

УДК 338.512: 005.511

DOI: 10.31359/2312-3427-2018-2-63

І.О. Іртищева, д-р екон. наук, професор
Н.П. Тубальцева, канд. екон. наук, доцент
О.О. Поткін, викладач кафедри прикладної інформатики
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

НАПРЯМКИ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДХОДІВ

Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності використання логістичних підходів для зниження виробничих витрат підприємства. Розкрито вплив логістичної системи на виробничу ефективність підприємства. Проведено аналіз досвіду відомих іноземних компаній. Окреслені переваги методу стратегічного управління витратами.

Ключові слова: витрати, логістична система, стратегічне управління витратами.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність в динамічному середовищі, в рамках якого відбуваються швидкі і постійні зміни попиту, конкуренції, технологій і законодавчого регулювання. Сьогодні запорукою успішного функціонування підприємства є не стільки стабільність і стійкість, скільки здатність швидко реагувати на невизначеності зовнішнього середовища. Потреба підвищення ефективності і гнучкості виробництва створює необхідність паралельного вирішення багатьох виробничих питань. Застосування логістичних підходів до організації та управління внутрішніми виробничими системами дозволить виконати відповідні завдання підвищення ефективності виробництва на високому рівні, оптимізуючи витрати і час. Використання логістичної концепції управління сьогодні є необхідною умовою задоволення потреб споживача та зменшення витрат на підприємстві. Про актуальність використання логістичних систем свідчать такі цифри. У державах ЄС і США логістичні витрати становлять 12-16 % внутрішнього валового продукту, у Китаї – 26 %, у Японії – 6 % [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне надбання в дослідженні витрат відображене в роботах відомих зарубіжних вчених Дж. Харіссона, К. Друрі, С.Девідсона, Дж. Хігтса, Дж.Шанка,

В. Говіндараджана. Дослідженню питань з управління підприємством України на основі логістичних підходів присвячені праці Долішній М.А., Забуранина Л.В., Крикавського Є.В., Ларіна Р.Р., Окландера М.О., Фролова Л.В., Чумаченка О.М., та ін. Відзначаючи значний внесок вітчизняних та зарубіжних вчених у вирішення проблем як організації виробництва, так і логістичних підходів для зменшення витрат, необхідно констатувати, що комплексне вирішення цієї проблеми в даний час все ще не знайшло належного рішення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо вивченими та доведеними до практичного застосування залишаються питання зниження витрат на українських підприємствах на основі логістичних підходів в умовах кризового становища національної економіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення потенційних можливостей зниження витрат виробничого підприємства при використанні логістичних підходів та систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. В даний час високий рівень конкуренції на світовому ринку вимагає прискореного пошуку і розробки високоефективних способів і системних підходів в сучасних методах управління підприємством. До теперішнього часу плани і програми розвитку промисловості орієнтувалися в основному на підвищення темпів зростання об'ємів виробництва, що в сучасних умовах явно недостатньо. Оскільки головною метою господарювання є задоволення потреб споживача, то основну увагу в діяльності підприємства необхідно приділяти плануванню і виробництву такої продукції, яка користується попитом, з урахуванням питань постачання ресурсів і збуту продукції. Тому процес формування стратегії підприємства має бути орієнтований на створення сприятливих умов функціонування організаційної системи, яка за допомогою логістичних підходів забезпечує системний і ефективний рух матеріального, фінансового та інформаційного потоків для виробництва продукції та тим самим сприяє підвищенню її якості та зниженню загально виробничих витрат.

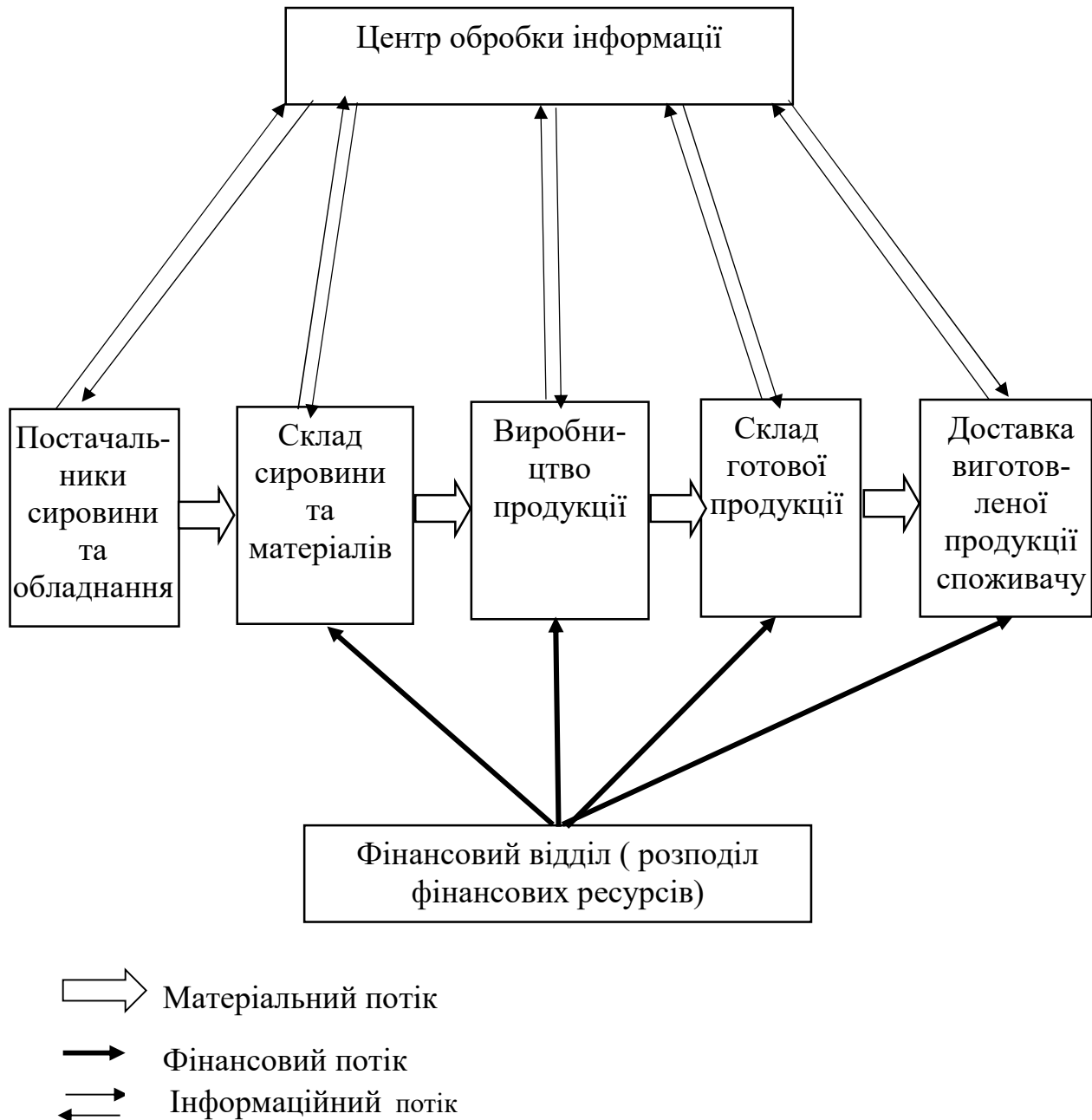
Пошук шляхів зниження загальних витрат підприємства довів необхідність використання в системі управління концепції системного підходу, що передбачає розглядати підприємство як виробничу систему, яка складається з певної кількості досить автономних підсистем (підрозділів підприємства). Так, Joung S. зазначав: «...підприємство — це гнучка система, що перетворює потоки матеріалів, інформації, робочої сили....» [2, с.36].

З точки зору системного підходу, комплексне розглядання формально різнорідних, але за змістом єдиних операцій з переміщення та зберігання відіграє важливу роль. Очевидно, що функції, які у сукупності супроводжують матеріальний потік підприємства, технологічно пов'язані, а локальні витрати, ним обумовлені, економічно залежні. Це означає, що зміни в одному виді діяльності впливають на інші, а спроби зниження окремих витрат можуть призвести до збільшення загальних витрат. Наприклад, малі витрати на транспортування можуть стати недоцільними, якщо транспортна служба досягає їх, за рахунок зростання витрат на пакування. Чим більший розмір партії деталей, що запускається у виробництво, тим менші витрати на переналадку обладнання, проте збільшуються витрати на збереження незавершеного виробництва. І, навпаки, із зменшенням обсягу партії витрати на зберігання запасу деталей знижуються, а витрати на переналадку зростають. Розміщення виробничих потужностей, складів, пунктів технічного контролю впливає на витрати внутрішньозаводських переміщень. Взаємозв'язки між функціями матеріального потоку, з однієї сторони, і цільова спрямованість такого потоку, з іншої, — обумовили створення логістичної системи [2, с.37].

Виробнича логістична система – це стійка сукупність структурно-функціональних ланок підприємства, постачальників і логістичних посередників для збуту продукції, які взаємопов'язані і об'єднані єдиною метою – виробництва і доставці виробленої продукції споживачу. Її перевага в тім, що вона має високий ступінь координації усіх виробничих процесів, володіє потужним потенціалом оптимізації матеріального потоку, забезпечує надійний контроль над кожною логістичною операцією з метою їх просторово-часової синхронізації, а також узгоджує інтереси постачальника і споживача та дозволяє впроваджувати будь-які новаторські, нетрадиційні рішення. Через координацію діяльності усіх підрозділів підприємства вона виконує роль з'єднувального механізму за допомогою інтегрованої системи управління матеріальними і інформаційними потоками в межах технологічного циклу виробництва продукції. На рисунку показані складові логістичної системи.

Логістична система підприємства оптимізує управління матеріальними потоками в межах технологічного циклу виробництва продукції, а також сприяє ефективному використанню матеріальних ресурсів, прискоренню оборотності оборотного капіталу, зменшення тривалості виробничого циклу, поліпшенню роботи внутрішньовиробничого транспорту. Управління інформаційними потоками має не менш важливе значення, а в останній час необхідність його значно зростає, що дозволяє здійснювати постійний моніторинг руху

матеріального потоку між підрозділами підприємства та покращує оперативне управління в цілому. Чим вище рівень логістичної системи, тим більше значення набуває кількість і якість інформаційних потоків і менше фінансового потоку. В таблиці показано, що використання комплексної взаємодії матеріального та інформаційного потоку здійснює вплив на ефективність виробництва в цілому.



Структурно-організаційна схема виробничої логістичної системи

Вплив логістичної системи на виробничу ефективність

Функціональні складові	Ефект логістичний	Ефект виробничий
Постачальницька	Постачання матеріалів в будь-який час, за умови, що рівень запасів не перевищить цільові показники і не впаде нижче мінімального.	Вибір постачальника за критерієм відповідності технологічного процесу, постійна наявність необхідної кількості сировини.
Обслуговування виробничих процесів	Зменшення витрат на внутрішньовиробничий транспорт, раціональне використання складських приміщень, оптимізація завантаження і вивантаження різнопланових вантажів.	Зменшення незавершеного виробництва, зниження собівартості продукції за рахунок зменшення виробничих витрат. Можливість попереднього аналітичного розрахунку варіантів для вибору величини плануємої партії продукції
Збутова	Своєчасна поставка продукції необхідного об'єму і якості споживачу, оптимізація маршрутів руху транспорту при доставці продукції споживачеві.	Економія коштів при оптимальній організації політики збуту продукції.

Для України питання ефективного використання логістичних систем на підприємствах являється вкрай актуальним. Згідно з дослідженням експертів, щороку українські підприємства витрачають на логістику від 10 млрд. дол. США і щонайменше третина цієї суми витрачається нераціонально [3, с.7]. Тому сьогодні гостро стоїть питання зменшення кількості нераціонально втрачених грошових коштів. Для сучасних реалій функціонування української економіки вкрай актуально розробити і використовувати такий механізм управління підприємством на основі

виробничих логістичних систем, який дозволяє комплексно і системно підійти до вирішення проблеми зниження виробничих витрат.

Про актуальність проблеми зниження виробничих витрат свідчить той факт, що її почали досліджувати ще на початку ХХ ст. За минулий період відомими зарубіжними вченими були розроблені такі методи і концепції зниження витрат, як: «стандарт-кост», «директ-костинг», метод нормативного визначення витрат, управління витратами за центрами відповідальності, таргет-костинг. Ці дослідження в кінці ХХ ст. дозволили сформулювати основні напрямки зниження виробничих витрат.

До класичних загальновідомих напрямків належать:

- зменшення витрат на матеріали, паливо, енергію за рахунок нормування матеріалів,
- планування витрат ресурсів за видами продукції, центрами відповідальності,
- використання матеріальної винагороди за економію ресурсів,
- більш раціональне використання внутрішньовиробничого транспорту,
- використання більш дешевих матеріалів,
- зменшення чисельності працівників за рахунок прогресивнішої техніки і технології,
- зменшення адміністративних витрат.

Крім класичних напрямків зниження витрат, на українських підприємствах можна використовувати досвід всесвітньовідомих компаній. Успішність таких відомих компаній як АВВ, «Полаир», Hitachi Tool Engineering показує ефективність використання теорії обмежень (ТОС – Theory of Constrain) в напрямках скорочення запасів сировини і незавершеного виробництва. В 2003 р. концерн АВВ (транснаціональна компанія с річним оборотом 35 млрд. дол., виробник електрообладнання і технологій автоматизації, має підприємства в 100 країнах світу) впровадив рішення на основі теорії обмежень. Результати перевершили очікування, скорочення незавершеного виробництва склало 35-60 %, своєчасний обсяг поставок виріс з 23-66 % до 90-100 %, терміни поставок скоротилися на 23-80 % [4, с.62].

Метод ТОС відмовившись від планування поставок на місяць, пропонує відпустку сировини у відповідності з добовим планом виробництва (замість відпустки відразу великими партіями). Дані про витрати сировини повідомляються постачальнику щодня або в режимі *online*. Постачальникам пропонується доставляти матеріали в будь-який час, за умови, що рівень запасів не перевищить цільові показники і не впаде нижче мінімального. Застосування такого підходу забезпечує постійний мінімально необхідний рівень сировини на виробництві та

дозволить раціонально використовувати кошти для закупівлі матеріалів, не створюючи надлишків.

Традиційні методи організації виробництва призводять до збільшення часу виробничого циклу, до утворення надлишків незавершеного виробництва, до зростання витрат. Відповідно до закону Літтла (для будь-якої заданої продуктивності середній час виробничого циклу прямо пропорційний кількості незавершеної продукції, яка знаходиться в обробці) сировину пропонується не відпускати в цех до тих пір, поки не пройде 30-50 % тривалості виробничого циклу. Досвід світових гігантів показує ефективність використання нової методики:

- зниження рівня незавершеного виробництва в 2 рази,
- скорочення часу виробничого циклу в середньому на 30-50 %,
- знаходження виробничих ділянок з найнижчою пропускнуою спроможністю.

При виявленні проблемної виробничої ділянки з низькою пропускнуою здатністю, пропонується створити запас сировини для конкретного устаткування. Такий підхід дає можливість уникнути накопичення запасів і підтримувати обсяг незавершеного виробництва на низькому рівні та наблизити обсяги виробництва до обсягів фактичного попиту, а також скоротити дефіцит оборотних коштів і зменшити кількість незавершеного виробництва, що в підсумку зменшить виробничі витрати.

Використання логістичних систем в системі управління підприємством необхідно поєднувати з прийомами управлінського обліку, тому що традиційна бухгалтерська практика класифікації та обліку основних витрат, як правило не містить адекватної інформації для ідентифікації витрат, які пов'язані з логістичними операціями. Основна причина в тому, що традиційні системи обліку розподіляють ці витрати в інші групи корпоративних витрат, що, в свою чергу, не дозволяє провести їх детальний аналіз, врахувати наслідки прийнятих управлінських рішень. Угрупування виробничих витрат за функціональною ознакою на основі управлінського обліку надає можливість оцінки їх абсолютної величини, обґрунтування розміру витрат, аналізу та удосконалення їх структури, проведення більш дієвого контролю за ними. В свою чергу метод управлінського обліку дає можливість системно і оперативно аналізувати виробничі витрати підприємства як в цілому в будь-який момент часу, так і по конкретному виду продукції, а також виявляти вузькі місця виробництва.

Основні переваги управлінського обліку в процесі зменшення виробничих витрат:

– управлінський облік пов'язаний з плануванням і спрямований на майбутнє, тоді як фінансовий і податковий облік реєструють операції, які вже відбулися;

– управлінський облік дає можливість аналізувати витрати по випуску окремих видів продукції, а не всього підприємства, як це робиться в фінансовому та податковому обліку;

– управлінський облік дозволяє швидко і оперативно контролювати роботу різних рівнів управління з метою усунення вузьких місць на виробництві та прискореного випуску продукції;

– управлінський облік може не використовувати єдині бухгалтерські стандарти, а фінансовий і податковий облік строго обмежені за змістом і формою звітних даних;

– управлінський облік може бути не обов'язковим і децентралізованим по конкретному виду продукції, його функціонування залежить від рішення керівництва.

Сучасні управлінські технології передбачають різні підходи до аналізу витрат. Моніторинг зарубіжних публікацій свідчить про те, що в ХХІ ст. застосування одного управлінського обліку для групування витрат стає недостатньо. При управлінському обліку, витрати є функцією тільки одного фактора - обсягу продукції. У новому підході – теорії стратегічного управління витратами (SCM - Strategic Cost Management) – на чільне місце виділено те, що вартість залежить від різних чинників, які визначають витрати [5].

Перша спроба аналізу витрат з метою їх стратегічного управління була зроблена ще в 1985 р. Портером. У 1987 р. Реле запропонував витратоутворюючі фактори розділити на дві групи: структурні чинники витрат і функціональні чинники витрат. До структурних факторів він відносив: масштаб і обсяг інвестицій, виробничі технології, складність і широта асортименту виробів або послуг. До функціональних факторів витрат ним було віднесено: комплексне управління якістю, максимальне використання потужностей, якісний склад персоналу, який готовий до постійного підвищення майстерності, використання зв'язків з постачальниками. Заходи щодо зниження вартості ресурсів, що поставляються в кінцевому підсумку призводить до зменшення собівартості продукції. Відмінність між ними в тім, що структурні фактори не пропорційні показникам виробничої діяльності, а функціональні фактори навпаки мають пропорційний вплив на обсяг і якість виробленої продукції.

Багато консультантів по стратегії вважають, що сфера стратегічного аналізу витрат дуже швидко рухається в напрямку функціональних

факторів. Основні ідеї пошуку витратоутворюючих чинників полягають в наступному:

1. Концепція чинників зміни витрат є засобом для розуміння поведінки витрат для кожного виду економічної діяльності в ланцюжку доходів. Т.ч. ідеї типу ABC (розрахунок витрат на основі видів діяльності) є лише складовою частиною системи ланцюжка доходів.

2. Для стратегічного аналізу обсяг продукції зазвичай не є найбільш істотним фактором, який пояснює поведінку витрат.

3. Не всі стратегічно визначальні чинники є однаково важливими в будь-який момент часу, але деякі (більше, ніж один) з них дуже важливі в кожному конкретному випадку [5]. Для кожного витратоутворюючого чинника існує конкретна система аналізу витрат, яка дуже важлива для розуміння позиціонування даного підприємства відносно вибраної стратегії розвитку.

Висновки з цього дослідження.

1. Витрати підприємства характеризують якість виробничої діяльності, її слабкі і сильні сторони, а всебічний аналіз витрат дає змогу усунути «вузькі місця», підвищити економічні показники та знизити собівартість продукції. Тому управління витратами потребує обґрунтованого підходу і дієвого регулювання виробничих процесів в усіх підрозділах підприємства за допомогою сучасних логістичних підходів.

2. Традиційні методи управління перестали відповідати вимогам господарської практики, тому реорганізація структури управління на основі логістичних підходів потребує створення інтегрованої форми організації виробництва через оптимізацію логістичної системи, яка в свою чергу виявляє механізм зниження витрат, що виникають на етапах постачання, виробництва і збуту виробленої продукції.

3. Використання в межах логістичної системи управлінського обліку, концепції стратегічного управління витратами і досвіду відомих іноземних компаній може значно підвищити економію матеріальних і фінансових ресурсів, знайти потенційні можливості для мінімізації виробничих витрат.

Бібліографічний список: 1. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О.В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу до журналу: <http://www.economy.nauka.com.ua>. 2. Окландер М.А. Логістична система підприємства: Монографія / М.А. Окландер. – Одеса: Астропринт, 2004. – 312 с. 3. Алькема В.Г. Механізм управління витратами як важливий елемент ресурсної складової економічної безпеки логістичних утворень / Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 1(9). – С. 5-12. 4. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі

управління підприємством / Економічний аналіз. – 2016. – Том 23. – № 2. – С. 60-65. 5. Шанк Дж., Говиндараджан В. стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. Пер. с англ. – СПб: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.

References: 1. Melnyk O.V. (2013) Novi kontseptualni pidkhody v lohistytsi. Efektyvna ekonomika, vol. 2. Available at <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 15 April 2018). 2. Oklander M.A. (2004) Lohistychna systema pidpryiemstva. (Manuscript). Odesa: Astroprint. 3. Alkema V.H. (2011) Mekhanizm upravlinnia vytratamy yak vazhlyvyi element resursnoi skladovoi ekonomichnoi bezpeky lohistychnykh utvoren. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, number 9, pp. 5-12. 4. Katsma V.I. (2016) Sutnist ta rol lohistychnoho upravlinnia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom. Ekonomichniy analiz, vol. 23, number 2, pp. 60-65. 5. Shank Dzh., Hovyndaradzhan V. (1999) Stratehycheskoe upravlenye zatratamy. SPb: ЗАО «Byznes Mykro». (in Russian)

Иртищева И.А., Тубальцева Н.Ф., Поткин А.А. Направления снижения затрат предприятия на основе логистических подходов. Статья посвящена обоснованию целесообразности использования логистических подходов для снижения производственных затрат предприятия. Раскрыто влияние логистической системы на производственную эффективность предприятия. Проведен анализ опыта известных иностранных компаний. Определена необходимость использования метода стратегического управления затратами. Ключевые слова: затраты, логистическая система, стратегическое управление затратами.

Irtysheva I.A., Tubaltseva N.P., Potkin A.A. Directions of reducing costs of enterprises based on logistic approaches. The article is devoted to the justification of the expediency of using logistic approaches to reduce the production costs of an enterprise. The influence of the logistics system on the production efficiency of the enterprise is revealed. The experience of well-known foreign companies is analyzed. The necessity of using the method of strategic cost management is determined.

Keywords: costs, logistics system, strategic cost management.

Стаття надійшла до редакції: 04.03.2018 р.