

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ
Кафедра економіки та управління виробничим і
комерційним бізнесом

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Конспект лекцій

Частина 2

Дикань В.Л., Полякова О.М. Управління витратами:
Конспект лекцій: В 2 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.2 – 94 с.

У конспекті лекцій послідовно викладено теоретичні засади управління витратами підприємства.

Конспект лекцій складається з двох частин.

У другій частині розглянуто методи управління витратами; управління витратами за центрами відповідальності; бюджетування; систему ціноутворення на підприємстві; інструменти стратегічного управління витратами; заходи, спрямовані на зниження і контроль витрат; непрямі методи управління витратами.

Рекомендується для студентів спеціальності „Економіка підприємства” всіх форм навчання.

Іл. 5, табл. 6, бібліогр.: 22 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом від 25 червня 2015 р., протокол № 13.

Рецензент

проф. О.Г. Кірдіна

В.Л. Дикань, О.М. Полякова

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Конспект лекцій

Частина 2

Відповідальний за випуск Полякова О.М.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 16.03.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,00. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Таблиця 7.1 – Сутність та умови застосування методів управління витратами

Метод	Сутність методу	Умови застосування методу
1	2	3
Абзорпши-костинг	У собівартість продукції входять усі витрати (у тому числі й накладні)	Найбільш точно встановлюється величина накладних витрат, які входять до собівартості одиниці продукції
Директ-костинг	Постійні накладні витрати не входять до собівартості продукції, а відносяться безпосередньо на рахунок прибутків і збитків у тому періоді, коли вони відбулися	Поділ витрат на змінні та постійні
Стандарт-кост	Для кожного виду витрат визначають обґрунтовані норми витрат (стандарти) ресурсу на одиницю продукції. Витрати ресурсів за нормами та відхиленнями від норм споживання ресурсів ураховуються окремо	Наявність системи стандартів (норм і нормативів)
СVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості)	Ґрунтується на зіставленні трьох величин – витрат підприємства, доходу від реалізації й одержуваного прибутку, залежність яких дає змогу визначити виторг від реалізації, що за відомих величин постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечить беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат	Дотримання системи припущень (незмінність ціни; поділ витрат на змінні та постійні; відсутність відхилення фактичних постійних і змінних витрат від планових). Для графічного подання кількість видів продукції не повинна перевищувати 2 – 3
Метод ABC	Діяльність підприємства розглядається як процеси або робочі операції. Сума витрат підприємства протягом періоду або витрат на певний вид продукції визначається на основі витрат на здійснення сукупності відповідних процесів і операцій	Виділення видів діяльності й операцій за ними. Розширення існуючої системи бухгалтерського обліку. Додаткове навчання персоналу

Продовження таблиці 7.1

1	2	3
Таргет-костинг	На основі заданої ціни реалізації виробу й бажаної величини прибутку встановлюється цільова собівартість, що надалі забезпечується зусиллями всіх служб підприємства. Забезпечує цільову собівартість на стадії планування продукції. Є інструментом стратегічного управління витратами	Тісна горизонтальна взаємодія між функціональними підрозділами підприємства. Постійне застосування. Організація постійного контролю рівня витрат. Надійність маркетингових прогнозів і правильне позиціонування підприємства на ринку
Кайзен-костинг	Передбачає не досягнення певної величини витрат, а постійне, безупинне і всеохоплююче їх зменшення. Забезпечує цільову собівартість у процесі виробництва продукції. Використовується в оперативному управлінні витратами та контролі за їхнім рівнем	Постійне застосування. Проведення постійних, відносно невеликих удосконалень виробничих процесів, здатних разом дати значний результат. Залучення всіх працівників до безупинного вдосконалення якості діяльності та створення необхідної системи мотивації
Бенчмаркінг витрат	Припускає порівняння стану управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами з метою подальшого прийняття рішень у сфері управління витратами	Правильний вибір підприємства-еталона. Наявність повної та достовірної інформації про еталонні результати і методи їх досягнення
Кост-кілінг	Спрямований на максимальне зменшення витрат у найкоротший термін без збитку для діяльності підприємства й перспектив його розвитку. Використовується в антикризовому менеджменті	Наявність повної та достовірної інформації про стан витрат на підприємстві. Прагнення керівництва підприємства до зменшення витрат. Певним чином побудована система мотивації персоналу
LCC-аналіз	Витрати на виробництво і продаж продукту визначаються протягом усього його життєвого циклу й надалі зіставляються з відповідними доходами. Застосовується у стратегічному управлінні витратами	Наявність точних і детальних маркетингових описів стану ринку й позиціонування продукції або послуг підприємства. Чітка ідентифікація етапів життєвого циклу продукту
Метод VCC	Розглядає ланцюжок споживчої вартості й передбачає також аналіз витрат, що містяться поза сферою прямого впливу підприємства. Застосовується у стратегічному управлінні витратами	Відповідність стратегічного позиціонування підприємства особливостям діяльності підприємства і сформованій кон'юктурі ринку. Знання кон'юкттури ринку, внутрішніх процесів підприємства, повне уявлення про діяльність

		суб'єктів господарювання, що взаємодіють з підприємством	3
--	--	--	---

Таблиця 7.2 – Переваги і недоліки методів управління витратами

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Абзорпшн-костинг	Відсутність поділу витрат підприємства на постійні та змінні. Більш точне визначення фінансового результату діяльності підприємства. Відображення покриття доходом від реалізації продукції кожного виду або виду діяльності не тільки прямих змінних витрат, але й постійних накладних витрат	Установлення фактичної собівартості одиниці продукції тільки наприкінці періоду. Умовний характер розподілу накладних витрат. Включення до собівартості продукції витрат безпосередньо не пов'язаних з виробництвом
Директ-костинг	Необхідна інформація може бути отримана з регулярної фінансової звітності без створення додаткових облікових процедур. Зменшення трудоемності розподілу накладних витрат, можливість визначення внеску кожного виду продукції у формування прибутку підприємства. Дає змогу зробити вибір між власним виробництвом або закупівлею продукції.	Багато видів витрат не можуть бути однозначно віднесені до категорії змінних чи постійних. Слабка увага до постійних витрат. Перекручування фінансового результату через зменшення або збільшення вартості раніше виробленої продукції. Створює ілюзію прибутковості технологічно складних проектів, які потребують значних інвестицій.
Стандарт-кост	Формування необхідної інформаційної бази для аналізу й контролю витрат; наочність у відображенні відхилень від плану в процесі формування витрат. Мінімізація облікової роботи, пов'язаної з калькулюванням собівартості	Застосовується до періодично повторюваних витрат. Успішність застосування залежить від складу і якості нормативної бази. Неможливість установити норми щодо окремих видів витрат
Кайзен-костинг	Забезпечує постійне скорочення витрат і утримання їх на заданому рівні	Необхідна мотивація працівників і корпоративна культура, що підтримує залученість персоналу до діяльності організації
СVP-аналіз	Дає змогу визначити обсяг продажу, при якому досягається беззбитковість виробництва або заданий фінансовий результат. Простота, наочність і оперативність методу	Складність поділу витрат підприємства на змінні й постійні. Графічне вирішення моделі стає неможливим при кількості видів продукції більше ніж 3. Ґрунтується на припущенні, що продуктивність праці не залежить від масштабу й не змінюється в часі
Метод ABC	Значне підвищення обґрунтованості віднесення	Потребує значних змін у системі бухгалтерського обліку й

	накладних витрат на конкретний продукт; більш точне калькулювання собівартості. Забезпечення взаємозв'язку одержуваної інформації з процесом формування витрат	удосконалення систем інформаційної підтримки, що зумовлює зростання витрат на управління
--	--	--

Продовження таблиці 7.2

1	2	3
Таргет-костинг	Маркетингова орієнтація виробництва. Визначення цільових витрат для нових продуктів. Контроль витрат ще на стадії розроблення продукції	Для цільового зменшення витрат може знадобитися багато часу або серйозні інвестиції. Технічні можливості підприємства не завжди дають змогу зменшити собівартість до заданого рівня
Бенчмаркінг витрат	Дає одержати комплексну оцінку управління витратами на підприємстві в порівнянні з еталонним підприємством, що є серйозною передумовою поступового поліпшення управління витратами на основі досвіду й технологій інших підприємств	Неправильний вибір підприємства-еталона знижує ефективність методу. Потребує системності та цілеспрямованості в застосуванні досвіду інших підприємств
Кост-кілінг	Дає змогу швидко зменшити витрати підприємства, що виникають як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах	Жорсткість методу (передбачає в тому числі зменшення витрат на заробітну плату і скорочення персоналу). Потребує системного застосування (використання час від часу, до окремих видів витрат або в окремих підрозділах підприємства відчутних результатів не дає)
LCC-аналіз	Одержання в довгостроковому періоді оцінки понесених витрат і їх покриття відповідними виробу доходами. Забезпечення точного прогнозу всіх витрат і співвідношення одержуваного доходу та понесених витрат щодо виробництва виробу в цілому. Забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів	Відсутність періодизації фінансових результатів. Невизначеність в обліці накладних витрат: якщо їх не враховувати, страждає комплексність інформації, що використовується; якщо враховувати, то інформація, що використовується, має ймовірнісний характер. Може потребувати витрат на одержання великого обсягу додаткової інформації
Метод VCC	Дає змогу представити величину витрат підприємства з позиції створення нової вартості, оцінити доцільність процесів, що ведуть до формування витрат, максимально повно прив'язати витрати підприємства до очікуваних доходів	Потребує створення відповідного інформаційного забезпечення, постійної оптимізації витрат у межах оперативного управління діяльністю підприємства й участі кваліфікованих фахівців

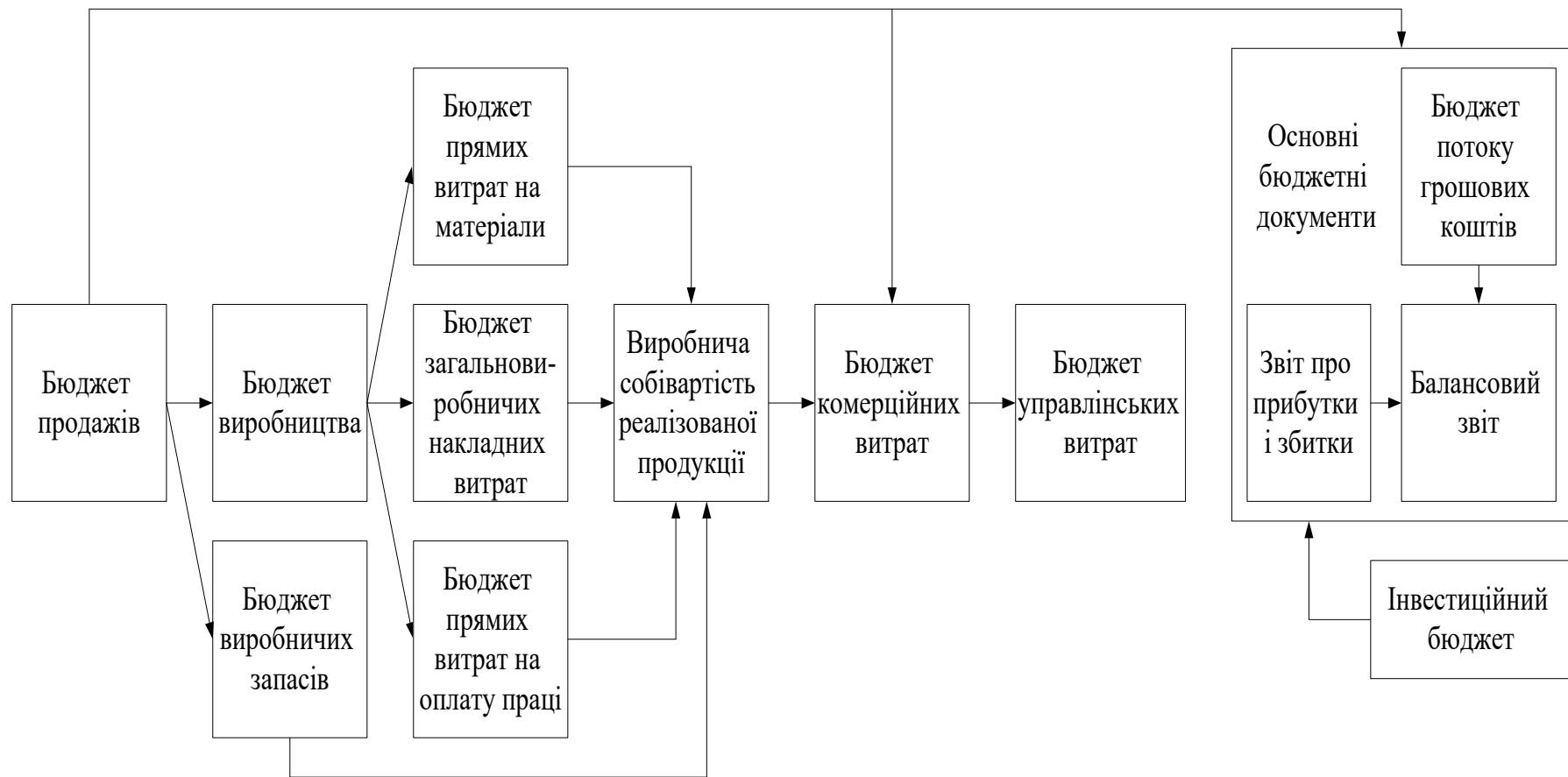


Рисунок 9.1 – Блок-схема формування основного бюджету

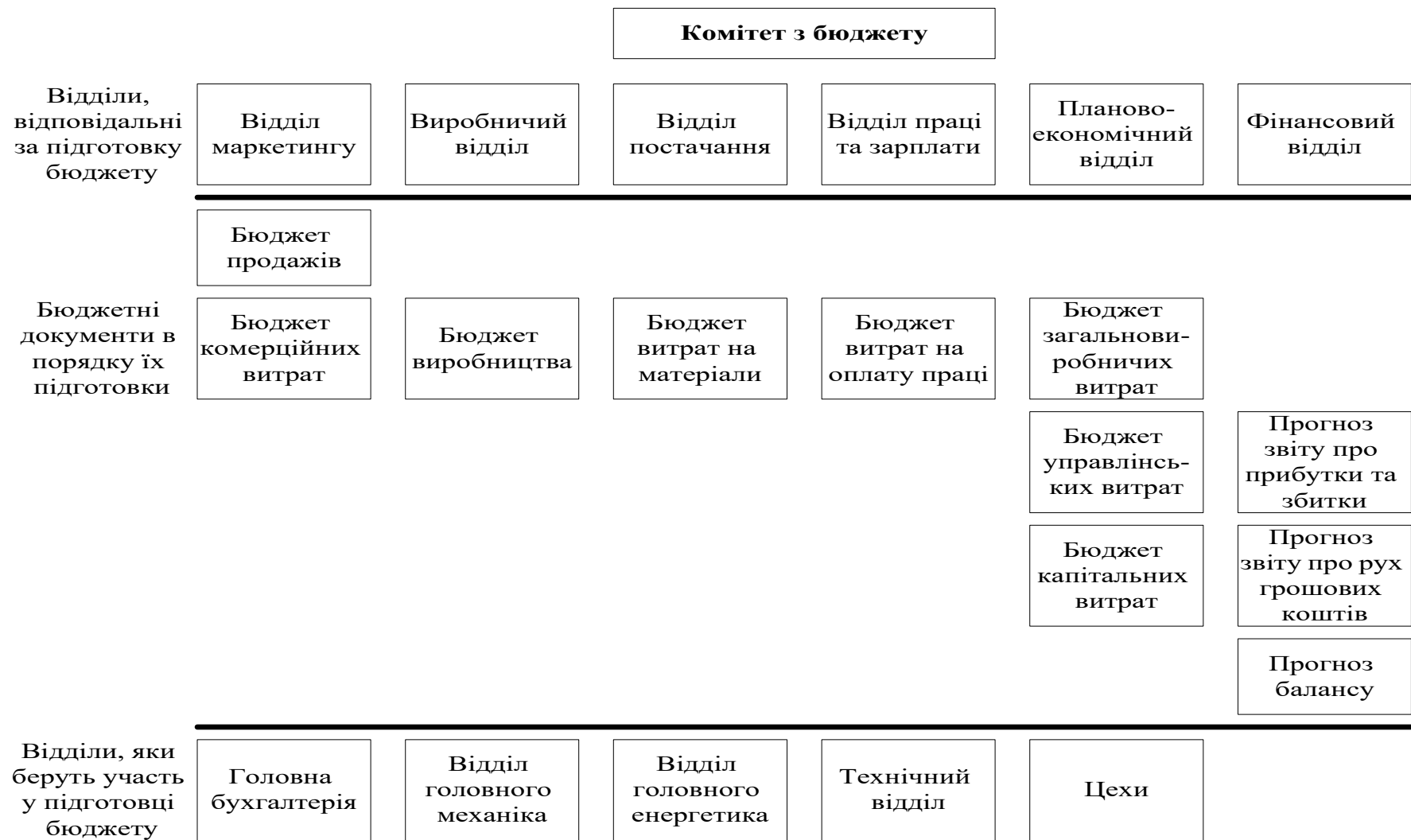


Рисунок 9.3 – Управління бюджетуванням. Комітет з бюджету



Рисунок 9.4 – Формування бюджету підприємства

Таблиця 11.1 – Базові інструменти стратегічного управління витратами підприємства

Інструменти 1	Сутність інструменту стратегічного управління витратами 2
Система збалансованих показників	Система збалансованих показників дає змогу переводити місію та стратегію підприємства в комплекс інтегрованих ключових показників за такими складовими діяльності, як фінансова діяльність, стосунки зі споживачами, організація внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвиток
Аналіз ланцюжка цінностей (метод VCC)	Аналіз ланцюжка цінностей ґрунтується на врахуванні витратоутворювальних механізмів по всьому ланцюжку цінностей у рамках узгодженого набору видів діяльності, починаючи від початкових джерел ресурсів і закінчуючи реалізованою продукцією або послугами, які отримані кінцевими споживачами. Метод передбачає також аналіз витрат, що містяться поза сферою прямого впливу підприємства, знання кон'юнктури ринку, внутрішніх процесів підприємства, повне уявлення про діяльність суб'єктів господарювання, що взаємодіють з підприємством
Аналіз витратоутворювальних чинників	Відповідно до методу аналізу витратоутворювальних чинників види та сума витрат визначаються багатьма чинниками, які впливають один на одного. Перелік чинників, що впливають на виникнення витрат, подано двома категоріями: 1) структурні чинники, за якими існує п'ять стратегічних варіантів для вибору (масштаб, діапазон, досвід, технологія, складність); 2) функціональні чинники (пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати в зовнішньому середовищі)
Облік і аналіз витрат за видами діяльності (метод ABC)	ABC-метод передбачає визначення видів діяльності (бізнес-функцій), що призводять до виникнення витрат, і досліджує основні носії витрат для цих видів діяльності. Особливістю методу є те, що для кожної бізнес-функції (виду діяльності) визначається чинник формування виду та розміру витрат
Аналіз стратегічного позиціонування	Стратегічне позиціонування впливає на процеси управління витратами підприємства відповідно до його стратегічного вибору у створенні конкурентних переваг. Підприємство може досягти успіху в конкурентному суперництві залежно від того, який вид стратегії обрало підприємство. Ключовою ідеєю методу є додавання до системи управлінського обліку й аналізу витрат докладної інформації про стратегічний розвиток підприємства, галузі й економіки в цілому
Функціонально-вартісний аналіз	Функціонально-вартісний аналіз – це метод економічного дослідження як бізнес-процесів, так і бізнес-функцій, спрямований на пошук шляхів їх удосконалення з метою зменшення витрат на основі вибору найбільш економічних і ефективних способів здійснення. Він дає змогу розглянути систему управління

	підприємством з погляду двох аспектів: складу і якості здійснення бізнес-процесів і витрат на їх здійснення. При цьому основне завдання проведення такого аналізу полягає в досягненні єдності між такими аспектами
--	---

Продовження таблиці 11.1

1	2
Бенчмаркінг витрат	Бенчмаркінг витрат припускає порівняння стану управління витратами на підприємстві з підприємствами-лідерами з метою подальшого ухвалення рішень у сфері управління витратами. Метод передбачає правильний вибір підприємства-еталона. За допомогою методу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід дотримуватися, щоб забезпечити стабільну конкурентоспроможність
Аналіз за стадіями життєвого циклу продукції (LCC-аналіз)	Аналіз за стадіями життєвого циклу продукції – системне дослідження техніко-економічних, конструктивно-технологічних, функціональних і естетичних характеристик створеної продукції у поєднанні з вивченням витрат на різних стадіях життєвого циклу. Метод передбачає наявність точних і детальних маркетингових описів стану ринку й позиціонування продукції (послуг) підприємства, чітку ідентифікацію етапів життєвого циклу. Витрати визначаються протягом усього життєвого циклу продукції за його стадіями й надалі зіставляються з відповідними доходами
Управління трансакційними витратами	Управління трансакційними витратами підприємства розглядається як професійна діяльність, спрямована на забезпечення ефективної контрактації підприємства в ринкових умовах завдяки раціональному використанню матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів. Загальними цілями управління трансакційними витратами підприємства є зниження рівня трансакційного ризику та поліпшення конкурентних позицій підприємства на ринку
Аналіз альтернативності витрат	Цей метод ґрунтується на тому, що будь-яке управлінське рішення ухвалюється в результаті порівняння альтернативних витрат і практична реалізація управлінського рішення в цьому випадку пов'язана з відмовою від альтернативного варіанта
Економічна додана вартість (EVA)	Базова конструкція економічної доданої вартості ілюструється спрощеним розрахунком у вигляді різниці між чистим операційним прибутком і вартістю використаного капіталу підприємства. Ключовим моментом методу визначення економічної доданої вартості є максимізація різниці між закупівельною вартістю ресурсів і реалізацією продукції. Додана вартість концентрує у собі повну оцінку вагомих аспектів підприємства. Головні параметри, які визначають значення EVA, є комплексними, що перетворює вищезазначений метод на багатofакторну економічну модель оцінки діяльності підприємства

Зміст

Лекція 7. Методи управління витратами підприємства.....	5
7.1 Характеристика методів управління витратами підприємства.....	5
7.2 Умови та чинники, що визначають вибір методів управління витратами на підприємстві.....	15
Лекція 8. Управління витратами за центрами відповідальності.....	17
8.1 Поняття центру відповідальності.....	17
8.2 Планування нормованих витрат.....	21
8.3 Планування ненормованих витрат.....	23
Лекція 9. Бюджетування.....	24
9.1 Зв'язок між системами управління витратами і бюджетного управління.....	24
9.2 Складання основного бюджету.....	27
9.3 Управління бюджетуванням.....	35
Лекція 10. Ціноутворення.....	38
10.1 Політика ціноутворення на підприємстві.....	38
10.2 Ціноутворення на основі витрат.....	42
10.3 Цільове калькулювання.....	44
10.4 Трансфертне ціноутворення.....	46
Лекція 11. Стратегічне управління витратами.....	50
11.1 Сутність та місце стратегічного управління витратами в загальній системі стратегічного управління...	50
11.2 Стратегії, ґрунтовані на конкурентних перевагах щодо витрат.....	52
11.3 Інструменти стратегічного управління витратами..	56
Лекція 12. Розроблення комплексу заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат, підвищення рентабельності продукції.....	69
12.1 Визначення перспективних напрямків зниження витрат.....	69
12.2 Розроблення плану заходів щодо зниження витрат. Оцінка ефективності заходів.....	74
12.3 Управління витратами при постановці мети максимізації віддачі від витрат.....	77

Лекція 13. Непрямі методи управління витратами.....	80
13.1 Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції.....	80
13.2 Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, коштами.....	86
Список літератури.....	92

Лекція 7. Методи управління витратами підприємства

7.1 Характеристика методів управління витратами підприємства.

7.2 Умови та чинники, що визначають вибір методів управління витратами на підприємстві.

7.1 Характеристика методів управління витратами підприємства

Управління витратами відбувається шляхом спільної реалізації сукупності функцій управління. Для реалізації цих функцій у сучасній економічній науці використовуються різноманітні методи (таблиця 7.1):

- 1) абзорпши-костинг;
- 2) директ-костинг;
- 3) стандарт-кост;
- 4) CVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості);
- 5) метод ABC;
- 6) таргет-костинг;
- 7) кайзен-костинг;
- 8) бенчмаркінг витрат;
- 9) кост-кілінг;
- 10) LCC-аналіз;
- 11) метод VCC.

Розглянемо детальніше методи управління витратами.

Абзорпши-костинг використовується на підприємствах як з індивідуальним типом виробництва, де продукція виготовляється за індивідуальними замовленнями, так і з безперервним виробництвом, яке базується на стандартизованих стадіях технологічної обробки, у якому вкрай складно виділити виробництво окремих виробів.

Директ-костинг фактично прийнятий як основа в бухгалтерському обліці витрат відповідно до міжнародних і національних стандартів бухгалтерського обліку, є одним з найбільш розповсюджених в Україні.

Директ-костинг і абсорпшн-костинг є, скоріше, підходами до відображення структури витрат, оскільки загальна

величина витрат незалежно від обраного методу не змінюється і слабо реалізуються процедури управлінського впливу. Оскільки з їх допомогою формується інформація для прийняття управлінських рішень, то вони впливають на фінансовий результат діяльності підприємства. Отже, доцільно розглядати і директ-костинг, і абзорпши-костинг саме як методи управління витратами.

Широко описаний у сучасній літературі і **функціонально-вартісний аналіз, сформований у межах концепції ABC**. Метод ABC в управлінні витратами на підприємстві на відміну від майже класичних директ-костингу і стандарт-косту дає змогу по-іншому поглянути і на витрати підприємства, і на управління ними.

Таргет-костинг, як метод управління витратами, був розроблений ще в 60-х роках ХХ століття в Японії і з того часу успішно застосовується на великих японських і американських підприємствах автомобільної промисловості. Застосування цього методу дає змогу не просто мінімізувати витрати, але привести їх до необхідного рівня. Основою для визначення планової собівартості є цільова собівартість продукції. Порівняння планової та цільової собівартості відбувається періодично доти, доки в результаті певних технічних і організаційних заходів вони не вирівнюються.

Ефективність таргет-костингу визначається маркетинговою орієнтацією виробництва (коли не витрати підприємства визначають ціну реалізації продукції, а навпаки, на основі ціни встановлюється гранично припустима собівартість), а також можливістю контролю витрат ще на стадії розроблення продукції, коли вносити зміни набагато легше, ніж на стадії виробництва.

Кайзен-костинг теж створений у Японії, багато в чому ідейно схожий з таргет-костингом. Сутність і філософія кайзен-костингу полягає не в досягненні певної величини граничних витрат, а в постійному і всеохоплюючому вдосконалюванні якості процесів на підприємстві в цілому за участю всіх його працівників. Участь у постійному поліпшенні бізнес-процесів підприємства всіх працівників – від робітників до топ-менеджерів – є визначальною рисою кайзен-костингу.

Застосування кайзен-костингу потребує створення спеціальної мережі управління якістю на всіх рівнях управління підприємством. Ця мережа є сукупністю незалежних робочих груп, створених або за функціональною, або за міжфункціональною ознакою. У першому випадку кожна група розглядає певний бізнес-процес - надходження сировини, виробництво продукції або її продаж – і пов'язані з ним витрати. У другому – усі групи складаються з фахівців різного профілю, що працюють над схожими завданнями паралельно, періодично обмінюючись інформацією. Робота в незалежних робочих групах дає змогу комплексно розглянути не окремі процеси в діяльності підприємства, а їх взаємозв'язок, зменшити непродуктивні витрати. Навіть якщо в кожному бізнес-процесі витрати зменшуються не набагато, загальна величина їх зменшення дасть змогу вийти на запланований рівень. Крім робочих груп, працівники підприємства можуть вносити індивідуальні пропозиції щодо зменшення витрат. Концепція кайзен-костингу передбачає також наявність окремих працівників, основним завданням яких є технічне й організаційне вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Цей метод управління витратами багато в чому базується на корпоративній культурі та менталітеті нації. Ось чому застосування кайзен-костингу принесло реальні успіхи тільки в Японії. Досвід застосування схожих підходів в інших країнах призвів тільки до періодично реалізованих зусиль з економії коштів, але системного вдосконалення використання ресурсів і мінімізації непродуктивних витрат не забезпечив.

І таргет-костинг, і кайзен-костинг мають багато спільного з факторним плануванням собівартості, що широко використовувалося при складанні техпромфінплану підприємств в умовах адміністративної економіки. Відмінність полягає в тому, що таргет-костинг дає змогу зменшити витрати до заданого цільового рівня, тоді як використання факторного планування може виявити можливе зменшення витрат підприємства. Від кайзен-костингу факторне планування відрізняється одноразовим використанням при складанні плану діяльності підприємства, у той час як кайзен-костинг припускає постійне, децентралізоване й повсюдне зменшення витрат.

Бенчмаркінг витрат – це досить новий метод управління витратами. Відповідно до класичного визначення, **бенчмаркінг** –

це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з успішними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку, мистецтво виявлення того, що інші роблять краще, удосконалення й застосування методів роботи інших організацій.

Бенчмаркінг витрат може бути реалізований за двома напрямками: бенчмаркінгом результатів та бенчмаркінгом процесів.

При бенчмаркінгу процесів і використанні його результатів в управлінні витратами на підприємстві необхідно чітко розмежовувати те, які результати діяльності еталонного підприємства отримані внаслідок застосування тих або інших методів управління (і відповідно можуть бути досягнуті на підприємстві, що проводить бенчмаркінг), а які результати зумовлені особливостями підприємства, його зовнішнього середовища та його неімітованими перевагами. Відповідно при бенчмаркінгу процесів можуть бути взяті за орієнтир тільки ті результати, що досягнуті завдяки застосуванню певних методів управління і принципів формування системи управління витратами.

Неправильний вибір вихідного еталона в бенчмаркінгу витрат разом з недостатньою системністю і цілеспрямованістю заходів є основною причиною, через яку цей досить ефективний метод управління витратами не дає очікуваних результатів. Крім того, існують складності в одержанні необхідної інформації про діяльність підприємства-еталона, яка найчастіше є комерційною таємницею.

Кост-кілінг – це новий метод управління витратами, що, однак, найбільш широко застосовується в антикризовому менеджменті й управлінні конкурентоспроможністю. Кост-кілінг є жорстким, хоча й ефективним при правильному застосуванні методом управління витратами. Результатом його застосування є зменшення витрат на оплату праці і, як наслідок, скорочення штату працівників, вивільнення і продаж невикористовуваних або маловикористовуваних активів, повне або практично повне зменшення витрат на соціальну сферу. Як правило, застосування кост-кілінгу прив'язується до заходів з підвищення продуктивності праці, що дає змогу зменшити витрати при

одночасному збереженні або навіть збільшенні обсягу продукції, яка випускається.

Застосування кост-кілінгу передбачає зменшення тих витрат, що не орієнтовані на формування доходу в короткостроковому майбутньому. Але таке зменшення не може бути постійним, і всі витрати, що забезпечують подальший розвиток підприємства, зменшувати не слід. Інакше виграш підприємства в короткостроковому періоді може знищити перспективи його розвитку, який неминуче пов'язаний із витратами, що принесуть дохід тільки в майбутньому. Тому при застосуванні кост-кілінгу необхідно враховувати обґрунтованість зменшення тих або інших витрат.

За своїм характером кост-кілінг є європейським методом, хоча не можна не бачити його подібність до японського методу таргет-костингу. Однак цілі кост-кілінгу відрізняються від цілей таргет-костингу. Якщо метою таргет-костингу є досягнення цільової собівартості продукції в довгостроковому періоді, то метою кост-кілінгу – швидке скорочення всіх витрат підприємства без шкоди для його діяльності і перспектив розвитку. Крім того, таргет-костинг більше орієнтований на зменшення витрат, що виникають у внутрішньому середовищі підприємства, а кост-кілінг – на витрати, що виникають і у внутрішньому, і в зовнішньому середовищі.

Цей метод управління витратами не орієнтований на довгострокову перспективу: повна мінімізація всіх витрат може в ряді випадків завдати, скоріше, шкоди, аніж принести користь.

ЛСС-аналіз або ***розрахунок витрат за етапами життєвого циклу продукції*** застосовується у стратегічному управлінні, у тому числі й витратами, оскільки охоплює період у кілька років. Планові витрати визначаються за кожною стадією життєвого циклу продукту – розроблення, виведення на ринок, зростання, зрілість і спад – без поділу на стадії або з поділом за ними.

Застосування ЛСС-аналізу дає змогу на будь-який момент часу визначити величину витрат, понесених на виробництво конкретного виду продукції або здійснення виду діяльності. Така об'єктна локалізація витрат сприяє виявленню місць їх формування та резервів їх зменшення.

У ЛСС-аналізі виділяють одноразові й періодичні витрати. ЛСС-аналіз – це єдиний метод управління витратами, який

передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків при прийнятті рішень. Крім того, облік витрат за життєвим циклом виправданий при створенні нового підприємства або введенні нового виду діяльності.

Використання ЛСС-аналізу припускає наявність детального маркетингового опису стану ринку й позиції продукції або послуг підприємства на ньому та необхідність ідентифікації етапів життєвого циклу.

Розвиток стратегічного підходу до управління витратами підприємства зумовив появу *методу управління ланцюжком споживчої вартості – методу VСС*, що використовується у межах концепції ланцюжка цінностей. Ланцюжок споживчої вартості являє собою погоджений набір видів діяльності, що створюють цінність, починаючи від джерел сировини до готової продукції, доставленої кінцевому користувачу. Метод VСС саме й розглядає ланцюжок споживчої вартості і на відміну від інших методів управління витратами передбачає в тому числі аналіз витрат, що перебувають поза прямим впливом підприємства. Ланцюжок споживчої вартості можна розглядати в розрізі процесів, що відбуваються як на підприємстві, так і за його межами. Це дає змогу з більшою аналітичністю підходити до накопичення повних витрат підприємства.

З поданої стислої характеристики методів управління витратами можна зробити висновок про те, що методи управління витратами дають змогу здійснювати як стратегічне, так і оперативне управління витратами.

Аналіз сутності кожного методу управління витратами дав можливість визначити недоліки, які обмежують його застосування, і переваги, що спонукають до його застосування. Виявлені переваги й недоліки методів управління витратами подано в таблиці 7.2.

Універсальних методів управління витратами не існує. Застосування кожного з них є найбільш доцільним для конкретних умов і цілей в управлінні витратами. З одного боку, кожний із названих методів не є винятковим, тобто не перешкоджає використанню інших методів. Хоча сукупне їх застосування не завжди можливе, оскільки деякі методи суперечать один одному щодо поставлених цілей, вихідних припущень і значення системи управління витратами в управлінні підприємством у цілому. Отже, від правильності прийнятого рішення залежить можливість досягнення ефективності в управлінні витратами.

7.2 Умови та чинники, що визначають вибір методів управління витратами на підприємстві

Вибір методів управління витратами визначається наявністю необхідних умов і впливом низки чинників, які зумовлюють доцільність їхнього дослідження. Умови вибору розглядаються як набір конкретних обставин, що впливають на вибір методів управління витратами. Вони справедливі для всіх ситуацій вибору й однакові для всіх підприємств. Чинники вибору враховуються при виборі методів управління витратами на конкретному підприємстві. Незважаючи на те, що сукупність факторів є однаковою для всіх підприємств, для кожного

конкретного підприємства в кожен конкретний період характер впливу чинників буде різним.

Серед умов, що зумовлюють вибір методів управління, розглядаються такі:

- економічна доцільність застосування методів;
- гармонізація застосування методів управління витратами;
- повнота реалізації функцій управління при використанні методів управління витратами.

Умова економічної доцільності при виборі методу управління витратами на підприємстві має принциповий характер. Економічна доцільність визначається як можливість досягнення поставлених цілей підприємства при перевищенні доходу над витратами при застосуванні вибраного методу управління витратами. У більшості випадків цей дохід буде неявним, оскільки він проявляється не в збільшенні бухгалтерського доходу або грошового потоку, а в зменшенні витрат.

Економічна доцільність багато в чому визначає інші умови застосування методу або сукупності методів управління витратами:

- переважним є доповнення методами управління витратами, що вибираються, один одного в досягненні поставлених цілей підприємства;

- одночасне використання двох або більше методів управління витратами не повинне призводити до конфлікту результатів;

- як мінімум, один з методів управління витратами, що вибираються, має бути орієнтований на стратегічне управління витратами;

- реалізація методів управління витратами повинна припускати досягнення тих самих цілей при концентрації зусиль, що дасть змогу досягти їх з меншими витратами; різні методи можуть бути розраховані на досягнення однакових цілей різними способами.

Суб'єкт господарювання має можливість використовувати кілька методів в управлінні витратами, проте методи не повинні суперечити один одному, що визначає гармонізацію в застосуванні методів управління витратами на підприємстві.

Кожен метод управління витратами має свої унікальні характеристики. Автономна успішна реалізація методу ще не є підтвердженням можливості його спільного використання з

іншими методами. Це пояснюється тим, що кожен метод має різну цільову спрямованість. У ряді випадків спільне використання методів є небажаним, тому що вони дещо суперечать один одному. В інших випадках спільне використання методів можливе, але не раціональне, оскільки вони спрямовані на досягнення практично однакових цілей. Очевидно, що застосування будь-якого методу управління витратами саме по собі потребує певних витрат (на формування інформаційного забезпечення, на навчання й утримання персоналу). І навіть якщо ці витрати не є явними, то виходячи з ідеї альтернативних витрат і неможливості паралельного використання ресурсів у вирішенні різноманітних завдань однаково ці витрати існують. У такому випадку спільне використання методів управління витратами можливе, але економічно не виправдане.

Лекція 8. Управління витратами за центрами відповідальності

8.1 Поняття центру відповідальності.

8.2 Планування нормованих витрат.

8.3 Планування ненормованих витрат.

8.1 Поняття центру відповідальності

Встановлених цілей підприємство досягає через безпосередніх виконавців – підрозділи організаційної структури.

Виконуючи свої функціональні обов'язки, кожен підрозділ підприємства своїми діями робить власний внесок у загальний фінансовий результат у вигляді частки принесених доходів або понесених витрат. Доходи або витрати – визначається залежно від виду функціональної діяльності цього підрозділу і відповідно управлінських важелів, якими наділені підрозділи. Такими важелями можуть бути:

1) право здійснювати дії, спрямовані на зміну обсягу доходів (здійснювати заходи щодо залучення клієнтів, ухвалювати рішення з ціноутворення);

2) право здійснювати дії, спрямовані на зміну обсягу витрат (ухвалювати рішення щодо вибору постачальників і підрядників,

ухвалювати рішення за обсягом, складом і вартістю товарів, що закупаються підприємством, ухвалювати рішення за обсягом і вартістю трудових ресурсів підрозділу).

Якщо зіставити всі доходи і витрати від діяльності всіх підрозділів підприємства, вийде загальний фінансовий результат. Зв'язавши воєдино виконання функціональних обов'язків з рівнем принесених доходів або витрат і визначивши тим самим двоєдину відповідальність, підрозділ стає центром фінансової відповідальності. Він повинен так виконувати свої функціональні обов'язки, щоб дотримувався встановлений для нього рівень фінансової відповідальності.

Центр фінансової відповідальності (ЦФВ) – це структурний підрозділ компанії, який здійснює певний набір господарських операцій, здатний безпосередньо впливати на доходи та / або витрати від своєї діяльності і відповідати за їх величину.

Керівники центрів фінансової відповідальності для того, щоб нести відповідальність за результати діяльності та витрачені ресурси, повинні бути наділені відповідними повноваженнями. Це є обов'язковою вимогою для організації управління за центрами відповідальності.

Ефективність центру фінансової відповідальності визначається двома параметрами:

1) досягненням поставлених цілей (як фінансових, так і нефінансових);

2) ефективністю використання ресурсів.

При цьому найбільш ефективним є центр відповідальності, який виконав поставлені перед ним цілі, витративши мінімальну кількість ресурсів. Ефективністю центрів фінансової відповідальності визначається ефективність компанії в цілому, що урешті-решт відбивається на її положенні на ринку, здатності створювати вартість і підвищувати капіталізацію.

За завданнями і функціями ЦФВ можуть бути основними і допоміжними.

За характером фінансової відповідальності розрізняють

п'ять типів ЦФО, які можна виділити у фінансовій структурі компанії залежно від того, за яку групу показників вони несуть відповідальність:

- центр інвестицій (ЦІ);
- центр прибутку (ЦП);
- центр маржинального доходу (ЦМД);
- центр доходів (ЦД);
- центр витрат (ЦВ).

Центр інвестицій (ЦІ) – верхній рівень фінансової структури, який має право здійснювати інвестиції і деінвестиції (тобто змінювати склад необоротних активів підприємства) і відповідає за показники їх віддачі.

У фінансовому відношенні він являє собою сукупність або один центр прибутку, а в організаційному – підприємство, групу підприємств, холдинг. У разі одного підприємства ЦІ і ЦП збігаються (незалежне підприємство, яке отримує прибуток і здійснює інвестиції).

Для оцінки діяльності та розроблення системи мотивації ЦІ доцільно використовувати такі показники:

- 1) рентабельність на інвестований капітал (розраховується як відношення чистого прибутку до суми активів підприємства або добуток оборотності активів на рентабельність продажу);
- 2) інші показники структури капіталу: відношення заборгованості до активів, відношення заборгованості до капіталізації і т.д.

Центр прибутку (ЦП) відповідає за прибуток – контролює як свої витрати, так і доходи, відповідає перед керівництвом за суму заробленого прибутку.

Найчастіше це окреме підприємство або група підприємств. У фінансовому відношенні ЦП – це сукупність усіх ЦД і ЦВ (для одного підприємства) або декількох ЦМД із загальними ЦВ (для підприємств з декількома бізнес-напрямами).

Цільові установки, критерії оцінки діяльності та система мотивації для ЦП будуть пов'язані з фінансовим результатом діяльності (прибутком) і показниками рентабельності.

Центр маржинального доходу (ЦМД) відповідає за маржинальний дохід. ЦМД повинен складатися як мінімум з одного ЦВ, де формуються змінні витрати цього напрямку, і мінімум одного ЦД, що одержує доходи напрямку.

З точки зору організаційної структури, ЦМД може бути як

відокремленим (департамент, магазин, торгова команда), так і складатися з декількох підрозділів (частини служби продажу плюс цехи, що випускають певну продукцію).

Критеріями оцінки діяльності ЦМД можуть виступати величина принесеного доходу, рівень прямих змінних витрат і відповідно маржинальний дохід.

Центр доходу (ЦД) відповідає за дохід бізнес-напрямку, підрозділу чи всього підприємства.

Керівник центру доходів несе відповідальність за доходи структурного підрозділу. Класичний приклад центру доходів у компанії – служба маркетингу або відділ збуту.

Природно, у цього центру доходу є свої витрати, але вони набагато менші від загальних витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції.

Істотну частину витрат у виробничого підприємства складають витрати на виробництво, а у торгового підприємства – витрати на закупівлю, тому відділ збуту не може нести відповідальність за витрати, які він не контролює. Відділ збуту відповідає за витрати, пов'язані з реалізацією продукції, але оскільки вони складають малу частину в порівнянні з загальними витратами на виробництво і реалізацію продукції або закупівлю товарів, то основним показником для цього підрозділу можна вважати виручку.

Структура витрат може значно відрізнитися в різних галузях. Чим складніше продукт / послуга, тим більша частка комерційних витрат, чим складніше продавати продукт / послугу, тим більше доводиться витратити на його / її реалізацію. Природно, і частка витрат на продаж у таких підприємств буде більшою. Але це тільки один з факторів, що впливають на істотність комерційних витрат. Сам по собі продукт може бути досить простим, але якщо він є брендом, то, як правило, потребує значних маркетингових витрат. У такому випадку частка комерційних витрат може навіть перевищувати виробничі. Це є однією з причин, що спонукають надавати службі збуту статус центру прибутку, а не центру доходу.

Як критерії оцінки роботи центрів доходів, залежно від стратегії компанії, можуть застосовуватися такі показники:

- обсяг реалізованої продукції;
- виручка від реалізації;
- частка ринку;

- число клієнтів.

Планування та оцінка діяльності в центрі доходів здійснюється шляхом установаження цільових показників з реалізації.

Такий підхід несе в собі певні ризики: центр доходів може прагнути знизити величину планової виручки, щоб фактичне виконання бюджету перевищувало планові показники.

Система стимулювання керівника центру доходів будується на підставі порівняння планових і фактичних даних про обсяг реалізації.

Центр витрат (ЦВ) – підрозділ, що безпосередньо не приносить дохід, проте відповідає за використання ресурсів, тобто витрати.

Приклади: виробничі цехи (або виробництво в цілому), служба логістики, фінансова служба, адміністрація, адміністративно-господарський відділ.

8.2 Планування нормованих витрат

У центрі витрат можна виділити:

- нормовані витрати;
- ненормовані витрати.

Для нормованих витрат може бути встановлено нормативне співвідношення ресурсів на вході і виході, тобто для кожної одиниці випуску визначається необхідна кількість матеріалів і робіт.

У виробничих підрозділах таке співвідношення задається технологічними нормативами витрат матеріалу і виконанням робіт для виробництва однієї одиниці продукції.

Планування для нормованих витрат починається з планування випуску в натуральному виразі. На підставі планового обсягу виробництва і нормативних коефіцієнтів визначають планову кількість спожитих ресурсів.

Планові нормовані витрати розраховують як кількість ресурсів, помножену на їх ціну.

Цільові показники, які закладаються в бюджет, – випуск у натуральному виразі і плановий обсяг спожитих ресурсів.

Велика частина нормованих витрат є величиною змінною: витрати змінюються пропорційно випуску.

Для порівняння фактичних і планових даних з нормованих витрат планові дані повинні бути перераховані під фактичний обсяг випуску (таблиця 8.1).

Використовується гнучкий бюджет, що дає змогу визначити фактичні відхилення, які відбулися як у результаті змін обсягу діяльності, так і в результаті змін умов виробництва або порушень у господарській діяльності.

Система стимулювання в центрі нормованих витрат будується на підставі порівняння фактичних і планових даних з умовою розрахунку гнучкого бюджету.

У частині нормованих витрат у центрі фінансової відповідальності підставою для преміювання служить порівняння фактичних і планових даних за витратами, перерахованих під фактичний випуск.

Таблиця 8.1 – Гнучкий бюджет

Показники	План	Факт	План, перерахований під фактичний випуск	Відхилення
	(1)	(2)	(3)	(4) = (2) + (3)
Випуск, од.	Q	Q ₁	Q ₁	Q ₁ – Q
Нормовані витрати на одиницю продукції, грн / од.	D	D	D	-
Нормовані (змінні) витрати, грн	Q*D = S	S ₁	Q ₁ *D = S ₂	S ₁ – S ₂
Постійні витрати, грн	Z	Z	Z	-
Всього витрат, грн	W = S+Z	W ₁ = S ₁ +Z	W ₂ = S ₂ +Z	W ₂ – W ₁

Якщо фактичні витрати виявилися більші від витрат за гнучким бюджетом, величина премії дорівнює нулю, якщо менші – використовується така формула:

$$П = ФП \times \left(1 - \frac{B_{\phi}}{B_{nl}} \right), \quad (8.1)$$

де $ФП$ – преміальний фонд, грн;

B_{ϕ} – фактичні витрати, грн;

B_{nl} – планові витрати.

Преміальний фонд установлюється в процесі планування і залежить від окладу співробітника.

8.3 Планування ненормованих витрат

Планування ненормованих витрат найчастіше здійснюється на підставі даних минулих періодів з поправкою на інфляцію, сезонність, зміну обсягів робіт і т.д. Це порівняно простий і швидкий спосіб планування, не потребує великих трудовитрат. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що неможливо визначити оптимальний рівень витрат по цій статті.

Практика показує, що системи планування, побудовані на основі коригування даних минулих періодів, призводять до повільного, але стійкого зростання витрат.

На багатьох вітчизняних підприємствах ненормовані витрати не виправдано високі: після проведення реструктуризації рівень витрат, як правило, можна істотно скоротити без погіршення якості роботи.

Альтернативний спосіб планування ненормованих витрат – ретельний аналіз і обґрунтування рівня планових витрат по кожній операції, яка виконується структурним підрозділом без оглядання на минулі періоди.

Це більш дорогий з точки зору трудовитрат спосіб, який дає змогу, однак, визначити оптимальний рівень таких витрат.

Контролювати рівень таких витрат у центрі фінансової відповідальності можна, використовуючи такі способи:

- відстежувати динаміку рівня витрат і не допускати зростання (за умови збереження обсягів діяльності);
- контролювати питому вагу витрат за такими центрами в структурі загальних витрат підприємства;
- розраховувати аналітичний показник для контролю таких витрат, наприклад витрати такого центру на 1 грн доходу підприємства.

Так, при розгляді двох однакових за розміром компаній ненормовані витрати в одній можуть бути втричі більші, ніж в іншій. При цьому керівництво обох компаній може вважати, що ці витрати оптимальні і не можна знайти об'єктивних свідчень того, що відмінності в рівні витрат обумовлені різним ступенем ефективності роботи.

Ефективність використання ненормованих витрат не можна виміряти лише шляхом зіставлення планових і фактичних витрат. Таке зіставлення повинно здійснюватися тільки в прив'язці до виконання показників, що характеризують результати діяльності.

Лекція 9. Бюджетування

9.1 Зв'язок між системами управління витратами і бюджетного управління.

9.2 Складання основного бюджету.

9.3 Управління бюджетуванням.

9.1 Зв'язок між системами управління витратами і бюджетного управління

Досвід вітчизняних і зарубіжних компаній показує, що управління витратами ефективно тільки при його жорсткій ув'язці із системою бюджетування.

Система бюджетного управління дає змогу підприємству підвищити фінансово-економічну ефективність, забезпечити його фінансову стійкість і, як наслідок, зберегти і посилити свою позицію на ринку.

Бюджетне управління (бюджетування) – оперативна система управління компанією за центрами відповідальності через бюджети, що дає змогу досягати поставлених цілей шляхом найбільш ефективного використання ресурсів.

Це визначення можна інтерпретувати так.

Для управління компанією у фінансовому розрізі створюються специфічні структурні ланки – центри фінансової відповідальності (ЦФВ), взаємопов'язані в ієрархічну систему – фінансову структуру, і їм делегуються повноваження й обов'язки з планування та досягнення фінансових показників відповідного їм рівня. Таке делегування відбувається через систему внутрішніх фінансових документів підприємства – бюджетів.

Розглянемо процес управління підприємством. Насамперед будь-яка компанія повинна сформулювати свою місію, відповівши на питання: з якою метою компанія була створена, яке місце на ринку вона повинна займати, які в неї конкурентні переваги перед іншими гравцями на ринку.

Наступний необхідний крок – розроблення стратегії компанії, яка визначається на кожний період її життєвого циклу. На початку розвитку бізнесу у компанії одна стратегія (наприклад захоплення певного сектора ринку), пізніше, коли

компанія стає зрілою і завойовує певну позицію на ринку, може виникнути необхідність у розробленні іншої стратегії (наприклад підвищення вартості компанії).

У рамках стратегії на кожний період часу формулюються стратегічні цілі та сценарії розвитку компанії. У відповідності до стратегічних цілей компанії розробляється система ключових показників ефективності, значення яких є вимірними індикаторами в досягненні цих цілей.

Система показників та їх цільові значення формуються в першу чергу на стратегічному (як правило, на період 3 – 5 років) горизонті планування і надалі деталізуються на тактичному (зазвичай рік) і оперативному (квартал, місяць) горизонтах.

На основі цільових (контрольних) значень ключових показників здійснюється формування, погодження та затвердження системи взаємопов'язаних планів і бюджетів компанії.

Таким чином, першою фазою бюджетного управління є визначення ключових показників ефективності компанії та здійснення процесів планування і бюджетування у взаємозв'язку з цими показниками.

Наступна фаза життєвого циклу бюджетного управління – це облік результатів фактичної діяльності компанії та оперативний контроль виконання планів і бюджетів.

І нарешті, по завершенні звітного або бюджетного періоду проводиться план/факт аналіз, тобто порівняння досягнутих результатів із запланованими, і розрахунок відхилень.

Якщо отримані відхилення істотні, то керівники підприємства або підрозділу повинні зробити коригувальні управлінські впливи. Це може бути коригування відповідних планів і бюджетів на наступний період часу або навіть стратегічних цілей компанії (а, отже, і ключових показників), якщо відбулися істотні зміни у зовнішньому середовищі.

Наступний необхідний крок – аналіз отриманих відхилень, який призначений, по-перше, для виявлення причин розбіжності між плановими і фактичними показниками і, по-друге, для відділення тих відхилень, поява яких викликана факторами, які не контролюються керівником цього підрозділу. Ті фактори, які впливають на відхилення фактичних показників від планових і за які керівники підрозділів несуть відповідальність, повинні бути враховані в системі мотивації компанії.

Таким чином, якщо компанія послідовно реалізує всі ці

процеси циклу бюджетного управління, вона отримує дієвий механізм управління витратами підприємства.

Упровадження на підприємстві системи бюджетування може розцінюватися як перший крок на шляху до управління витратами: при розробленні бюджетів підприємство визначає величину планованих доходів, витрат, прибутку і тим самим керує ними.

Необхідною складовою системи бюджетування є прогнозування витрат для проведення сценарного аналізу («що буде, якщо») і побудови різних моделей розвитку бізнесу.

Звичайною практикою для підприємств є розроблення кількох сценаріїв розвитку (стандартом вважається використання як мінімум трьох: оптимістичного, песимістичного і найбільш реального), що дає можливість керівництву бути готовим ухвалювати гнучкі рішення в залежності від варіанта розвитку подій.

Бюджети, що розробляються, мають бути узгоджені між собою: якщо в бюджеті планується отримання прибутку, то плануються і способи розпорядження отриманим прибутком; якщо заплановані збитки, необхідно забезпечити поповнення оборотних коштів для покриття поточних витрат за рахунок позикових коштів, наприклад шляхом отримання кредиту в банку.

Система бюджетного управління передбачає можливість поточного відстеження рівня витрат і тим самим дає можливість ухвалювати своєчасні рішення для їх коригування.

На практиці бюджет компанії можна складати:

- з використанням норм і нормативів витрат (*нормування*);
- шляхом жорсткого обмеження витрат структурних підрозділів та встановлення керівництвом компанії лімітів на них (*лімітування*).

Оптимальним є поєднання цих методів: лімітування застосовується до тих статей витрат, для яких не встановлені норми (комерційні та загальногосподарські витрати і т.д.). Разом з тим успішно функціонують підприємства, що використовують тільки нормування або тільки лімітування.

9.2 Складання основного бюджету

Основний бюджет – це фінансове, кількісно визначене вираження маркетингових і виробничих планів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Для чого потрібен основний бюджет? За оцінками фахівців, через те, що підприємства не формують річні бюджети, вони втрачають за рік до 20 % своїх доходів.

Щоб уникнути цих втрат, необхідно постійно порівнювати бюджет з фактичними даними, аналізувати відхилення, посилювати сприятливі і зменшувати несприятливі тенденції, удосконалювати методологію планування.

Основний або загальний бюджет складається з трьох обов'язкових фінансових документів:

- 1) Прогноз звіту прибутків і збитків;
- 2) Прогноз звіту про рух коштів;
- 3) Прогноз балансового звіту.

Процес бюджетування умовно може бути розділений на дві складові частини:

- підготовка операційного бюджету;
- підготовка фінансового бюджету.

Операційний бюджет складається:

- з бюджету продажу;
- бюджету виробництва;
- бюджету виробничих запасів;
- бюджету прямих витрат на матеріали;
- бюджету виробничих накладних витрат;
- бюджету прямих витрат на оплату праці;
- бюджету комерційних витрат;
- бюджету управлінських витрат;
- звіту про прибутки і збитки.

Фінансовий бюджет складається:

- з інвестиційного бюджету;
- касового бюджету;
- балансового звіту.

Блок-схема формування основного бюджету подана на рисунку 9.1.

Бюджети можуть бути недосяжними, якщо недосяжні поставлені цілі.

Бюджети можуть бути неприйнятними, якщо умови досяжності цілей не вигідні для підприємства.

Рекомендується складати бюджет на три роки вперед з розбивкою в перший рік по місяцях.

Прогноз обсягу продажу. Прогноз обсягу продажу – це необхідний попередній етап роботи з підготовки бюджету продажу.

Прогноз обсягу продажу перетворюється на бюджет продажу в тому випадку, якщо керівництво підприємства вважає, що прогнозований обсяг продажу може бути досягнутий.

Прогноз обсягу продажу здійснюється на підставі аналізу та обговорення різних мікро- і макроекономічних факторів, у тому числі описуваних статистичними даними.

Фактори, що впливають на обсяг продажу:

- обсяг продажу попередніх періодів;
- виробничі потужності;
- залежність продажу від загальноекономічних показників, рівня зайнятості, цін, рівня особистих доходів і т. д.;
- відносна прибутковість продукції;
- вивчення ринку, рекламна кампанія;
- цінова політика, якість продукції;
- конкуренція;
- сезонні коливання;
- довгострокові тенденції продажу для різних товарів.

Функціональність прогнозу продажу підвищується в результаті використання комбінацій експертних і статистичних методів:

1) функціональний метод – інформація про прогнози надходить від керівників відділів до директора з маркетингу, який є відповідальним за точність прогнозу обсягу продажу і за складання бюджету продажу (недолік – високий ступінь суб'єктивності оцінок);

2) статистичні методи – трендовий, кореляційний, регресійний та ін. Види аналізу, які дають змогу зробити прогноз на основі існуючих тенденцій розвитку, але не передбачають

можливих якісних змін;

3) групове ухвалення рішень – беруть участь керівництво компанії, начальники ПДО, МТС, фінансового відділу і т.д. (Перевага – простота і швидкість, але розпорошується відповідальність).

При прогнозуванні продажу в термінах «Товар / Ринок» можуть розглядатися чотири види прогнозів:

- базовий прогноз, швидше за все, виявиться найбільш надійним, тому на нього не впливають похибки, пов'язані з освоєнням нових ринків і випуском нової продукції;

- прогноз А менш імовірний, ніж базовий, що пов'язано зі складністю отримання достовірної оцінки поведінки споживачів на нових ринках;

- прогноз В менш імовірний, ніж А, через суб'єктивність оцінки потреб у нових продуктах (думки торгових агентів, експертів);

- прогноз С менш імовірний, ніж В, що пов'язано з високим ступенем невизначеності обсягу продажу нових продуктів на нових ринках; при цьому дуже високий ступінь ризику отримати дохід значно нижчий від планованого (рисунок 9.2).

		Товари/Послуги	
		Існуючі	Нові
Ринки	Існуючі	Базовий прогноз	Прогноз В
	Нові	Прогноз А	Прогноз С

Рисунок 9.2 – Прогнозування продажу в термінах «Товар / Ринок»

Складання бюджету продажу. Бюджет продажу – це перший і найважливіший крок у складанні основного бюджету; оцінка обсягу продажу впливає на всі наступні бюджети.

Бюджет продажу повинен відображати місячний або квартальний обсяг продажу в натуральних і у вартісних показниках.

Бюджет продажу складається з урахуванням: рівня попиту на продукцію компанії, географії збуту, категорій покупців, сезонних факторів. Бюджет продажу містить у собі очікуваний грошовий потік від продажу, який надалі буде включений і в дохідну частину бюджету потоку коштів.

Для прогнозу грошових надходжень від продажу необхідно враховувати коефіцієнти інкасації, які показують, яка частина відвантаженої продукції буде оплачена в перший місяць (місяць відвантаження), у другий і т.д., з урахуванням безнадійних боргів. Навіть незначне відхилення запланованого обсягу продажу від фактичного може привести до серйозних відхилень основного бюджету від факту.

Бюджет комерційних витрат. Розрахунок комерційних витрат (реклама, комісійні торгових агентів, транспортні послуги) повинен співвідноситися з обсягом продажу. Не слід очікувати збільшення обсягу продажу, одночасно плануючи зменшення фінансування заходів, спрямованих на стимулювання збуту.

Більшість витрат на збут продукції планується у відсотковому відношенні до обсягу продажу, виняток можуть становити орендні платежі за складські приміщення. Величина планованого відсотка залежить від життєвого циклу продукції.

Комерційні витрати можуть групуватися за багатьма критеріями, основними з яких є: типи продукції, типи покупців, географія збуту.

Значну частину комерційних витрат складають витрати на рекламу і просування товарів на ринок; тому відповідальний виконавець (зазвичай директор з маркетингу) повинен чітко визначити де, коли і як має бути проведена рекламна кампанія і скільки витратити на неї, щоб досягти максимальної вигоди при мінімальних витратах.

При складанні бюджету комерційних витрат також необхідно виділяти витрати на упакування, транспортування, страхування, зберігання, складування товарів.

Бюджет виробництва. Бюджет виробництва – це план випуску продукції в натуральних показниках.

Бюджет виробництва складається виходячи з бюджету продажу; він ураховує виробничі потужності, збільшення або зменшення запасів (бюджет виробничих запасів), а також величину зовнішніх закупівель.

Необхідний обсяг випуску продукції визначається як передбачуваний запас готової продукції на кінець періоду плюс обсяг продажу за цей період і мінус запас готової продукції на початок періоду.

Бюджет виробничих запасів. Бюджет виробничих запасів містить інформацію, необхідну для підготовки двох заключних фінансових документів основного бюджету:

- прогнозу звіту про прибутки і збитки – в частині підготовки даних про виробничу собівартість реалізованої продукції;

- прогнозу балансового звіту – в частині підготовки даних про стан нормованих оборотних коштів (сировини, матеріалів і запасів готової продукції) на кінець планованого періоду.

Обсяг незавершеного виробництва (НЗВ) визначається, виходячи з технологічних особливостей виготовлення продукції.

Бюджет прямих витрат на матеріали. Бюджет прямих витрат на матеріали складається на основі виробничого бюджету і бюджету продажу. Бюджет прямих витрат на матеріали показує, скільки сировини і матеріалів потрібно для виробництва і скільки сировини і матеріалів має бути закуплено. Обсяг закупівель сировини і матеріалів залежить від очікуваного обсягу їх використання, а також від передбачуваного рівня запасів.

Обсяг закупівель визначається як обсяг використання плюс запаси на кінець періоду та мінус запаси на початок періоду.

Бюджет прямих витрат на матеріали складається з урахуванням термінів і порядку погашення кредиторської заборгованості за матеріали.

Бюджет прямих витрат на оплату праці. Бюджет прямих витрат на оплату праці готується виходячи з бюджету виробництва, даних про продуктивність праці і ставок оплати праці основного виробничого персоналу.

У бюджеті заробітної плати основного виробничого персоналу необхідно виділяти дві складові частини: фіксовану частину оплати праці та відрядну частину оплати праці.

Якщо до моменту складання бюджету нагромадилася значна кредиторська заборгованість з виплати заробітної плати, то необхідно передбачити графік її погашення.

Бюджет загальновиробничих накладних витрат. Бюджет загальновиробничих накладних витрат відображає обсяг усіх витрат, пов'язаних з виробництвом продукції, за винятком витрат на прямі матеріали і прямих витрат на оплату праці.

Загальновиробничі накладні витрати включають в себе постійну і змінну частини. Постійна частина планується, виходячи з потреб виробництва, змінна частина - як норматив, наприклад, від трудовитрат основних виробничих робітників.

Бюджет загальновиробничих накладних витрат зазвичай містить у собі ряд стандартних статей витрат: амортизацію й оренду виробничого обладнання, страховку, додаткові виплати робітникам, оплату непродуктивного часу і т.д.

Бюджет управлінських витрат. Управлінські витрати – це всі витрати, не пов'язані з виробничою або комерційною діяльністю компанії, а саме: витрати на утримання відділу кадрів, юридичного відділу, відділу АСУ, відділу праці і заробітної плати, освітлення та опалення споруд невинробничого призначення, відрядження, послуги зв'язку, податки і відсотки за кредити, що відносяться на собівартість, і т. д.

Більшість управлінських витрат носить постійний характер; змінна частина витрат, якщо вона наявна, планується як відсоток (наприклад від обсягу продажу).

Звіт про прибутки і збитки. Звіт про прибутки і збитки – перший з документів основного бюджету, що показує, який дохід заробила компанія за звітний період і які витрати були понесені.

Балансовий звіт. Балансовий звіт показує, які засоби

фінансування має підприємство і як використовуються ці кошти.

Балансовий звіт характеризує фінансовий стан підприємства на конкретну дату.

Для прогнозу балансу використовується величина нормованих оборотних активів (сировини і матеріалів, незавершеного виробництва і готової продукції) і величина дебіторської заборгованості, які розраховуються при підготовці відповідних бюджетів.

Інвестиційні проекти є основою для прогнозу вартості основних засобів.

Пасивна частина балансу формується виходячи з передбачуваної оборотності кредиторської заборгованості та інших поточних пасивів.

У першому наближенні ніяких змін у постійному капіталі (кредити банків плюс власний капітал) не передбачається.

Розбіжність у прогнозах активної і пасивної частин балансу дає уявлення про нестачу (надлишок) фінансування; рішення про спосіб фінансування приймається на підставі додаткового аналізу.

Зміна структури балансу позначається на потоці коштів.

Бюджет потоку коштів. Складання бюджету потоку коштів – один з найбільш важливих і складних кроків у бюджетуванні; основою для його складання служить прогноз обсягу продажу.

Надходження від основної діяльності розраховуються з урахуванням змін у дебіторській заборгованості, витрати – з урахуванням змін у кредиторській заборгованості.

Окремо розраховуються доходи та витрати від фінансової та інвестиційної діяльності.

При прогнозі руху коштів прямим методом із суми всіх витрат виключається амортизація.

Прогноз звіту про рух коштів (з основної діяльності): *дефіцит* коштів показує потребу в короткостроковому фінансуванні основної діяльності, яка може бути покрита за рахунок фінансової (одержання кредиту та ін.) або інвестиційної діяльності (реалізація майна та ін.). Неможливість короткострокового фінансування основної діяльності

потребуватиме перегляду виробничих показників.

Прогноз звіту про рух коштів (з інвестиційної діяльності): *зменшення* коштів показує потребу у фінансуванні інвестиційної діяльності, яка може бути покрита за рахунок основної діяльності (інвестування прибутку) або фінансової діяльності (одержання кредиту й ін.). Неможливість фінансування інвестиційної діяльності потребуватиме перегляду інвестиційних проектів і планів з реконструкції основних фондів.

9.3 Управління бюджетуванням

Директор з бюджету. Управління бюджетуванням починається з призначення директора з бюджету: він відповідає за підготовчий процес, стандартизацію проектних форм, збирання та зіставлення даних, перевірку інформації та надання звітів.

Директором з бюджету зазвичай призначається фінансовий директор (віце-президент з фінансів): він виступає у ролі штатного експерта і координує дії відділів.

Комітет з питань бюджету. Комітет з питань бюджету – це складена з керівників верхньої ланки консультативна група, яка може мати і зовнішніх консультантів.

Комітет з питань бюджету – це постійно діючий орган, який ретельно перевіряє стратегічні і фінансові плани, дає рекомендації, вирішує розбіжності й оперативно вносить корективи в діяльність компанії.

Керівництво з бюджету. Керівництво з бюджету – це набір інструкцій, що відображають політику, організаційну структуру підприємства, поділ прав, обов'язків і відповідальності виконавців; ці інструкції виконують роль зводу правил та рекомендацій для складання бюджетних програм.

В інструкціях повинно викладатися, *що, коли, як і в якій формі* потрібно робити.

Процес управління бюджетуванням подано на рисунках 9.3, 9.4.

Лекція 10. Ціноутворення

10.1 Політика ціноутворення на підприємстві.

10.2 Ціноутворення на основі витрат.

10.3 Цільове калькулювання.

10.4 Трансфертне ціноутворення

10.1 Політика ціноутворення на підприємстві

Цінова політика є важливим елементом загальної стратегії підприємства і входить у такий великий її розділ, як ринкова стратегія. Вона поєднує в собі як стратегічні, так і тактичні аспекти і в загальному вигляді може бути визначена як діяльність керівництва підприємства із встановлення, підтримки і змінення цін на продукцію, яка здійснюється в руслі загальної стратегії підприємства і спрямована на досягнення його цілей і завдань.

Стратегічні аспекти цінової політики передбачають договірні заходи із встановлення і змінення цін, що спрямовані на врегулювання діяльності всієї виробничої і товаропровідної мережі підприємства, підтримку конкурентоспроможності продукції і послуг у співвідношенні з цілями і завданнями загальної стратегії підприємства.

Тактичні аспекти цінової політики містять заходи короткострокового і разового характеру, спрямовані на виправлення деформації в діяльності виробничих підрозділів і товаропровідної мережі, що виникає внаслідок непередбачених змін цін на ринках чи поведінки конкурентів, помилок управлінського персоналу і може іноді йти всупереч стратегічним цілям підприємства.

Виконання запланованої цінової політики здійснюється за допомогою налагодженого та надійно функціонуючого, цілісного цінового механізму.

Ціновий механізм складається з двох взаємодіючих частин. З одного боку, це ціни, їх види, структура, динаміка зміни, а з другого – ціноутворення як спосіб, правила встановлення, формування нових цін і зміни діючих.

Основні види цін на продукцію підприємстві поділяються за рядом ознак.

За мірою і способом регулювання розрізняють:

- **регульовані ціни**, розмір яких регулюється державними органами. Проте регулювання в умовах ринкової економіки носить обмежений, непрямий характер, здійснюється шляхом дії попиту і пропозиції;

- **фіксовані (тверді) ціни** – ціни, що встановлюються органами ціноутворення або іншими державними установами. Вони призначаються на обмежене коло товарів. Зазвичай, це так звана соціальна група товарів (хліб, макаронні вироби, молоко та ін.);

- **договірні ціни** – це ціни, розмір яких визначається за угодою купівлі-продажу, вони є документально зафіксованими в контрактах між продавцем і споживачем. В угоді можуть бути обумовлені зміни цін, що виникають унаслідок, наприклад, інфляції, форс-мажорних обставин, ухвалення нових законів та ін.;

- **вільні ціни** – це ціни, що звільнені від цінового втручання держави і формуються під впливом кон'юнктури ринку, законів попиту і пропозиції.

Залежно від сфери обороту виділяють:

- **відпускні ціни**, за якими підприємство реалізує продукцію споживачам. Відпускна ціна виступає верхньою межею внутрішньої ціни і визначається виходячи з впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що характеризують кон'юнктуру ринку;

- **внутрішні ціни** підприємства використовуються для обороту засобів усередині підприємства. Вони є основним інструментом внутрішньогосподарських стосунків.

У свою чергу виділяють такі види внутрішніх цін підприємства:

- **внутрішньогосподарські ціни**, за якими здійснюють внутрішні постачання для цеху, ділянки, виробництва всередині одного підприємства. Внутрішньогосподарська ціна – це сума змінних витрат і прибутку підрозділу підприємства;

- **внутрішньофірмові**, за якими самостійні підприємства здійснюють постачання всередині об'єднання. Внутрішньофірмова ціна містить змінні витрати і дохід, який іде на покриття постійних витрат підрозділу і підприємства в цілому;

- **трансфертні** – внутрішньофірмові ціни, що обслуговують оборот між підрозділами, що розміщені в різних регіонах.

Трансфертна ціна містить внутрішньофірмову ціну з урахуванням чинників регіонального характеру.

Ціноутворення – це процес формування цін на продукцію, товари та послуги. Процес ціноутворення складається із шести етапів:

Перший етап – постановка завдань ціноутворення – це спроба підприємства відповісти на питання: чого хоче досягти за допомогою політики цін на свою продукцію? Короткострокові рішення щодо цін пов'язані з визначенням ціни спеціального замовлення й коригуванням комбінації й обсягу продажу за умов конкуренції. Довгостроковими цілями підприємства можуть бути: максимізація прибутку підприємства, збільшення частки ринку, входження в ринок, отримання контракту та ін. У випадку, коли, наприклад, підприємство більш за все зацікавлене в збільшенні обсягу продажу, створенні репутації і захопленні якомога більшої частки ринку, може бути корисною політика цінового проникнення, яка передбачає встановлення знижених цін на продукцію, тобто звернення до моделі цінової конкуренції.

Другий етап – це вивчення попиту та пропозиції на продукцію.

Еластичний попит – це така залежність між ціною на продукцію та обсягом її реалізації, при якій незначне підвищення ціни призводить до значного зменшення попиту на продукцію.

Пропозиція продукції підприємства перш за все залежить від рівня собівартості продукції, а також капіталоємності виробництва.

Третій етап – оцінка витрат та встановлення початкової ціни з використанням економічної моделі ціноутворення. Центральною рисою економічної моделі ціноутворення є розподіл усіх витрат на змінні та постійні, а також припущення, що підприємство намагається встановити ціну реалізації на рівні, який забезпечує максимальний прибуток.

На практиці зазвичай дуже важко встановити: взаємозв'язок між ціною й обсягом реалізації, особливо коли підприємство випускає значний асортимент продукції. Крім того, попит на продукцію зумовлюють і такі чинники, як якість продукції, реклама, післяпродажне обслуговування, кредитні умови та ін., вплив яких складно прогнозувати. Однак, не зважаючи на такі недоліки, економічна модель ціноутворення дійсно дає можливість адекватно реагувати на залежність ціни і попиту

навіть тоді, коли її неможливо точно виміряти. Так, наприклад, передбачаючи еластичність попиту, можна правильно встановити рівень торгових націнок. Але слід пам'ятати, що дуже важливим у всіх випадках ціноутворення є правильне вимірювання витрат.

Четвертий етап – аналіз цін і продукції конкурентів. У ринковій економіці інформація про ціни на продукцію конкурентів частіше за все є комерційною таємницею виробника, і отримати таку інформацію дуже складно. Вивчення продукції і цін конкурентів має певну мету – вивчити так звану ціну байдужості, тобто ціну, при якій покупцеві буде все одно, чий товар купувати. Визначивши її, можна планувати таку стратегію ціноутворення, при якій покупці віддадуть перевагу продукції вашого підприємства. Важливим кроком при цьому є аналіз пропозиції і цін конкурентів, якості їх продукції. Серед найбільш складних і важко передбачуваних елементів ринкової діяльності конкурентів є їх цінова політика, встановивши цілі якої можна визначити і стратегію їх ціноутворення.

П'ятий етап ціноутворення – це вибір методу ціноутворення, який базується на попередніх етапах. До методів ціноутворення відносять:

- витратні методи, до яких належать: метод "витрати плюс", метод на основі вартості часу і матеріалів, метод "мінімальних витрат", метод ціноутворення з підвищенням ціни за допомогою надбавки, метод на основі витрат світових ринків, метод цільового ціноутворення;

- методи визначення ціни з орієнтацією на попит;
- методи визначення ціни, орієнтованої на конкурентів, та ін.

Застосовуючи методи, орієнтовані на витрати, визначають витрати, до яких додають націнку, або розраховують норму прибутку і тим самим устанавлюють ціну.

Методи, за якими ціна орієнтується на попит, передбачають вивчення споживчого попиту на продукцію за різних рівнів цін і встановлення ціни на рівні, що максимізує прибуток підприємства.

Використання методів, за якими ціна орієнтується на конкурентів, зумовлює необхідність вивчення цінових стратегій конкурентів і встановлення розміру ціни на певний відсоток вище чи нижче за їхні ціни.

Шостий етап – це встановлення кінцевої ціни. Цей етап містить кілька варіантів розрахунку ціни для зовнішніх споживачів. Вибравши один із методів ціноутворення, необхідно прийняти цінове рішення, визначити конкретну ціну, урахувавши цілий ряд аспектів, таких, наприклад, як вплив різних елементів маркетингу, дотримання базових цілей цінової політики, аналіз можливої реакції на призначену ціну та психологічний аспект. Навіть після встановлення кінцевої ціни вона продовжує трансформуватися під впливом змін, які відбиваються на ринку. Тому важливо передбачити ініціативні зміни цін.

Отже, можна стверджувати, що процес ціноутворення на підприємстві є досить складним та багатограним і передбачає передусім обов'язковий контроль за виконанням цінової політики підприємства та врахування всіх чинників, які можуть впливати на здійснення цього процесу. У свою чергу рентабельна політика ціноутворення потребує розуміння взаємодії трьох сил – витрат, споживачів та конкурентів, а також забезпечення їх одночасного оптимального поєднання.

10.2 Ціноутворення на основі витрат

Для визначення ціни на свою продукцію більшість підприємств спираються на собівартість продукції. Причина цього те, що рівень собівартості є граничною межею, нижче якої продавати продукцію недоцільно.

Найпоширенішою формою ціноутворення на основі витрат є ціноутворення за принципом "витрати плюс".

Ціноутворення за принципом "витрати плюс" – метод ціноутворення, за яким ціну визначають на підставі собівартості продукції (товарів, послуг) шляхом додавання до неї певної частки прибутку (націнки), яка відповідає запланованій нормі прибутковості. Обсяг продажу в цьому випадку до уваги не береться. Загальна формула ціни має вигляд:

$$\text{Ціна} = \text{Витрати} + \text{Націнка}. \quad (10.1)$$

Суму націнки у свою чергу визначають як відсоток до базових витрат, які взято за основу для розрахунку ціни:

$$\text{Націнка} = \text{Відсоток ціни} * \text{Витрати}. \quad (10.2)$$

Відсоток націнки встановлюють на підставі практики галузі, знання ринку, необхідної норми прибутковості з урахуванням діючих законодавчих обмежень.

Націнку можна розрахувати на базі таких сумарних витрат:

- змінних виробничих витрат;
- повної виробничої собівартості;
- загальних змінних витрат; повних витрат.

Отже, на практиці можна використовувати кожний із зазначених варіантів методу "витрати плюс" для одержання бажаної ціни.

Ціноутворення на основі вартості часу та матеріалів.

Цей метод широко застосовують у ремонтному виробництві, друкарнях, підприємствах побутового обслуговування, підприємствах з професійних послуг (аудиторських, юридичних, бухгалтерських та ін.).

За цим методом ціна послуги складається з двох елементів: вартості часу та матеріальних витрат:

$$\text{Ціна} = \text{Вартість часу} + \text{Вартість матеріалів.} \quad (10.3)$$

У свою чергу *вартість часу* складається з трьох частин: пряма заробітна плата за годину праці спеціаліста, який безпосередньо виконував замовлення; частина накладних витрат на годину праці; сума бажаного прибутку з розрахунку на одну годину роботи спеціаліста.

Накладні витрати на годину визначають суму загально-виробничих, збутових та адміністративних витрат, що припадають на годину праці спеціаліста, який виконував замовлення. Сума бажаного прибутку з розрахунку на одну годину роботи спеціаліста визначається як відношення прибутку до загальної кількості годин робочого часу.

Вартість матеріалів складається з двох частин: купівельна вартість матеріалів (за ціною придбання) та частка витрат на транспортування і зберігання матеріальних запасів. Слід зазначити, що накладні витрати підприємства, пов'язані з транспортуванням і зберіганням матеріалів, не слід відносити до накладних витрат, що використовуються у формулі розрахунку вартості часу.

Встановлення ціни за методом "витрати плюс" має певні обмеження, оскільки ігнорує попит. Тобто цей метод не враховує

вплив ринкового попиту на ціну продукції. Ринкова ціна може суттєво відхилитися від ціни, що визначена підприємством для своєї продукції. Крім того, твердження, що витрати є основою для ціноутворення, не зовсім правильне, оскільки підприємство може зазнати збитків навіть у разі, якщо ціна вища за собівартість. Це може статися, коли попит на продукцію падає нижче за рівень діяльності, що закладено в основу визначення суми постійних витрат на одиницю продукції.

Розглянуті обмеження витратних методів ціноутворення змушують підприємства шукати нові методи, одним з яких є цільове калькулювання.

10.3 Цільове калькулювання

Цільове калькулювання – це метод, за яким підприємство спершу визначає прийнятну ціну нового виду продукції та її граничну собівартість, а вже потім проектує сам випуск продукції, реалізація якої забезпечить запланований фінансовий результат діяльності підприємства.

Цільове калькулювання використовується з метою обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на підтримання цільового рівня операційного прибутку підприємства, і дає змогу вирішити такі завдання:

- оцінити максимально допустимий рівень витрат підприємства на виготовлення конкретного продукту в плановому періоді;

- визначити необхідність приведення абсолютної величини собівартості відповідно до зміни ринкової ситуації – зміни середніх ринкових цін та попиту на цей продукт;

- обґрунтувати доцільність зменшення собівартості продукції шляхом редизайну продукту, відмови від окремих статей витрат підприємства чи їх заміщення дешевшими аналогами;

- розрахувати величину необхідного зменшення витрат на виготовлення та просування продукту на ринок;

- обґрунтувати доцільність подальшого випуску цього продукту (оцінити можливість забезпечення прийнятного рівня прибутку) чи зняття його з виробництва у випадку неможливості скорочення витрат до цільового рівня.

На відміну від традиційної практики ціноутворення за методом "витрати плюс", метод цільового калькулювання передбачає обчислення витрат виходячи з попередньо встановленої цільової ціни.

Цільова ціна – очікувана ціна на продукцію або послуги, яку готові сплатити за неї потенційні споживачі. Ця ціна визначається на підставі маркетингових досліджень і відображає рівень, який дає можливість підприємству досягти бажаного обсягу продажу та частки ринку. Шляхом віднімання із цільової ціни суми необхідного прибутку визначають розмір припустимої собівартості одиниці продукції. Для досягнення цього розміру в процесі розроблення проекту щодо випуску продукції спеціалісти шукають необхідну комбінацію елементів для майбутнього виду продукції, що забезпечить бажаний рівень витрат та якості.

При використанні цього методу цільова собівартість устанавлюється в межах між припустимою собівартістю одиниці продукції (виходячи з її ринкової ціни) та собівартістю, що розрахована на підставі сучасних технологічних рішень і методів виробництва.

Цільова собівартість – розрахована довгострокова собівартість продукції або послуг, яка дає можливість підприємству досягти бажаного прибутку при реалізації цієї продукції або послуг. Для досягнення цільової собівартості продукція зазнає постійного функціонально-вартісного аналізу (переконструювання), що здійснюється групою спеціалістів, до складу якої входять інженери, виробничий персонал, спеціалісти з маркетингу, економісти та бухгалтері.

Важливим елементом цільового калькулювання є конструювання вартості.

Конструювання вартості – це системне вивчення всіх функцій вибору та чинників витрат з метою зниження витрат і задоволення конкретних потреб споживачів. Найпоширенішим методом конструювання вартості є функціональний аналіз, результатом якого можуть бути покращення дизайну продукції, заміна матеріалу, модифікація технологічного процесу та ін. У процесі конструювання вартості бухгалтер та аналітик-економіст допомагають конструкторам і технологам визначити види діяльності, витрати на які потребують зниження. Конструювання вартості ґрунтується на розумінні відмінностей між наявними і запланованими витратами.

Понесення витрат – це виникнення витрат у вигляді фактичного споживання ресурсів.

Заплановані витрати – це витрати, які ще не виникли, але будуть у майбутньому внаслідок рішень, які вже були здійснені. Такий розподіл є важливим, оскільки дуже важко скоротити витрати, які вже були закладені в конструкцію продукції.

Характерним для цільового калькулювання є те, що воно:

- застосовується на стадіях планування та конструювання;
- пов'язане з плануванням, а не з контролем витрат;
- використовується для контролю специфікації та методів виробництва.

Цільове калькулювання не може бути успішно впроваджене без досконалого бюджетування та надійно організованого управління якістю.

10.4 Трансфертне ціноутворення

Коли до підрозділів ставляться як до центрів відповідальності, зокрема як до центрів прибутку чи інвестицій, їх оцінюють на основі операційного прибутку та рентабельності інвестицій. Отже, продукція, що відпускається одним підрозділом іншому, є доходом для підрозділу, який продає, і витратами для підрозділу, який купує.

Трансфертна ціна – це ціна, що використовується для визначення вартості продукції, товарів, робіт, послуг, які передаються центром прибутку іншим центрам відповідальності того ж підприємства.

Рівень трансфертних цін суттєво впливає на результати діяльності центрів відповідальності.

Метод трансфертного ціноутворення повинен спонукати керівництво кожного підрозділу до прийняття рішень, які дають змогу підвищити ефективність діяльності всього підприємства. Тому основними критеріями вибору методу трансфертного ціноутворення є:

- мотивація як керівників самого підприємства, так і керівників окремих центрів відповідальності (центрів прибутку та інвестицій);

- узгодження загальної мети та цілей діяльності підприємства з цілями діяльності центрів інвестицій та центрів витрат. Узгодженість цілей означає, що керівники підрозділів

обирають такі дії, які збільшують загальні прибутки підприємства в цілому.

Одним з принципів трансфертного ціноутворення є підхід альтернативних витрат, який передбачає врахування інтересів як підрозділу, що продає, так і підрозділу, який купує. Підхід альтернативних витрат досягає цієї мети за допомогою визначення мінімальної ціни, на яку погодиться підрозділ-продавець, і максимальної ціни, яку згоден заплатити підрозділ-покупець. Мінімальна і максимальна ціни відповідають можливим або альтернативним витратам за внутрішнього відпуску продукції. Для кожного з підрозділів вони визначаються так.

Мінімальна трансфертна ціна – це така ціна, що не збіднюватиме підрозділ, який продає, якщо буде продано продукт або надано послугу внутрішньому підрозділу порівняно з тими умовами, коли продукт або послуги були б продані зовнішній стороні. Така ціна має відшкодувати суму змінних витрат на одиницю продукції підрозділу-продавця і вигоду, яку цей підрозділ втрачає внаслідок відмови від продажу цієї продукції зовнішнім покупцям.

Максимальна трансфертна ціна – це така ціна, яка не збіднює підрозділ, що купує, при придбанні входних ресурсів у внутрішнього підрозділу порівняно з умовами, коли той самий продукт або послугу було б придбано у зовнішньої сторони. Тобто цей підхід визначає, за яких умов може відбутися внутрішній відпуск продукції або послуг.

Зокрема, продукція має бути відпущена або послуга надана внутрішньо кожного разу, коли альтернативні витрати (мінімальна ціна) підрозділу, що продає, менші за альтернативні витрати (максимальну ціну) підрозділу, який купує. Саме таким визначенням цей підхід гарантує, що жоден з керівників підрозділів не залишатиметься у програші в разі внутрішньої передачі. Таким чином, загальні прибутки підрозділів не зменшаться через внутрішній відпуск. Якщо ззовні є ринок досконалої конкуренції, то для продукту, що відпускається, справжньою трансфертною ціною є ринкова ціна.

Базою для визначення трансфертних цін можуть бути:

- ринкова ціна;

- витрати;
- договірні ціни.

Коли керівник підрозділу має повну свободу вибору: продавати всередині підприємства чи продавати зовнішнім покупцям – ринкова ціна є найкращою трансфертною ціною.

Трансфертне ціноутворення *на основі ринкових цін* є дуже привабливим, оскільки воно дає можливість узгодити результати діяльності окремих підрозділів та підприємства в цілому. Але застосування ринкових цін як бази трансфертного ціноутворення можливе лише тоді, коли є ринок подібних напівфабрикатів зі стабільними цінами на них та за високого рівня децентралізації управління всередині підприємства.

Трансфертне ціноутворення на основі ринкових цін – дуже популярний метод, тому що дає змогу узгодити оцінку діяльності окремих центрів і всього підприємства. Однак на практиці такий підхід не завжди може бути застосований. Оскільки продаж усередині підприємства зумовлює економію частини витрат і унеможливорює застосування системи знижок, що надаються зовнішнім клієнтам. У разі неможливості використання ринкових цін можуть бути застосовані трансфертні ціни на основі витрат або договірні трансфертні ціни.

Встановлення трансфертної ціни *на основі витрат* передбачає вибір витрат, які становитимуть основу для трансфертного ціноутворення. Такою основою можуть бути фактичні або стандартні витрати.

Фактичні витрати недоцільно використовувати як основу для трансфертної ціни, тому що вони змінюються під впливом сезонних коливань, зміни обсягу виробництва та інших чинників. Тому для визначення трансфертної ціни зазвичай використовують стандартні (нормативні або планові) витрати, які встановлюють заздалегідь і які є достатньо стабільним вимірником ефективності виробничих витрат.

У разі використання стандартних витрат будь-які відхилення від стандартних витрат виникають у підрозділі продавця, а наслідки ефективного або неефективного використання ресурсів цим підрозділом відповідно впливатимуть на витрати підрозділу-покупця.

Наступним питанням є вибір витрат, що зараховують до базових. Базовими витратами можуть бути різні витрати: від змінних виробничих витрат до повних витрат.

Трансфертна ціна на основі виробничої собівартості дає змогу відшкодувати постійні виробничі витрати. Перевагою такої ціни є те, що вона цілком зрозуміла, до того ж інформацію про неї можна отримати безпосередньо з облікових реєстрів. Таку трансфертну ціну застосовують центри витрат. Недоліком такого підходу є включення до трансфертної ціни постійних витрат, які можуть призвести до невідповідних управлінських рішень.

Стандартні змінні чи повні витрати є базою для визначення націнки, коли трансфертну ціну визначають за принципом "витрати плюс". Така трансфертна ціна дає можливість центру відповідальності не лише відшкодувати власні витрати, а також мати прибуток. Але така ціна не відображає конкретної ситуації на ринку, тому її можна ефективно застосовувати лише у випадках, коли відсутній ринок для проміжних продуктів, що реалізуються всередині підприємства.

З огляду на розглянуті умови та правила трансфертного ціноутворення можна виокремити три основні чинники, що впливають на вибір трансфертної ціни:

- наявність зовнішнього постачальника;
- розмір змінних витрат підрозділу-продавця щодо ринкових цін;
- наявність у підрозділу-продавця зайвої потужності.

Для узгодження інтересів керівників підрозділів та підприємства в цілому можуть бути застосовані різні трансфертні ціни для підрозділу-продавця та підрозділу-споживача. Це означає подвійне ціноутворення.

Подвійне ціноутворення – це система трансфертного ціноутворення, яка дає можливість підрозділу-продавцю відображати внутрішній продаж продукції або послуг за однією ціною та сприяє уникненню проблемного питання щодо розподілу фінансового результату всередині підприємства між його підрозділами.

У результаті подвійного ціноутворення сума фінансових результатів окремих сегментів не дорівнюватиме загальному фінансовому результату підприємства. Для відображення такої різниці застосовують рахунок внутрішніх фінансових результатів, дані якого використовують для коригування доходів і витрат з метою виключення внутрішнього продажу при складанні фінансової звітності підприємства.

Трансфертне ціноутворення широко використовують транснаціональні корпорації, що мають філії в різних країнах, для мінімізації податків та ризиків. Досягають цього так: дочірня компанія, створена в країні з дешевою робочою силою та високими податками на прибуток, реалізує свою продукцію за собівартістю материнській компанії, яка створена в іншій країні, де діють вищі ціни та менші ставки оподаткування. Материнська компанія продає продукцію кінцевим споживачам і сплачує податки за ставками країни перебування. Дочірня компанія у країні-виробнику взагалі прибутку не має і податку не сплачує. Таким чином мінімізується загальна сума податку.

Для запобігання таким явищам уряди окремих країн вживають відповідні заходи: законодавчо встановлюють мінімальну ціну (або прибутковість) реалізації продукції закордонним філіям, підвищують митні збори, обмежують репатріацію прибутків та дивідендів тощо.

Лекція 11. Стратегічне управління витратами

11.1 Сутність та місце стратегічного управління витратами в загальній системі стратегічного управління.

11.2 Стратегії, ґрунтовані на конкурентних перевагах щодо витрат.

11.3 Інструменти стратегічного управління витратами.

11.1 Сутність та місце стратегічного управління витратами в загальній системі стратегічного управління

Сутність стратегічного управління підприємством полягає в умінні моделювати ситуацію, у формуванні й реалізації стратегії розвитку організації на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються, у здатності втілювати стратегію в життя.

Стратегічне управління витратами – це процес забезпечення раціонального рівня витрат з погляду стратегічної перспективи, який здійснюється за допомогою системи прийомів та методів, що забезпечують виконання функцій управління витратами на стадіях формування, реалізації, контролю та регулювання стратегії підприємства.

Існує відмінність стратегічного рівня управління від оперативного: стратегічний рівень управління пов'язаний з поняттям "робити правильну справу", оперативний - "робити справу правильно".

Якісні показники виконання стратегії в частині управління витратами доповнюються конкретним цифровим матеріалом оперативного рівня. Таким чином, стратегічний рівень має бути спрямований переважно на координацію і виконання довгострокових цілей підприємства.

Основною метою управління на стратегічному рівні є формування передумов для ефективного використання конкурентних переваг щодо витрат підприємства і створення нових для успішної діяльності в перспективі. Управлінські рішення цього рівня тісно не прив'язані до часових рамок, але найчастіше йдеться про середньостроковий і короткостроковий період.

Основне завдання оперативного рівня управління витратами – це надавати допомогу менеджерам у досягненні запланованих цілей, які виражаються найчастіше у вигляді кількісних значень рівня витрат. Цей рівень орієнтований на короткостроковий результат (до 1 року), тому його методи принципово відрізняються від методів стратегічного рівня управління витратами.

11.2 Стратегії, основані на конкурентних перевагах щодо витрат

Стратегічне управління витратами виконує допоміжні функції при формуванні та реалізації стратегії підприємства.

Стратегія – це набір політик, процедур і підходів до здійснення діяльності підприємства, спрямований на досягнення стійкої переваги перед конкурентами для забезпечення довгострокового успіху.

До стратегій, де витрати є або однією з конкурентних переваг, або впливають на виникнення інших конкурентних переваг, відносять:

- стратегію лідерства за витратами;
- стратегію широкої диференціації;
- стратегію оптимальних витрат;
- стратегію сфокусованих низьких витрат.

Стратегія широкої диференціації є способом завоювання конкурентних переваг шляхом розширення споживчих якостей продукції порівняно з тими, які має конкурент. Результативною стратегія диференціації стає лише тоді, коли виробник, що її застосовує, зможе стати єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси цієї продукції, які непросто скопіювати, а покупці масово бажають придбати продукцію з такими додатковими характеристиками. При цьому витрати із здійснення диференціації покриваються за рахунок збільшення ціни на обновлену та змінену продукцію. Успіх стратегії диференціації забезпечується створенням купівельної цінності відмінним від конкурента способом.

Існують такі підходи до створення успішної купівельної цінності:

1) розробити такі характеристики продукції, які без зниження купівельної ціни знизять сукупні витрати покупця при користуванні такою продукцією або дадуть більше корисності при тих же витратах (доступність у користуванні, тривалий гарантійний період, безкоштовна технічна підтримка, система техдогляду, сумісність з іншим устаткуванням, прискорення обробки, розширення термінів обслуговування);

2) розробити такі нові характеристики продукції, які б підвищили результативність її застосування покупцем (пропонування зручної у використанні, довговічної продукції; продукції, яка потребує меншого профілактичного догляду, не потребує до себе особливої уваги і значних експлуатаційних витрат; продукції, яка задовольняє більше вимог покупців, ніж продукція конкурента, і т. д.);

3) надавання продукції характеристик, що підвищують ступінь задоволення вимог споживачів, але не за рахунок економії на витратах, а яким-небудь іншим способом.

Успішно проведена стратегія диференціації дасть змогу підприємству отримати такі наслідки, як завоювати конкурентну перевагу; встановити підвищену ціну на товар (послугу); збільшити обсяги продажу (залучаються додаткові покупці, яким подобаються нові характеристики продукції); завоювати прихильність покупців до своєї товарної марки, підвищити імідж підприємства.

Стратегія диференціації забезпечує тривалу й більш прибуткову конкурентну перевагу, коли вона базується на технічній досконалості, високій якості та бездоганному обслуговуванні.

Стратегія широкої диференціації не комбінується зі стратегією лідерства за витратами, зате разом із фокусуванням дає ще більшу диференціацію.

Стратегія лідерства за витратами найбільш прийнятна тоді, коли на ринку багато споживачів, що достатньо активно реагують на ціни. Вона спрямована на зниження витрат по всьому ланцюгу цінностей підприємства, на всіх етапах та напрямках його виробництва й обігу. Її завдання: створення стійкої переваги над конкурентами у витратах.

Маючи такі переваги, підприємство може: повести конкурентну боротьбу за розширення своєї частки ринку шляхом продажу продукції за цінами конкурентів і нижче; отримувати високі прибутки, продаючи продукцію за ринковими цінами, при витратах, нижчих від ринкових.

Перевага у витратах приносить користь доти, доки конкуренти не почнуть агресивні спроби знизити свої ціни і змінити статус-кво на ринку.

Для досягнення переваги за витратами потрібно забезпечити перевагу над конкурентами по всьому ланцюгу цінностей підприємства. Концепція ланцюга цінностей означає поділ процесу виробництва й обігу підприємства на окремі основні та допоміжні елементи.

Основні шляхи досягнення конкурентних переваг за витратами за рахунок перегляду їх складу та економії в усіх ланках ланцюга цінностей підприємства такі:

- пошук найдешевших матеріальних ресурсів;
- раціоналізація чисельності персоналу;
- пошук найдешевших сервісних служб;

- пошук найефективніших форм організації виробництва;
- досягнення кращої вертикальної та горизонтальної інтеграції виробництва, найвищого синергізму;
- повне залучення ресурсів до виробництва та максимальне використання їх можливостей;
- найбільш раціональне й доцільне використання ресурсів;
- дотримання нормативів витрат ресурсів;
- пошук можливостей для усунення використання у технології невиправдано дорогих ресурсів;
- запровадження ресурсозберігаючих технологій;
- усунення надмірностей в оздобленні товару без погіршення його якості та привабливості;
- скорочення нераціональних перевезень ресурсів і продукції;
- наближення виробничих потужностей до споживача/постачальника;
- раціоналізація складського господарства;
- максимально можливий обхід посередників: закупівля ресурсів безпосередньо у виробника і продаж товару кінцевому споживачеві; впровадження досягнень НТП з метою економії витрат; спрощення, здешевлення розробок товару; запровадження тотального режиму економії по всьому ланцюгу цінностей підприємства; раціоналізація соціальної сфери підприємства та інші заходи.

З метою уникнення загроз менеджерам слід пам'ятати, що, застосовуючи цю стратегію, ні в якому разі не слід залишати поза увагою інші способи завоювання покупця.

Стратегія лідерства за витратами не комбінується зі стратегією широкої диференціації, зате разом з фокусуванням вони забезпечують ще нижчі витрати.

Стратегія оптимальних витрат – це стратегія, яка об'єднує позитивні якості попередніх і орієнтована на надання покупцям більше цінностей за їхні гроші. Ідеться про одночасну орієнтацію як на низькі витрати, так і на кращі характеристики та привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що перевищує очікування покупців за всіма параметрами продукції (якість, характеристики, привабливість, обслуговування) з одночасним переконанням споживачів у розумності ціни за таку цінність.

Мета цієї стратегії полягає в тому, щоб зарекомендувати себе спочатку виробником з низькими витратами й відмінними характеристиками, а пізніше, використовуючи перевагу у витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, що випускаються конкурентами.

Конкурентна перевага стратегії оптимальних витрат забезпечується близькістю до конкурентів за ключовими параметрами (якість, характеристики, привабливість, обслуговування), з одного боку, і перевагою над ними за витратами – з другого. Наперед виступає уміння одночасно керувати витратами, знижуючи їх, і вносити додаткові характеристики у товар.

У цій стратегії існує великий простір для маневру між низькими витратами і диференціацією. Така гібридна стратегія дає змогу використовувати переваги обох стратегій, створюючи бездоганну купівельну корисність продукції. Тому вона переважає чисті стратегії низьких витрат і диференціації, знижуючи характерні для них ризики. Це відбувається тому, що підприємство з оптимальними витратами може пропонувати продукцію середньої якості за ціною, нижчою від середньої, чи продукцію вищої якості за середньою ціною. Більшість покупців віддають перевагу саме такому поєднанню параметрів "ціна – якість".

Стратегія сфокусованих низьких витрат. На відміну від стратегії лідерства за витратами і диференціації стратегія фокусування передбачає глибоку спеціалізацію підприємства. Мета – краще обслуговувати покупців цього цільового сегмента. Стратегія ринкової ніші (сфокусована стратегія) означає глибоку спеціалізацію підприємства, зосередження його зусиль або на одному із сегментів ринку, або на певному виді продукції, або на окремій групі покупців, або на низьких витратах. Іншими словами, мова йде про те, щоб знайти на ринку ту нішу, у якій підприємство хоче і може забезпечити собі конкуренту перевагу. Стратегія, сфокусована на диференціації, залежить від цього купівельного сегмента ринку, що вимагає унікальних характеристик продукції.

Процес визначення конкурентної стратегії для конкретного підприємства можна поділити на три послідовні етапи.

Етап 1. Стратегічний аналіз існуючої ситуації та визначення ключових чинників успіху (SWOT-аналіз, аналіз

фінансового становища, аналіз платоспроможності, аналіз ефективності використання активів та капіталу підприємства, аналіз прибутковості діяльності (активів, капіталу, продажу, акцій), аналіз ринкової позиції, аналіз чинників довкілля та ін.).

Етап 2. Розроблення відповідних вимірників для обраних ключових чинників успіху шляхом застосування відповідних інструментів (методів) стратегічного управління.

Етап 3. Розроблення інформаційної системи для забезпечення стратегії та складання звітності про ключові чинники успіху.

11.3 Інструменти стратегічного управління витратами

Здійснення стратегічного управління витратами досягається шляхом правильного застосування інструментів стратегічного управління витратами (таблиця 11.1).

Частину з наведених у таблиці 11.1 методів управління витратами було розглянуто в лекції 7. Зупинимось на тих інструментах стратегічного управління витратами підприємства, які наведені в таблиці вперше.

Система збалансованих показників. Ключовим аспектом системи збалансованих показників є формування моделі економіки підприємства, що має довгостроковий потенціал динамічного зростання (створення умов для досягнення зростання виробництва переважно на основі модернізації економіки та підвищення її ефективності).

Система збалансованих показників переводить місію підприємства в систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих установок у рамках чотирьох основних аспектів (складових) діяльності підприємства: фінансової діяльності, стосунків зі споживачами, організації внутрішніх бізнес-процесів, навчання і зростання.

Фінансові показники характеризують підприємство з погляду фінансового циклу, коли його діяльність розглядається в розрізі руху коштів, а не створення вартості. Прикладом таких показників є операційний прибуток та тенденції його зростання; динаміка грошових потоків і показники ліквідності; динаміка продажу, питома вага продажу нових продуктів; ринкова ціна акцій та ін. Більш точно та адекватно такі процеси та

нематеріальні активи, що ними створюються, характеризуються за допомогою нефінансової інформації.

У рамках складової *стосунків зі споживачами* керівники визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити зусилля щодо просування і реалізації своєї продукції (товарів, робіт, послуг). Потім визначаються основні показники оцінки діяльності підприємства за цією складовою складовою, серед яких як виділяють задоволеність споживачів, залучення нових споживачів, їх прибутковість, частка ринку в цільових сегментах та ін. До цієї складової також можуть включатися показники, що визначають ціннісні пропозиції з боку підприємства, що у свою чергу багато в чому визначає лояльність клієнтів до постачальника продукції або послуг.

Призначення складової *організації внутрішніх бізнес-процесів* полягає в оцінці бізнес-процесів, що виконуються на підприємстві, та ідентифікації тих із них, які підлягають удосконаленню й розвитку в частині покращення діяльності підприємства.

Оцінка діяльності за бізнес-процесами залежить від кінцевого фінансового результату діяльності (прибутку або збитку). Показники цієї складової зосереджуються на процесах, що роблять основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення покупців. Такими процесами можуть бути операційні процеси (закупівля сировини, виробництво продукції, товарів, послуг, реалізація продукції тощо), процеси післяпродажного обслуговування, інноваційні процеси та ін.

Після того, як ключові бізнес-процеси були виявлені, визначаються критерії, що характеризують ці процеси, і розробляються показники оцінки. Серед типових індикаторів, що характеризують внутрішні бізнес-процеси, можна відзначити середній термін обробки та виконання замовлення, частку браку, кількість рекламаций, відхилення факту від плану за витратами, частку своєчасних поставок, середній час та вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборотності (складських запасів, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості).

Складова *навчання та розвитку* призначена для оцінки забезпеченості підприємства необхідною інфраструктурою (обладнання, будівлі, програмне забезпечення, бази даних) та людськими ресурсами.

Цілком природно, що забезпечити довгостроковий успіх і процвітання підприємства навряд чи можливо за допомогою технологій, які використовуються у цей момент. Зростання і розвиток організації є результатом поєднання трьох основних факторів: людських ресурсів, систем і організаційних процедур.

До типових показників цієї перспективи можна віднести ступінь автоматизації окремих процесів, кількість раціоналізаторських пропозицій, плинність кадрів, витрати на персонал (заробітна плата, витрати на підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Стратегічне позиціонування. Підприємство може досягти успіху в конкурентному суперництві за таких умов: або підтримуючи певний рівень витрат (стратегія лідерства за витратами, стратегія оптимального рівня витрат, стратегія сфокусованих низьких витрат), або пропонуючи споживачам різноманітну, таку, що перевершує конкурентів, продукцію (стратегія диференціації продукції).

Мета аналізу витрат, яка перебуває в центрі концепції стратегічного управління витратами, може суттєво змінюватися залежно від того, який вид стратегії обрало підприємство. При

стратегічному позиціонуванні по-новому розставлено акценти в управлінні витратами з погляду використання інформації щодо них у розробленні стратегії підприємства на шляху до досягнення конкурентних переваг.

Ключовою ідеєю методу є включення у сферу управлінського обліку й аналізу витрат докладної інформації про стратегічний розвиток підприємства, галузі й економіки в цілому. Виправданість застосування такого методу до управління витратами безперечна, проте його практична реалізація в діяльності підприємств потребує більш високого рівня організації внутрішнього менеджменту на підприємстві.

Аналіз витратоутворювальних чинників. Основна його відмінність від традиційних методів, що існують у рамках управління витратами, полягає в тому, що тут собівартість продукції розглядається, як функція від багатьох змінних, у той час як традиційні методи як основний чинник, що впливає на розмір витрат, розглядають обсяг виробництва продукції.

Першу спробу класифікувати чинники щодо витрат, які впливають на їх поведінку, зробив М. Портер, що трактував їх як "cost drivers" (дослівно: двигуни витрат). Відповідно до дослідження М. Портера, при аналізі витрат необхідно враховувати такі витратоутворювальні чинники: масштаб, навчання (дослідження кривої досвіду), схему використання ресурсів, зв'язки між різними бізнес-функціями, взаємозв'язки між спорідненими бізнес-одинацями, ступінь вертикальної інтеграції, вибір часу, політику суб'єкта господарювання (стратегію, що реалізовується), місцезнаходження, інституційні чинники.

У праці Дж. Шанка та В. Говіндараджана перелік чинників, що впливають на виникнення витрат, подано двома категоріями:

1) структурні чинники: масштаб, діапазон, досвід, технологія, складність;

2) функціональні чинники, пов'язані зі здатністю підприємства успішно функціонувати в зовнішньому середовищі (залученість робочої сили, комплексне управління якістю, використання потужностей, ефективність планування, конфігурація, використання зв'язків з постачальниками або замовниками в контексті ланки витрат підприємства).

При цьому в той час, як структурні чинники не порівнюються з показниками діяльності, функціональні чинники навпаки – порівнюються.

При проведенні аналізу чинників поведінки витрат необхідно враховувати те, що на різні бізнес-процеси у рамках підприємства один і той самий чинник поведінки витрат може впливати по-різному, отже, особливо важливо врахувати такі аспекти цього впливу:

- різна чутливість до масштабу. Зміна обсягів продажу може кардинально змінити співвідношення витрат між різними бізнес-процесами підприємства, якщо вони мають різну чутливість до масштабу;

- різна швидкість навчання. Співвідношення витрат для різних бізнес-процесів може змінюватися, якщо навчання в них відбувається з різною швидкістю. Чим швидше відбувається навчання, тим менша частка витрат припадає на цей бізнес-процес з часом;

- різна швидкість технологічного прогресу. Технологічні нововведення, що відбуваються з різною швидкістю, також можуть вплинути на співвідношення витрат у різних бізнес-процесах;

- різні темпи зростання витрат. Темпи зростання витрат для головних бізнес-процесів суб'єкта господарювання часто мають різні значення, що з часом може істотно змінити структуру витрат підприємства. Наприклад, для більшості підприємств України характерна ситуація, при якій спостерігається стрімке зростання витрат на реалізацію таких бізнес-функцій, як маркетинг і збут, що примушує керівництво звертати більш пильну увагу на ці види діяльності.

Отже, вміння керівництва підприємства рано зрозуміти закономірності поведінки витрат може принести йому значну перевагу, якщо зусилля будуть спрямовані на вдосконалення тих бізнес-процесів, які в перспективі визначатимуть конкурентне становище в галузі, проте зараз не привертають уваги конкурентів.

Функціонально-витратний аналіз – це метод економічного дослідження як бізнес-процесів, так і бізнес-функцій, спрямований на пошук шляхів їх удосконалення з

метою зниження витрат на основі вибору найбільш економічних і ефективних способів здійснення.

Умовою успішного застосування функціонально-витратного аналізу є поступове виконання таких чотирьох правил:

- формування якнайповнішої структури бізнес-процесів підприємства і визначення оптимальної виробничої програми з погляду номенклатури продукції, що випускається;

- доскональна оцінка витрат на виконання бізнес-процесів та виробництво продукції;

- формування максимального числа пропозицій щодо функціонування процесів і формування номенклатури продукції;

- вибір і розроблення оптимального варіанта структури бізнес-процесів і номенклатури продукції, яка виробляється на підприємстві.

Мета функціонально-витратного аналізу полягає в забезпеченні цільових витрат за рахунок: визначення тих характеристик продукції, які можна покращити, скоротивши витрати без погіршення функціонального призначення продукції; усунення з конструкції непотрібних бізнес-процесів, які роблять продукцію більш дорогою, але за які споживачі не бажають платити.

Отже, функціонально-витратний аналіз дає змогу розглянути систему управління підприємством або її частину з погляду двох аспектів: складу і якості здійснення бізнес-процесів і витрат на їх здійснення. При цьому обидва аспекти необхідно розглядати в єдності, а основне завдання проведення функціонально-витратного аналізу можна подати як досягнення цієї єдності шляхом вирішення протиріччя між якістю здійснення бізнес-процесів та витратами на їх здійснення.

Метод економічної доданої вартості (EVA - economic value added) розглядається як революційний метод обчислення вартості підприємства згідно з його економічною реальністю, що враховує більш широкий спектр важливих оцінних параметрів, ніж інші сучасні техніки, такі як чистий прибуток на одну акцію (EPS), прибутковість інвестицій (ROI), прибутковість акціонерного капіталу (ROE) та ін.

Подібно до залишкового прибутку економічна додана вартість характеризує абсолютну суму зростання прибутку.

Економічна додана вартість (EVA) – чистий операційний прибуток центру інвестицій за вирахуванням прибутковості перманентного капіталу (загальні активи мінус поточні зобов'язання).

Головні параметри, що визначають значення економічної доданої вартості, є комплексними, і це перетворює вищезазначений метод на багатofакторну економічну модель оцінки діяльності підприємства. На цій основі в рамках аналізу доданої вартості складові витрат розглядаються на всіх стадіях додавання вартості, починаючи із закупівлі сировини і матеріалів і закінчуючи реалізацією продукції (робіт і послуг).

Управління на основі діяльності – це процес управління, спрямований на вдосконалення результатів діяльності підприємства за допомогою калькулювання витрат на основі діяльності. Основою такого управління є класифікація діяльності на таку, що додає вартість продукції (збільшує цінність продукту перед споживачем), та діяльність, що не збільшує вартості продукції (збільшує витрати на виробництво продукції, діяльності та ін.).

Аналіз вартісного ланцюжка забезпечує міцну базу для стратегічної оцінки поточної позиції підприємства на ринку та його потенціалу в майбутньому. Особливістю методу є те, що для кожної бізнес-функції (виду діяльності) визначається чинник формування виду та розміру витрат.

У межах методу «управління на основі діяльності» зупинимось детальніше на методі "тотальне управління якістю" та методі «саме вчасно».

Метод "тотальне управління якістю" спрямований на залучення всіх працівників до постійного вдосконалення якості діяльності з метою повного виключення дефектів і задоволення потреб споживачів.

Метод передбачає, що зростання якості сприятиме зменшенню витрат за рахунок скорочення або повного усунення витрат на виправлення дефектів і перевірку.

Фінансовими вимірниками якості є витрати на якість, до яких відносять витрати на відповідність стандартам якості та витрати внаслідок невідповідності стандартам якості.

Витрати на відповідність стандартам якості складаються:

- із витрат на запобігання (витрати на конструювання та планування якості, навчання персоналу, проектування вдосконалення якості, статистичний контроль якості, розроблення контрольного устаткування та ін.);

- витрат на оцінку якості (витрати на вхідний контроль, лабораторні дослідження, поточний контроль, утримання контрольного устаткування, аудит якості та ін.).

Витрати внаслідок невідповідності стандартам якості складаються:

- із витрат унаслідок внутрішнього браку (втрати від відходів, не виправного браку, втрата доходу внаслідок скорочення продажу, витрати на перероблення, простої та ін.);

- витрат унаслідок зовнішнього браку (витрати внаслідок зобов'язань за рішенням суду, витрати на гарантійний ремонт, на повернення продукції, втрати внаслідок відкликання продукції, падіння іміджу продукції та ін.).

Метод "саме вчасно" спрямований на управління запасами та виробництвом і полягає у виробництві або закупівлі потрібних матеріальних ресурсів відповідної якості та кількості точно в необхідний момент.

Основними рисами методу є:

- забезпечення нульових запасів;

- усунення видів діяльності, що недодають вартості продукції;

- забезпечення відсутності браку та нульового числа поломок;

- доведення розміру партії до одиниці;

- забезпечення стовідсоткової своєчасності обслуговування.

Досягнути таких параметрів майже неможливо на практиці.

Однак вони формують єдину мету щодо прагнення вдосконалення виробничого процесу та високої якості продукції. Метод "саме вчасно" передбачає своєчасне виробництво та своєчасні закупівлю виробничих запасів.

Упровадження методу "саме вчасно" сприяє зростанню точності інформації про витрати, контролю за витратами, зниженню витрат на ведення обліку.

Аналіз альтернативності витрат або витрат упущених можливостей. *Альтернативними* є витрати виробництва продукції (послуг), що вимірюються з погляду втраченої (упущеної) можливості виробництва іншого виду продукції або послуги, які потребують таких самих витрат ресурсів. Альтернативні витрати є сумою економії (приріст доходу), яку могло б отримати підприємство, коли б вибрало інший варіант використання ресурсів.

Якщо при певному виді продукції із двох можливих благ споживач віддає перевагу одному і жертвує іншим, то друге благо є альтернативною ціною першого. Отже, альтернативні витрати – це ціна втрати, на яку готовий іти споживач, щоб отримати можливість придбати необхідне благо. Альтернативні витрати бувають прямі або непрямі; явні або неявні; зовнішні або внутрішні.

Метод аналізу альтернативності витрат, або витрат упущених можливостей, ґрунтується на тому, що будь-яке управлінське рішення ухвалюється в результаті порівняння альтернативних витрат і практична реалізація будь-якого управлінського рішення в цьому випадку пов'язана з відмовою від якогось альтернативного варіанта.

Дія цього методу аналізу альтернативності витрат поширюється:

- на поточні операційні витрати (наприклад, здійснити доставку власним транспортом або скористатися послугами спеціалізованих структур);

- на ухвалення рішень поточного характеру (наприклад, відносно управління дебіторською заборгованістю альтернатива проявляється в тому, чи депонувати кошти в банку й одержати відсотки за депозитом, чи придбати короткострокові фінансові активи. Проте керівництво багатьох підприємств змушене підтримувати певний рівень дебіторської заборгованості, надаючи споживачам право відстрочки платежів і стимулюючи прискорення оплати за продукцію, яка реалізована в кредит, ціновими знижками для підтримки свого збутового ринку);

- на організацію внутрішньофірмового управління, зокрема на створення системи управлінського контролю. З одного боку, будь-яка система контролю пов'язана з витратами, яких у

принципі можна уникнути, а з другого – відсутність систематизованого контролю може призвести до набагато більших втрат;

- на ухвалення і проведення інвестиційних рішень (наприклад при оцінці варіантів можливого вкладення капіталу).

Слід зазначити, що у фінансовому обліці ці витрати не враховуються, але в стратегічному управлінні альтернативні варіанти бажано брати до уваги.

Управління трансакційними витратами. Сутність трансакційних витрат підприємства як об'єкта управління розглядається з позицій підходів, які дають змогу виявити сферу виникнення цих витрат – стосунки між фізичними та юридичними особами з приводу передачі прав власності, та зміст цих витрат – збір і переробка інформації, проведення переговорів, ухвалення рішень, контроль за виконанням умов договору, що робить можливим удосконалення системи управління трансакційними витратами підприємства.

Найбільш вагомими факторами формування трансакційних витрат підприємства є розбіжність економічних інтересів контрагентів, невизначеність і ризик, що виникають у процесі укладання та реалізації угод.

Виходячи з наведених визначень, до трансакційних витрат найчастіше відносять такі їх групи:

1) витрати пошуку інформації (витрати на пошук покупців чи продавців, витрати на отримання інформації про них, на отримання інформації щодо ситуації на ринку тощо). Недостатність та неповнота такої інформації призводить до виникнення додаткових витрат, пов'язаних з придбанням товарів за цінами вищими за існуючі на цьому ринку, та з продажем продукції за цінами, нижчими за можливі. При цьому суб'єкти господарювання повинні порівнювати вигоди від кращих умов купівлі чи продажу та витрати на пошук інформації і від втрати часу на здійснення трансакції;

2) витрати, пов'язані з веденням переговорів та укладанням угод. Ці витрати включають витрати на переговори щодо умов трансакції, на юридичне вивчення та оформлення угод. На сьогодні в Україні діє надзвичайно складне та нечітке законодавство, норми якого постійно змінюються. Тому на

вивчення, правове обґрунтування та укладання контрактів, які б задовольняли обидві сторони і мали один варіант тлумачення як з економічного, так і з правового погляду, українським підприємствам потрібно витратити багато часу та ресурсів;

3) витрати вимірювання якості (витрати на спеціальну техніку, що дає змогу контролювати якість, витрати на стандартизацію);

4) витрати специфікації та витрати на захист прав власності. Вони включають витрати на встановлення прав власності, втрати від неякісної специфікації прав власності, втрати від порушення прав власності та їх відновлення. Знову ж таки, для України як держави, де відсутній надійний правовий захист, параметри цієї групи витрат будуть досить значними;

5) витрати опортуністичної поведінки. Опортуністичною вважається поведінка ухиляння від виконання умов угоди з метою отримання прибутку за рахунок інтересів партнерів. Витрати опортуністичної поведінки включають витрати на контроль за виконанням угод на страхування ризиків їх невиконання, витрати на запобігання такій поведінці контрагентів;

б) витрати захисту від третіх осіб. Це витрати на захист від інших осіб (крім учасників угоди), які претендують на частку користі від реалізації положень угоди.

Упровадження стратегічного управління витратами дає змогу мінімізувати трансакційні витрати, оскільки однією з умов ефективного функціонування такої системи є створення єдиної інформаційної моделі, при якій зберігаються всі переваги прогресивних організаційних структур.

Усі зазначені методи мають бути в певному комплексі застосовані в стратегічному управлінні витратами підприємства, проте всі вони важко реалізуються в практичній діяльності вітчизняних підприємств із ряду причин. До таких причин відносять причини зовнішнього макроекономічного змісту, наприклад, нестабільність економічної ситуації, високі темпи інфляції, недосконала законодавча база щодо діяльності підприємств різних форм власності та ін.

До внутрішніх причин відносять відсутність методичного забезпечення впровадження інструментів стратегічного

управління витратами в діяльність підприємства, відсутність або незрозумілість джерел отримання необхідної інформації, недостатня кваліфікація управлінського персоналу, що займається плануванням та обліком витрат підприємства.

Все це призводить до небажання керівництва витрачати зайві, на їх погляд, кошти для організації стратегічного управління витратами підприємства.

Лекція 12. Розроблення комплексу заходів, спрямованих на зниження і контроль витрат, підвищення рентабельності продукції

12.1 Визначення перспективних напрямків зниження витрат.

12.2 Розроблення плану заходів щодо зниження витрат. Оцінка ефективності заходів.

12.3 Управління витратами при постановці мети максимізації віддачі від витрат.

12.1 Визначення перспективних напрямків зниження витрат

Розглянемо перший напрямок оптимізації витрат – їх мінімізацію.

Для більш детальної оцінки окремих напрямків зниження витрат систематизуємо логічний структурний ланцюжок управління витратами у вигляді, поданому на рисунку 12.1: продукт – технологія – ресурси – бізнес-процеси – система управління – організаційна структура, елементи якої взаємопов'язані.



Рисунок 12.1 – Ланцюжок взаємопов’язаних об’єктів виникнення витрат

Ринок формує певні вимоги до якісних і кількісних характеристик *продукту*, які у свою чергу обумовлюють вимоги до *технології* його формування. Характеристики продукту та технологія його виробництва зумовлюють структуру і кількість необхідних *ресурсів* (устаткування, сировину і комплектуючі, персонал) для забезпечення заданих обсягів виробництва. Паралельно формуються вимоги до технології. При цьому слід зазначити, що послідовність прийняття рішення може бути різною: як ресурс може визначати необхідну технологію, так і технологія може визначати необхідний ресурс.

Технологія є базою, на основі якої формуються основні і допоміжні *бізнес-процеси* компанії, необхідні як для реалізації технології основного і допоміжного виробництва, так і для забезпечення діяльності компанії в цілому – це забезпечення процесу закупівель, збуту, процеси планування, обліку, контролю. Характер бізнес-процесів разом з попередніми ланками ланцюжка обумовлює існуючу систему управління цими процесами. Нарешті, останнім елементом ланцюжка є *організаційна структура* підприємства, кожен підрозділ якої призначений для виконання певних бізнес-процесів і функцій управління виробництвом і підприємством у цілому.

Розглянемо можливі перспективні напрямки зниження витрат по кожному з об'єктів ланцюжка виникнення витрат підприємства.

Продукт. Виявляємо конструктивні характеристики продуктів, вироблених підприємством, за рахунок зміни або відмови від яких можливе зниження витрат на виробництво (варіанти комплектації, якісна і кількісна характеристики комплектуючих або сировини).

Технологія. Виділяємо (якщо можливо) технологічні процеси, які можна змінити або від яких можна відмовитися для зниження витрат на виробництво. Необхідна умова – збереження визначених на попередньому етапі характеристик кінцевого продукту.

Оцінюємо доцільність упровадження нових технологій чи окремих технологічних процесів, що потребують інвестицій, які даватимуть змогу знизити технологічні витрати в майбутньому. Методика оцінки заходів, що потребують додаткових інвестицій, буде розглянута нижче.

Ресурси. Переглядаємо вимоги до обладнання, сировини, матеріалів та комплектуючих на предмет зниження витрат (наприклад, чи можна використовувати більш дешеві замітники або змінити постачальників). Крім того, аналізуємо кваліфікацію і чисельність персоналу з метою виявлення резервів для зниження витрат (чи можна задіяти меншу кількість співробітників або залучати менш кваліфікованих). Обмежуючою умовою тут є достатність ресурсів для дотримання технології та якісних параметрів продукту.

Бізнес-процеси. Переглядаємо всі існуючі бізнес-процеси (необхідні для виробництва, реалізації продукції та забезпечення діяльності підприємства в цілому) з метою аналізу їх достатності (надмірності), якості і витрат по них. До таких бізнес-процесів належать, наприклад, постачання, збут, виробничі процеси, планування, облік, контроль, аналіз і т. д.

Система управління. Виявляємо наявність сформульованої місії, стратегії і цілей підприємства, планів заходів з їх досягнення, показників їх оцінки. Виключаємо можливість вчинення дій, які не відповідають цілям підприємства.

Оцінюємо ступінь керованості підприємством у цілому та бізнес-процесами зокрема, наприклад, кількість осіб у підпорядкуванні кожного керівника, тривалість погодження та затвердження документів та прийняття управлінських рішень, ступінь авторитарності керівників і т. д.

Як правило, втрати, які несе підприємство через невідповідність системи управління цілям і завданням підприємства, усуваються шляхом проведення організаційних заходів.

Організаційна структура. З'ясовуємо, чи всі цілі, завдання та розроблені заходи підкріплені на підприємстві організаційно.

Усі організаційні ланки аналізуємо на предмет достатності для виконання (частково або повністю) певних бізнес-процесів і виключення дублювання функцій.

Досліджуємо організаційну структуру на гнучкість: можливо, надмірність горизонталей організаційної структури не дає змоги досягти оптимальної керованості підприємством.

Практика показує, що основні резерви зниження витрат лежать у галузі трьох основних бізнес-процесів підприємства: постачання, виробництво і збут.

Будь-яке підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем у частині закупівель та збуту і управляє процесами всередині себе. Отже, можна виділити три основні напрямки зниження витрат:

- закупівля;
- збут;
- виробництво.

Орієнтовно резерви зниження витрат розподілені таким чином: 50 % - постачання, 20 % - виробництво і 30 % - збут відповідно.

Отже, кожному підприємству слід у першу чергу оцінити свої резерви зниження витрат за цими бізнес-процесами:

- визначити напрями зниження витрат у постачанні;
- визначити резерви у виробничому процесі, особливо приділити увагу нормуванню і встановленню лімітів;
- визначити резерви зниження витрат у збуті. Для служби збуту особливо важлива мотивація.

Отже, мінімізувати можна як внутрішні витрати підприємства (що стосуються виробничих процесів), так і зовнішні. Можна з упевненістю сказати, що спочатку зусилля зі зниження витрат доцільніше спрямувати на зниження зовнішніх витрат підприємства: попрацювати із системами закупівель і збуту.

Для управління витратами, зумовленими зовнішнім середовищем, слід проаналізувати можливі шляхи їх зниження:

- зниження закупівельних цін за рахунок об'єднання зусиль із закупівлі з іншими споживачами сировини, зміни постачальників, підбору дешевших аналогів;

- самостійне виробництво окремих видів сировини, матеріалів, перехід на автономне енергозабезпечення;

- використання відстрочки платежів при розрахунку з постачальниками;

- використання інструментів, що дають змогу фіксувати закупівельні ціни;

- розроблення та впровадження системи мотивації для менеджерів збуту;

- оцінка всіх переваг і недоліків використання різних варіантів організації збуту: власна регіональна мережа, власні підприємства торгівлі, робота з дилерами.

По кожному напрямку слід конкретизувати витрати, які підлягають коригуванню в першу чергу (таблиця 12.1).

Таблиця 12.1 – Використання різних видів аналізу витрат з метою їх мінімізації

Види аналізу	Результат
Структурний аналіз (вертикальний, горизонтальний, трендовий)	Витрати з вираженою тенденцією до росту (не обумовлені збільшенням обсягів виробництва); витрати із значною питомою вагою
Аналіз носіїв витрат	Витрати, необхідність яких потребує перегляду
ABC, XYZ-аналіз	Витрати, які потребують постійного контролю, оскільки вони являють собою значну частку у загальному обсязі витрат; витрати, які достатньо точно можна спрогнозувати

Виявлені таким чином витрати, які потребують зниження, поділяються на такі групи:

1) витрати, що не підлягають перегляду через жорсткі зобов'язання з боку підприємства (заробітна плата, укладені договори);

2) витрати, пов'язані із зобов'язаннями, які можуть бути переглянуті або перенесені на більш пізній термін (існує можливість розірвання договорів, але можуть послідувати штрафні санкції);

3) витрати, які можуть бути відхилені або відкладені на інші періоди без значних збитків для підприємства.

Виходячи з цього групування скорочення витрат здійснюються шляхом поетапного виключення груп витрат: у першу чергу скорочуються витрати з третьої групи, потім з другої і тільки в крайньому випадку – з першої.

Відзначимо, що перегляд витрат першої групи призведе до необхідності структурних змін – штату, розмірів заробітної плати і т. д.

Поділ витрат можна проводити більш ніж на три групи з метою виділення найбільш суттєвих напрямів їх скорочення. Для кожного напрямку зниження витрат розробляється відповідний план заходів. Від якості та глибини опрацювання схем зниження витрат на етапі планування залежить можливість їх точної реалізації на етапі виконання.

12.2 Розроблення плану заходів щодо зниження витрат. Оцінка ефективності заходів

Етапи розроблення плану заходів щодо зниження витрат:

- визначення об'єкта заходу та його мети;
- визначення цільового показника, яким можна описати корисний ефект (прибуток, економія витрат, підвищення якості, підвищення продуктивності і т.д.), зазначення статті витрат, яка підлягає скороченню;
- визначення факторів, що впливають на цільовий показник і / або статтю витрат (носії витрат);
- призначення посадової особи, відповідальної за проведення заходу;

- розроблення відповідальною особою плану реалізації заходу;
- визначення термінів, а також короткострокового і довгострокового корисного ефекту від реалізації заходу;
- визначення витрат на реалізацію заходу (кошторис);
- зіставлення корисного ефекту з витратами. Ухвалення рішення про проведення заходу;
- проведення заходу.

При розробленні плану заходів щодо зниження витрат важливо правильно призначити відповідальних осіб за виконання кожного заходу.

Для того, щоб система управління витратами працювала, необхідно:

- розробити прозору і гарантовану керівництвом схему мотивації;
- розробити і закріпити в організаційно-розпорядчій документації механізм залучення працівників різних підрозділів для участі в проекті з розроблення системи управління витратами;
- присвоїти цій категорії робіт статус, що дає змогу серйозно сприймати їх керівниками середньої ланки.

Управління витратами буде давати позитивні результати при впровадженні системи заохочення співробітників за зниження витрат.

Наприклад, можна запропонувати таку систему мотивації персоналу: при виконанні розроблених заходів і зниженні витрат після закінчення звітного періоду підрозділ отримує у своє розпорядження 50 % від зекономленої суми, при цьому частина з отриманої в розпорядження суми йде на розвиток підрозділу (до 60 %), а інша частина (до 40 %) використовується як матеріальне стимулювання співробітників.

Для визначення ефективності окремого заходу щодо зниження витрат доцільно скористатися показником чистої приведеної вартості, який широко використовується для оцінки інвестиційних проектів. Цей показник визначається як різниця між поточною приведеною вартістю потоку майбутніх грошових надходжень (у нашому випадку – вигод) і поточною приведеною вартістю потоку майбутніх витрат за весь життєвий цикл нововведення (заходи).

Типові потоки майбутніх грошових надходжень (вигод):

- зменшення виплат та вивільнення оборотних коштів (наприклад менше коштів «заморожується» в запасах за рахунок скорочення кількості самих запасів);

- залишкова вартість устаткування наприкінці останнього року використання (так як обладнання може бути продано або використано для іншого проекту).

Якщо зменшення витрат спричинить за собою зниження ціни продукції та збільшення обсягів продажу, то це також має бути враховано.

Типові потоки майбутніх виплат:

- початкові інвестиції в перший рік проекту;
- збільшення потреби в оборотних коштах у процесі реалізації проекту (ремонт і техобслуговування обладнання);
- ремонт та технічне обслуговування обладнання;
- додаткові невиробничі витрати (соціальні, екологічні тощо).

Якщо мова йде виключно про організаційні заходи, то потоки майбутніх витрат включають тільки збільшення потреби в оборотних коштах: збільшення оплачуваного часу розроблення та реалізації заходів власними або залученими силами.

Плановані заходи обов'язково повинні бути відображені в оперативній системі планування (бюджетування). Тобто якщо як захід для скорочення витрат на утримання складу передбачене здавання його в оренду, то в дохідній частині бюджету повинна з'явитися позиція «орендна плата» і планована сума. Якщо цей склад планується реалізувати, то в дохідній частині бюджету буде позиція (одноразово) «дохід від реалізації складу», а також у відповідних бюджетах витрат статті витрат на амортизацію, утримання складів повинні бути скорочені на суму відповідних витрат по вибулому складу.

Виконання планів слід відстежувати в поточному режимі до закінчення звітної періоду з метою підвищення «виконуваності» цих планів.

Моніторинг оперативних відхилень дає змогу вчасно скорегувати діяльність щодо їх виконання і вийти в кінці звітної періоду на планований результат.

Після закінчення звітного періоду отримані фактичні результати зіставляються з плановими. У разі виявлення відхилень необхідно визначити їх причини й усунути в майбутньому, що має бути враховано при складанні планів на наступний період.

Заключним етапом робіт по скороченню витрат є пошук нових резервів їх зниження, тобто процес необхідно періодично повторювати.

12.3 Управління витратами при постановці мети максимізації віддачі від витрат

При постановці такої мети управління витратами, як максимізація віддачі при заданому їх рівні, етапи розроблення системи такі:

- 1) визначення об'єктів витрат та їх носіїв;
- 2) класифікація витрат для цілей управління;
- 3) облік витрат;
- 4) аналіз витрат;
- 5) визначення перспективних напрямів використання витрат;
- 6) розроблення та впровадження комплексу заходів за обраними напрямками з використання витрат;
- 7) регулюючий вплив;
- 8) контроль.

На 5-му етапі слід розглядати ланцюжок взаємозалежних об'єктів виникнення витрат (див. рисунок 12.1), але трохи з іншого боку.

Продукт. Виявляємо продукти з найнижчим маржинальним доходом. Переглядаємо доцільність їх випуску. Розглядаємо можливість збільшення випуску продуктів з великим маржинальним доходом за рахунок коштів, вивільнених після припинення випуску продуктів з низьким маржинальним доходом.

При такому підході не слід забувати про нефінансові причини продовження випуску продуктів з низьким (або навіть негативним) маржинальним доходом (новий продукт і завоювання ринку, хороші прогнози з приводу поліпшення

ситуації в майбутньому, громадська думка або інші стратегічні переваги).

Технологія. Виділяємо (якщо можливо) технологічні процеси, які можна змінити для підвищення продуктивності і / або підвищення якості.

Необхідна умова – збереження визначеного на попередньому етапі асортименту продукції.

При необхідності додаткових інвестицій оцінюємо можливість їх покриття за рахунок скорочення або припинення випуску продуктів з низькою прибутковістю (якщо таке рішення прийнято).

Ресурси. Переглядаємо вимоги до обладнання, сировини, матеріалів та комплектуючих на предмет відповідності обраному асортименту і технології їх виробництва. Крім цього, аналізуємо кваліфікацію і чисельність персоналу з цією ж метою.

Бізнес-процеси. Переглядаємо всі існуючі бізнес-процеси на предмет удосконалення за умови збереження існуючого рівня витрат по них.

Аналогічний підхід до системи управління і до **організаційної структури** підприємства.

При розробленні плану заходів щодо максимізації віддачі від понесених витрат послідовно виконуються ті ж етапи, що і при розробленні плану заходів щодо їх зниження.

При ухваленні рішення про випуск продукції з більш високим рівнем маржинального доходу за рахунок скорочення або відмови від виробництва продукції з низьким маржинальним доходом виникає завдання оцінки декількох інвестиційних проектів і вибору з них найвигіднішого. Під інвестиціями в цьому випадку розуміється сума коштів, вивільнених у результаті відмови від виробництва продуктів з низьким маржинальним доходом.

Ці кошти можна спрямувати як на розширення обсягів випуску вже наявної в портфелі підприємства продукції з високим маржинальним доходом, так і на розроблення і впровадження нових продуктів.

Один з варіантів вирішення такого завдання – метод дисконтування грошових потоків, тобто розрахунок NPV.

Крім цього методу, можна застосовувати метод реальних опціонів. Використання методу реальних опціонів для ухвалення рішень по інвестиційних проектах дає змогу врахувати можливість гнучкого реагування на мінливі зовнішні умови.

При використанні методу дисконтування грошових потоків аналітик намагається уникнути невизначеності *в момент аналізу* інвестиційного проекту. У результаті з'являється один або декілька сценаріїв майбутнього розвитку подій.

Метод реальних опціонів передбачає принципово інший підхід. Невизначеність залишається, а менеджмент з часом підлаштовується (приймає оптимальні рішення) до мінливої ситуації. Інакше кажучи, реальні опціони дають можливість змінювати і приймати оптимальні рішення в майбутньому відповідно до інформації, що надходить. Причому можливості приймати і змінювати рішення в майбутньому кількісно оцінюються в момент аналізу.

Застосування методики реальних опціонів до оцінки інвестиційних проектів доцільне, коли виконуються такі умови:

- результат проекту схильний до високого ступеня невизначеності;
- керівництво компанії здатне ухвалювати гнучкі управлінські рішення при появі нових даних по проекту;
- фінансовий результат проекту багато в чому залежить від ухвалених керівництвом рішень;
- при оцінці проекту за методом дисконтування грошових потоків значення NPV негативне або трохи більше нуля.

Недоцільно використовувати метод реальних опціонів відносно проектів з високим чистим дисконтованим потоком і високим ступенем достовірності. Метод реальних опціонів найбільш затребуваний у наукомістких, високотехнологічних, ресурсовидобувних галузях, а також у галузях з високими витратами на маркетинг і просування нових продуктів.

Лекція 13. Непрямі методи управління витратами

13.1 Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції.

13.2 Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, коштами.

13.1 Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції

Істотна частина витрат підприємства може бути скорочена за рахунок управління робочим капіталом.

Робочий капітал – це оборотні активи за вирахуванням короткострокових зобов'язань. Нестача або надлишок кожної його складової може привести до витрат, яких можна уникнути при належному контролі за розмірами всіх елементів.

Управління робочим капіталом включає:

- управління запасами;
- управління дебіторською заборгованістю;
- управління кредиторською заборгованістю;
- управління коштами;
- управління кредитним портфелем.

Для управління всіма елементами робочого капіталу характерна така схема:

1) визначення оптимальної структури робочого капіталу (формування бюджету, формування системи показників коефіцієнтів, визначення рамкового рівня показників);

2) аналіз існуючої структури робочого капіталу (відповідність фактичних показників їх рамковому рівню, виявлення причин відхилень);

3) розроблення комплексу заходів з приведення структури робочого капіталу у відповідність до оптимальних параметрів.

Розглянемо підходи, які використовуються при управлінні запасами.

Перш ніж готова продукція потрапить до кінцевого споживача, вона проходить виробничий цикл, починаючи від сировини і закінчуючи готовою продукцією. Для того щоб не зупинилося виробництво через відсутність запасів сировини через збільшення різкого попиту або перебоїв у постачанні, на виробництві створюються запаси.

Створення запасів завжди пов'язане з додатковими витратами, а їх відсутність у достатній кількості – з втратами. При визначенні оптимального балансу між витратами, пов'язаними зі створенням запасів і втратами від їх нестачі, слід ухвалювати таке рішення, при якому сума всіх релевантних витрат буде мінімальна.

Релевантні витрати поділяються на три групи:

- витрати, пов'язані зі зберіганням запасів;
- витрати, пов'язані з виконанням замовлень;
- збитки, викликані дефіцитом запасів.

Мета створення виробничих запасів – забезпечити ритмічне функціонування виробничого процесу.

Загальна система управління запасами має три рівні.

На першому, найнижчому рівні (рівень виконавців) відбувається обробка вихідних даних, ведення обліку і зберігання інформації про запаси. Основні відомості, необхідні для функціонування системи управління запасами, - рівень наявних запасів і запасів, які будуть створені за рахунок розміщення замовлень; заділ за заявками на готову продукцію від споживача; вартість, одиниця виміру, кількість, джерело отримання запасів.

На другому рівні відбувається розроблення правил (алгоритму ухвалення рішення), на основі яких встановлюються термін і розмір замовлення, необхідного для поповнення виробничих запасів, а також підтримання оптимального рівня товарних запасів.

На третьому, «стратегічному» рівні на основі розроблених правил ухвалення рішень будується модель системи управління товарними і виробничими запасами.

Елементи системи управління запасами:

- бюджетування потреби у всіх елементах запасів;
- контроль за рівнем запасів згідно з нормативами та бюджетними показниками;
- контроль динаміки зміни показників оборотності запасів у цілому і по кожному виду запасів окремо;
- контроль за основними параметрами замовлення.

Варто зазначити, що, зазвичай, чим вищий показник оборотності товарно-матеріальних запасів, тим краще: низький рівень запасів зменшує ризик, пов'язаний з неможливістю

реалізувати продукцію, і вказує на ефективне використання капіталу. Однак, якщо показник оборотності на підприємстві нижчий, ніж у середньому по галузі, це може свідчити про потенційний дефіцит закупаваних товарів і матеріалів. У середньому норматив для промислового підприємства 4 – 8 оборотів на рік.

Реальна практика вітчизняних підприємств така, що запаси матеріалів та готової продукції на складах підприємства нерідко не виправдано завищені, що призводить до поганої їх оборотності і зниження ефективності діяльності в цілому. Отже, необхідно розраховувати ці показники для окремих видів (груп) продукції та запасів і відстежувати їх у динаміці.

Основні параметри управління замовленнями:

- розмір замовлення на закупівлю ресурсів;
- час відновлення замовлення.

Основні моделі систем управління запасами:

- модель з фіксованим періодом;
- модель з фіксованим обсягом (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1 – Різниця між моделями систем управління запасами

Чинники порівняння	Модель з фіксованим періодом	Модель з фіксованим обсягом
Кількісна характеристика запасів	Значний рівень запасів, оскільки їх повинно вистачити до дати наступного постачання	Додатковий запас не створюється, оскільки наступне замовлення відбувається за необхідністю
Обсяг замовлення	Змінюється при кожному наступному розміщенні замовлення	Постійний, замовляється постійна кількість ресурсів
Трудомісткість обслуговування	Незначна	Значна, оскільки необхідний постійний моніторинг руху запасів
Ціннісні характеристики запасів	Використовується для відносно дешевих ресурсів	Використовується для управління запасами дорогих ресурсів, оскільки забезпечує менший обсяг запасу
Стратегічна важливість запасів	Використовується для запасів ресурсів, які не є критичними для підприємства	Підходить для критичних видів ресурсів, оскільки забезпечує швидку реакцію на загрозу вичерпання запасу

Основна відмінність між ними полягає в такому: у моделі з фіксованим обсягом чергове замовлення на поставку виконується, коли запас ресурсу знижується до певного рівня. Ця подія залежить від швидкості споживання матеріалу. Що стосується моделі з фіксованим періодом, то в ній здійснюється розміщення чергового замовлення через певний проміжок часу.

Модель з фіксованим обсягом передбачає постійний контроль залишків запасу, тобто це безперервно діюча система, яка потребує регулярної перевірки – чи досягнутий рівень чергового замовлення.

У моделі з фіксованим періодом обчислення залишку запасу проводиться лише через контрольний період часу. Ця модель застосовується, як правило, для малоцінних предметів, допоміжних та витратних матеріалів.

Модель з фіксованим обсягом застосовується для основних номенклатурних позицій сировини, матеріалів і комплектуючих, які характеризуються великими обсягами закупівель.

Як видно, система з фіксованим обсягом ґрунтується на безперервному порівнянні запасу з точкою чергового замовлення, що дає змогу уникнути простоїв, пов'язаних з нестачею ресурсів.

Точка замовлення – певна кількість ресурсу, при досягненні якого виникає необхідність розміщення чергового замовлення. Точка замовлення визначається в натуральних одиницях.

Підприємство оцінює витрати на зберігання та знецінення одиниці запасу, а також визначає витрати на придбання (транспортування, страхування вантажу, розміщення замовлення у постачальника і т.п.). Підприємство також оцінює обсяг споживання цього запасу. За допомогою цих даних розраховується оптимальна кількість одиниць запасу, придбаних одноразово у постачальника, тобто кількість в одній партії, що поставляється, а також періодичність поставок. Така схема допомагає мінімізувати витрати як зі зберігання, так і з придбання виробничих запасів.

Розрахунок оптимального розміру замовлення:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}, \quad (13.1)$$

де S – планова потреба періоду, нат. од.;

О – витрати на виконання одного замовлення, грн;
С – витрати на зберігання одиниці замовлення за той же період, грн.

Оскільки ця проста модель передбачає, що потреба на час виконання замовлення є постійною величиною і додатковий запас не потрібен, то точка повторного замовлення визначається так:

$$R = d \times L, \quad (13.2)$$

де d – середня денна потреба в матеріалі, нат. од.;
 L – час виконання замовлення, дн.

У системі з фіксованим періодом поставок рішення про розміщення чергового замовлення ухвалюється тільки після підрахунку рівня запасу через контрольний проміжок часу.

Обсяг замовлення визначається за формулою

$$q = d(T + L) - I, \quad (13.3)$$

де d — середня денна потреба в матеріалі, нат. од.;
 T — період між двома суміжними замовленнями, дн;
 L — час виконання замовлення, дн;
 I — поточний рівень запасів, нат. од.

Такий підрахунок величини запасів бажано виконувати в разі об'єднання замовлень за декількома ресурсами (для одного постачальника) для економії транспортних витрат.

За правилом Парето (20 % зусиль приносять 80 % результату) стосовно запасів 20 % найменш важливих запасів є джерелом 80 % витрат, пов'язаних з їх обігом. Тому всі запаси потрібно проранжувати залежно від їх впливу на релевантні витрати. Для цього можна використовувати метод ABC, що передбачає групування запасів на три групи (А, В, С). Таке розбивання дасть змогу зосередитися на головному і не витрачати час і ресурси, плануючи позиції, які становлять 0,01 % у загальній частці запасів.

Для управління запасами групи А слід застосовувати найбільш точні (а отже, і складні) методи, ретельно

відслідковувати оберти й іншу статистику, підвищувати точність розрахунків. Саме для запасів цієї групи потрібно точно розрахувати оптимальний розмір і точку замовлення.

Для групи В можна застосовувати ті ж методи, але використовувати більш прості розрахунки.

Запаси групи С можна відслідковувати рідше, створюючи страховий запас у розумних межах, щоб вони постійно були на складі. Функції контролю над запасами цієї категорії можна делегувати менеджерам середньої ланки.

Варіанти управління неліквідами і надлишковими запасами:

- продати за зниженою ціною;
- повернути надлишковий запас постачальнику;
- запропонувати комісійні за продаж запасу;
- продати конкуренту;
- пожертвувати на благодійні цілі;
- викинути, звільнити місце на складі і забути про нього.

Особливості управління запасами готової продукції:

- застосування бюджетного управління;
- ABC і XYZ - аналіз клієнтів;
- система мотивації менеджерів збуту.

Початковими об'єктами планування при складанні бюджетів продажу є клієнти, обсяги закупівель яких розглядаються в розрізі номенклатурних позицій.

Для повного переліку клієнтів доцільно провести ABC-аналіз і виділити найбільш значущі з них. Крім того, можливе застосування XYZ-аналізу за ступенем передбачуваності закупівель клієнтів.

З клієнтами групи А можливі активні методи роботи:

- підтвердження замовлень;
- вивчення чинників, що впливають на попит за основними позиціями;
- нові пропозиції;
- підтримка клієнтів групи з рідкісними асортиментними позиціями, що забезпечують збут основного асортименту.

При цьому слід урахувати, що для стабільності середньомісячного замовлення по позиції важливе не стільки знання середнього розміру замовлення, скільки того, що замовлення взагалі відбудеться. Тобто система планування

повинна також розмічати позиції по групах XYZ залежно від передбачуваності замовлення (вагових коефіцієнтів, відповідних групах передбачуваності).

Зведена таблиця планування по менеджерах у розрізі клієнтів, розмічена за групами ABC, XYZ перетвориться в асортиментний план (бюджет) продажу і є базою для формування бюджету виробництва і бюджету закупівель в інтересах найбільш великих і стабільних клієнтів.

Але для того, щоб система бюджетування в галузі управління запасами почала працювати, необхідно ретельно продумати систему оцінки і стимулювання менеджерів залежно від виконання декларованих ними бюджетних показників.

13.2 Управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, коштами

Управління дебіторською заборгованістю. Дебіторська заборгованість – це комерційний кредит покупцю, що надається продавцем. Основними завданнями управління дебіторською заборгованістю є:

- визначення політики надання товарного кредиту;
- контроль її виконання;
- визначення політики інкасації простроченої дебіторської заборгованості (з подальшим контролем її виконання).

Для вибору оптимальної кредитної політики компанія повинна постійно порівнювати потенційні вигоди від збільшення обсягу продажу з вартістю надання торгових кредитів (вартість позикового капіталу для фінансування своїх оборотних коштів, вартість кредитних перевірок, додаткових облікових і управлінських витрат тощо), а також з ризиком можливої втрати платоспроможності.

Процес управління дебіторською заборгованістю починається з формування кредитної політики підприємства. Кредитна політика повинна враховувати:

- стратегічні цілі підприємства;
- сформовану на ринку ситуацію;
- положення підприємства на ринку;
- особливості каналів дистрибуції.

Етапи розроблення кредитної політики:

- визначення умов надання товарного кредиту;
- розрахунок максимального строку надання товарного кредиту;
- формування матриці знижок – документа, що регламентує рівень знижок на товар (послугу) в залежності від термінів її оплати та виконання інших умов.

Кредитна політика покликана встановлювати правила гри за такими напрямками:

- кому надавати кредит;
- на яких умовах;
- як багато;
- як карати порушників.

Один з найбільш поширених інструментів для вирішення цього завдання стосовно покупців, з якими підприємство вже має досвід роботи, - метод оцінки кредитної історії. Він оснований на ранжуванні покупців за рядом показників і встановленням критеріїв для ухвалення рішення про надання кредиту.

Показниками для оцінки кредитної історії можуть виступати:

- період роботи з покупцем;
- період існування підприємства-покупця;
- платіжна дисципліна (чи є у покупця дебіторська заборгованість «старше» певного періоду, наприклад, понад три місяці або обсяг простроченої дебіторської заборгованості);
- середньомісячний обсяг закупівель покупця (за останній рік) або частка закупівель покупця в загальному обсязі реалізації підприємства;
- інші показники, наприклад, значущість покупця або тип дистрибуції (оптовий продавець, торговельна мережа, роздрібна торговельна точка).

Для кожного показника визначається вага значущості. Загальна сума всіх ваг значущості дорівнює 1.

Існує два способи визначення ваг значущості:

- на підставі статистики за обраними показниками і коефіцієнтів кореляції (набирається статистика за обраними показниками, визначається їх вплив на погашення дебіторської заборгованості);

- на підставі експертної оцінки (керівника та / або групи фахівців).

У зв'язку з більш високою трудомісткістю розрахункового варіанта другий спосіб застосовується частіше. Усі дебітори оцінюються по кожному з показників з присвоєнням оцінки в балах (від 1 до 100). Наприклад, у дебіторів, які не мають заборгованості більше одного кварталу, оцінка за показником буде 100.

Дебітори з урахуванням загальної оцінки групуються за ступенем їх надійності:

1 – ша група: загальна оцінка від 70 до 100;

2 – га група: загальна оцінка від 40 до 69;

3 – тя група: загальна оцінка до 39.

Для клієнтів третьої групи ухвалюється рішення про відвантаження товару тільки по передоплаті.

Для клієнтів другої групи ухвалюється рішення про обмежене кредитування, стягування авансу в розмірі фіксованого відсотка від обсягу відвантаження. Як правило, не нижче 25 %. Додаткові умови: оформлення векселів, застави, поруки.

Для клієнтів першої групи розглядається можливість відвантаження з подальшою оплатою на розроблених для цієї групи стандартних умовах, можливі ексклюзивні умови у разі стратегічної значущості або передбачуваних майбутніх економічних вигод.

При цьому контроль за дебіторською заборгованістю третьої групи найменш частий, необхідно, навпаки, перевіряти, чи надійшла передоплата; для другої групи контроль дебіторської заборгованості менш частий; перша група буде контролюватися найбільш часто, наприклад щодня.

Серед основних факторів, що визначають, чому покупці не платять за своїми боргами, можна виділити такі групи:

1) *причини економічного характеру*. Покупець є добросовісним, але тимчасово відчуває дефіцит обігових коштів. Це може бути пов'язано з тим, що його «підвели» його покупці, або з тим, що його цінова політика не виправдала рівень початкових витрат і т. д.;

2) *причини «політичного» характеру*. Боржник має кошти, не відмовляється платити, але не платить вчасно. Затримка в

оплаті може бути «нормальною» для цієї компанії, наприклад, через монопольне становище на ринку або через значну перевагу в економічному потенціалі, який дає змогу компанії нав'язувати свій «стиль» роботи. Це також може бути пов'язано з особливістю фінансової стратегії боржника, який воліє постійно «жити в борг» і за рахунок цього розширювати свій бізнес;

3) *форс-мажорні обставини*. Дія непереборних сил. В українських умовах такими чинниками можуть виступати не тільки природні катаклізми, стихійні лиха, аварії та інші техногенні катастрофи, а й втручання компетентних органів;

4) *причини несумлінного характеру*. Наприклад, боржник спочатку не збирався розраховуватися або відмовився від наміру оплати в процесі розвитку взаємних відносин, або він створює несплату штучно. Це може бути спровоковано такими діями: виявлення прорахунків у підписаній угоді, наявність законодавчих «пасток», відсутність достатнього контролю над розрахунками з боку постачальника, спроби недобросовісної конкуренції або через «беззахисність» кредитора.

Слід зазначити, що банкрутство не може бути віднесено до якоїсь однієї групи, так як воно хоча і виникає здебільшого з економічних причин, але може бути викликане і форс-мажорними обставинами та іншими неекономічними причинами. Банкрутство може також носити і недобросовісний характер (фіктивне банкрутство).

Методи впливу. Методи впливу на боржників найбільш узагальнено можна класифікувати таким чином:

1) *психологічні* – постійні нагадування по телефону, факсу, пошті, поширення інформації про затримки платежів серед суміжних постачальників та інших зацікавлених осіб або використання різних ЗМІ. У тому випадку, коли ваш партнер відчуває тимчасові труднощі, пов'язані з дефіцитом коштів, то необхідно домовитися з ним про сплату хоча б відсотків за наданий кредит, так як повернення основного боргу в подальшому, як правило, «морально» звільняє боржника від сплати відсоткових зобов'язань;

2) *економічні* – фінансові санкції (штраф, пеня, неустойка) і заставні відносини. Якщо ваш постійний покупець порушує умови оплати, першою економічною санкцією проти нього може

статися призупинення подальших поставок чи подальше його бойкотування з боку інших постачальників. Слід урахувати і той факт, що припинення поставок може призвести до подальшого посилення фінансового стану боржника або до його банкрутства. Тому правильне застосування економічних санкцій повинне ґрунтуватися на знанні тих причин, з яких боржник не платить;

3) *юридичні* – претензійна робота, досудове листування, подача позову до суду. «Універсальною» обставиною є порушення проти боржника справи про банкрутство. У цьому випадку юридичні дії необхідні завжди, хоча б для того, щоб отримати законне місце в черзі боржників.

Кому доручити повернення боргів:

- 1) фінансовій службі;
- 2) юридичній службі;
- 3) службі продажу.

Управління кредиторською заборгованістю. Прийнято вважати, що підприємство, яке користується в процесі своєї господарської діяльності тільки власним капіталом, має максимальну стійкість, проте занадто високий коефіцієнт абсолютної ліквідності (вище 0,35) свідчить про неефективне використання коштів. З точки зору конкурентної боротьби на ринку не має значення, якими капіталами оперує бізнес: своїми чи позиковими. Єдина різниця може полягати в розходженнях вартості цих двох категорій капіталу. Кредитори (банки або постачальники товарів і послуг) готові кредитувати чийсь бізнес тільки в обмін на визначений (іноді досить високий) дохід (відсоток). При цьому навіть власний капітал не є "безкоштовним", тому що вкладення здійснюються в надії отримати прибуток вище того, який платять банки за депозитними рахунками.

Якщо рентабельність використовуваного капіталу вища від ставки банківських відсотків, вигідно працювати на залучених кредитах. А якщо умови, пропоновані постачальником, ще вигідніші, такою можливістю не можна знехтувати ні в якому разі. Тобто основні питання і принципи (з поправкою на зміну позиції з кредиторською, що пропонує або навіть диктує умови, на

дебіторську, що приймає умови), а отже, й інструменти управління кредиторською заборгованістю ті ж самі.

Список літератури

1 Біла, О.Г. Управління витратами підприємства: теорія та практика [Текст]: монографія / О.Г. Біла, І.Л. Боднарюк, Т.В. Мединська; Львів. комерц. акад. – Львів: Львів. комерц. акад., 2012. – 196 с.

2 Грещак, М.Г. Управління витратами [Текст]: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисципліни / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.

3 Грищенко, О.В. Управленческий учет [Электронный ресурс]: конспект лекций / О.В. Грищенко. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2007. Материалы Административно-управленческого портала АUP.Ru. – Режим доступа: www.aup.ru/

4 Давидович, І.Є. Управління витратами [Текст]: навч. посібник / І.Є. Давидович. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 320 с.

5 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2012 – 278 с.

6 Економіка підприємства [Текст]: зб. задач і тестів / В.Л. Дикань, І.Л. Плетникова, В.О. Мельник, [та ін.]; за ред. д.е.н., проф.. В.Л. Диканя. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 290 с.

7 Дырдонова, А.Н. Управление затратами [Текст]: учеб. пособие / А.Н. Дырдонова. – Нижнекамск: Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) КГТУ, 2010. – 112 с.

8 Захарченко, Л.А. Управління витратами [Текст]: навч. посібник з практ. занять для студ. вищ. навч. закл. / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич; Одес. нац. акад. зв'язку ім. О.С. Попова, Ін-т економіки та менеджменту, каф. економіки п-ва та корпорат. упр. – Одеса: ВМВ, 2011. – 239 с.

9 Зимовец А.В. Краткосрочная финансовая политика [Электронный ресурс]: конспект лекций. – Таганрог: Издательство НОУ ВПО ТИУиЭ, 2010. Материалы Административно-управленческого портала АUP.Ru. – Режим доступа: www.aup.ru/

10 Ковтун, С. Управление затратами [Текст] / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Харьков: Фактор, 2008. – 272 с.

11 Наумова, Н.В. Бюджетирование в деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Н.В. Наумова, Л.А. Жарикова. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 112 с.

12 Партин, Г.О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства [Текст]: монографія / Г.О. Партин, А.І. Ясінська; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Львів : ЗУКЦ, 2011. – 199 с.

13 Плоха, О.Б. Управління витратами [Текст]: конспект лекцій / О.Б. Плоха; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків: ХНЕУ, 2009. – 151 с.

14 Просветов, Г.И. Управленческий учет: Задачи и решения [Текст]: учеб. - метод. пособие / Г.И. Просветов. – М.: Издательство РДЛ, 2006. – 272 с.

15 Серебренников, Г.Г. Основы управления затратами предприятия [Текст]: учеб. пособие / Г.Г. Серебренников. – 2-е изд., стер. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 80 с.

16 Трубочкина, М.И. Управление затратами предприятия [Текст]: учеб. пособие [для вузов по специальности 061100 "Менеджмент орг."] / М.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 217 с.

17 Управління витратами підприємства [Текст]: навч. посібник / Ю.С. Погорелов [та ін.]; за заг. ред. Г.В. Козаченко; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ: НОУЛІДЖ, 2011. – 189 с.

18 Управління витратами промислового підприємства [Текст]: монографія / А.В. Череп [та ін.]; Вищ. держ. навч. закл. "Запорізь. нац. ун-т". – Запоріжжя: ЗНУ, 2012. – 301 с.

19 Управление затратами на предприятии [Текст]: учеб. пособие [для студентов вузов по спец. 060800 " Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)"] / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев [и др.]; ред. Г.А. Краюхин. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003. – 255 с.

20 Котенева, Е.Н. Управление затратами предприятия [Текст] / Е.Н. Котенева, Г. К. Краснослободцева, С.О. Фильчакова. – М.: Изд-во: Дашков и Ко, 2008. – 224 с.

21 Business Toolkits. Управление издержками предприятия. [Электронный ресурс]: слайды. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m40/>

22 Цимбалюк, Л.Г. Формування та управління витратами виробництва [Текст]: підручник / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун, Л.І. Антошкіна. – Донецьк: Юго-Восток, 2009. – 239 с.