

УДК 658:81

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-294-3-44

САВІН С. Ю.

ORCID ID: 0000-0002-0405-3244

e-mail: imennostasik@gmail.com

ДЖЕРЕЛЮК Ю. О.

ORCID ID: 0000-0002-2213-8444

e-mail: yulizh712@gmail.com

ВОСКРЕСЕНСЬКА О. Є.

ORCID ID: 0000-0001-5465-3195

e-mail: e.e.voskresenskaya@gmail.com

Херсонський національний технічний університет, Україна

## НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті систематизовано напрями оптимізації витрат в системі підвищення якості логістичної діяльності підприємства. Визначено, що удосконалення системи інформаційного забезпечення управлінськими процесами є однією з умов підвищення якості логістичної діяльності підприємства. Аргументовано, що складові інформаційної стратегії мінімізації логістичних витрат повинні гармонійно поєднувати основні положення стратегії сприйняття інформації, стратегії аналізу та інтерпретації інформації, стратегія розповсюдження інформації, стратегія захисту інформації. Узагальнено варіанти зниження витрат підприємства в залежності від форми його кооперації з малими і великими підприємствами. Визначено, що однією з умов зниження витрат підприємства є оцінка оптимального співвідношення обсягу виробництва, витрат і прибутку.*

*Ключові слова: оптимізація витрат; логістична діяльність; підприємство; управління витратами; собівартість.*

STANISLAV SAVIN, YULIYA DZHERELIUK, OLENA VOSKRESENSKA

Kherson National Technical University, Ukraine

## DIRECTIONS OF COST OPTIMIZATION IN THE SYSTEM OF IMPROVING THE QUALITY OF LOGISTIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

*The article systematizes the directions of cost optimization in the system of improving the quality of logistics activities of the enterprise. The essence of the concept, the significance of logistics, as the basis of effective development of enterprises is considered. Views on cost management by different scholars are analyzed. It is generalized that the main goal of logistics cost management is to find the most efficient way to use the available limited logistics resources.*

*Optimizing the costs of the enterprise in a changing environment and increasing market competition is one of the most important management tasks of each business entity. The logistics activities of the company play a key role in promoting products from producer to consumer of goods and services. Effective logistics processes at the enterprise and elimination of excessive logistics costs, therefore, saves total costs, reduces the cost of goods and services, improves the quality of logistics processes and allows more systematic assessment and forecasting of financial results.*

*It is determined that the improvement of the system of information support of management processes is one of the conditions for improving the quality of logistics activities of the enterprise. It is argued that the components of the information strategy to minimize logistics costs should harmoniously combine the main provisions of the strategy of information perception, strategy of analysis and interpretation of information, information dissemination strategy, information security strategy. Options for reducing the costs of the enterprise depending on the form of its cooperation with small and large enterprises are summarized. It is determined that one of the conditions for reducing the costs of the enterprise is to assess the optimal ratio of production, costs and profits.*

*Keywords: cost optimization; logistics activities; enterprise; cost management; cost.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Оптимізація витрат підприємства в умовах мінливого середовища функціонування та посилення ринкової конкуренції виступає одним з найважливіших управлінських завдань кожного суб'єкта господарювання. Логістична діяльність підприємства відіграє ключову роль у просуванні продукції від виробника до споживача товарів та послуг. Ефективізація логістичних процесів на підприємстві та усунення надмірних логістичних витрат, відтак, сприяє економії загальних витрат, призводить до зниження собівартості товарів та послуг, підвищує якість логістичних процесів та дозволяє більш системно оцінювати та прогнозувати фінансові результати господарської діяльності.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед досліджень вітчизняних вчених-економістів, наукові інтереси яких пов'язані із вивченням діяльності підприємств, проблема оптимізації господарських витрат та напрями її досягнення у контексті підвищення якості логістичної діяльності підприємства залишалася мало висвітленою та слабо дослідженою. У працях О. Бондаренка [1], І. Луценка [2], О. Вишневської, С. Човаги, С. Волошиновського [3] узагальнено концептуальні основи поняття логістики логістичної діяльності підприємства, розкрито її роль у забезпеченні ефективного функціонування та розвитку. Науковцями осмислено сутнісно-змістову еволюцію даної категорії

та систематизовано підходи до її трактування. З іншого боку, О. Омельниченко [4], Т. Васильців, Р. Уразалієв [5], Т. Васильців, О. Ярошко [6] зосереджуються здебільшого довкола питань, пов'язаних з виділенням ключових напрямів оптимізації загальних витрат підприємства та значенні ефективної господарської діяльності у встановленні економічної та фінансової безпеки, відтак не у достатній мірі приділяють увагу витратам логістичної діяльності. У деякій мірі, методологічні основи управління логістичними процесами розглянуто у працях І. Височина [7], І. Федьковича [8]. Зокрема, вчені виокремлюють напрями підвищення ефективності управління логістичною діяльністю через використання інформаційно-комунікаційних технологій.

#### **Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття**

Позаяк якість логістичної діяльності підприємства в умовах посилення ролі інформаційних технологій та конкурентної боротьби за потенційного споживача набирає нової ваги та актуальності, визначення ключових напрямів зниження логістичних витрат є однією з умов ефективного зростання підприємства.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є обґрунтування напрямів оптимізації витрат у контексті підвищення якості логістичної діяльності підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу**

Загалом керівництву підприємства для забезпечення економії витрат слід врахувати наведені нижче управлінські підходи.

Перший підхід стосується короткотермінових рішень, які звично приймаються в умовах обмеженого часу та недостатньої інформації і тому вимушено обмежуються розглядом змінних та прямих витрат. Необхідна для цих потреб інформація легко доступна з традиційних систем обліку витрат. Примітно, що управлінці підприємства повинні зауважити тут для себе декілька моментів.

По-перше, обґрунтування управлінського рішення з точки зору витрат означає формування чіткого розуміння, які з витрат є релевантними для цього рішення: тобто які витрати збільшаться або зменшаться в його результаті. Неунікні витрати не повинні братися до розрахунку при короткотерміновому аналізі.

По-друге, маржинальний прибуток забезпечує значно кращий орієнтир, ніж повний операційний прибуток у випадку, коли підприємство прагне завантажити зайві потужності. Адже доходи від реалізації зникнуть моментально, в той час як умовно-постійні витрати залишаться і навіть збитковий виріб може позитивно вплинути на фінансовий результат підприємства.

Другий підхід ґрунтується на тому, що в довгостроковому періоді всі витрати повинні компенсуватися, інакше підприємство «проїдатиме» власний капітал і врешті-решт опиниться на межі банкрутства. Тому управлінці повинні добре усвідомлювати поведінку не лише прямих, а й накладних витрат. В сучасному технологічному і висококонкурентному середовищі частка накладних витрат відчутно зростає і просто не може бути ігнорованою.

Традиційні методики розподілу витрат настільки умовні, що часом краще взагалі обходитись без розподілу, ніж покладатися на спотворену картину витрат. Поопераційно-орієнтований облік витрат є потужним інструментом аналізу накладних витрат, роблячи очевидними усі причинно-наслідкові зв'язки між виробами і ресурсами. Через не викривлене перенесення на внутрішньогосподарські операції усі витрати стають прямими, і управлінці отримують чітке бачення того, які організаційні ресурси необхідні для виготовлення і продажу виробу і далі, наскільки вигідною для підприємства є співпраця з певним споживачем чи постачальником.

Поопераційно-орієнтоване управління витратами здійснюється у три етапи. По-перше, підприємство шукає способи оптимізації своїх внутрішніх процесів, пов'язаних з виконанням замовлень, та резерви їх здешевлення. По-друге, підприємство реформує продуктивний асортимент та портфель клієнтів з метою переорієнтації своїх ресурсів на найбільш вигідні напрямки діяльності. По-третє, управлінці з'ясовують величину не використовуваних ресурсів, які авансуються, але не використовуються внаслідок або підвищення ефективності внутрішніх операцій, або зміни структури попиту.

Слід зазначити, що посилити інформаційно-аналітичну цінність поопераційно-орієнтованого обліку витрат дозволяє застосування так званого АВВ аналізу, оскільки він дозволяє розраховувати обсяги виконання операцій і кошторисні ставки розподілу витрат не лише після завершення звітнього періоду та на основі історичних даних про витрати і обсяги діяльності; значення кошторисних ставок в АВВ не є спотвореними, витрати невикористовуваного ресурсу не повинні розподілятися на об'єкти витрат, що не спричиняють необхідність утримання цього ресурсу. АВВ дає змогу калькулювати собівартість наперед, використовуючи планові ставки драйверів, що розраховуються на основі прогнозованого рівня використання наявних ресурсів; АВВ – це фактично система аналізу потужностей ресурсів, оцінки ефективності їх використання, відокремлення незавантажених потужностей та управління ними або збільшення потреби в операціях, які виконуються цими ресурсами, або скорочення наявного рівня ресурсу (зменшення асигнування на ресурс).

АВВ є важливим елементом загальної системи управління витратами підприємства. З інформаційно-аналітичної точки зору АВВ дозволяє скоригувати купівельну вартість ресурсів, забезпеченість ресурсами, рівень ефективності, ціну реалізації, а також попит.

З використанням АБВ створюються такі переваги перед традиційним підходом до бюджетування накладних витрат:

1) замість планування витрат для функціональних підрозділів та відділів, яке здійснюється на основі планової чисельності працівників і попередньо досягнутого рівня витрат (планування від досягнутого), АБВ планує витрати для виконання окремих операцій;

2) завдяки АБВ з'являється краще розуміння причин споживання ресурсів, а також підвищується контрольованість витрат. Поопераційний бюджетний контроль, при якому кошториси центрів відповідальності подані у поопераційному форматі, не завжди придатний для щомісячного моніторингу внаслідок короткотермінових коливань рівня використання ресурсів. Однак коливання обсягів виконання операцій в кінцевому рахунку спрямовує увагу на те, чи використовується ресурсний потенціал ефективно і який його рівень може бути необхідним в майбутньому.

3) використання АБВ зменшує інформаційну нерівність між керівниками і підлеглими, дає першим чітке уявлення про потенціал других і складність виконуваних ними робіт. Усвідомлення того, що підвищуються рівень інформованості керівника, прозорість процесу планування і об'єктивність індивідуальної оцінки працівників, заохочує підлеглих до скорочення бюджетних "буферів", які обов'язково закладаються при бюджетуванні на основі співучасті шляхом навмисної переоцінки витрат і недооцінки доходів.

Одним із напрямків формування організаційно-економічних умов зниження витрат підприємства є вдосконалення інформаційного забезпечення управління процесу виробництва. Це зумовлено тим, що в ринкових умовах інформація стає одним із найважливіших ресурсів, від якості якого залежить ефективність прийняття управлінських рішень, а також величина тих чи інших витрат підприємства. Розв'язання цього завдання, на нашу думку, полягає в обґрунтуванні окремої інформаційної стратегії, яка сама може ділитися на декілька стратегій. Одночасно розробка такої стратегії, спрямованої на розв'язання конкретної задачі, є одним із наукових завдань економічного розвитку виробництва в сучасних умовах. При цьому, як правило, ця розробка проводиться на глобальному рівні, хоча вирішення багатьох задач потребує конкретизації стратегії на функціональному рівні.

Для зниження ризику при прийнятті оптимальних рішень на функціональному рівні треба враховувати конкретні дані, їх актуальність, повноту і достовірність. Основними складовими інформаційної стратегії мінімізації логістичних витрат мають стати стратегія сприйняття інформації, стратегія аналізу та інтерпретації інформації, стратегія розповсюдження інформації, стратегія захисту інформації. Визначення складових частин загальної інформаційної стратегії мінімізації витрат виробництва в якості стратегій засновано на тому, що в широкому розумінні стратегія – це послідовність дій для досягнення поставлених цілей. Тобто кожна складова частина загальної стратегії є окремою діяльністю зі своїм планом дій, який спрямовано на досягнення головної мети – зниження витрат виробництва, а також і збуту продукції.

Разом з цим головною рисою запропонованої інформаційної стратегії мінімізації витрат виробництва є, з одного боку, розглядання ієрархії конкретних (окремих) цілей загального завдання мінімізації витрат виробництва на її певних функціональних рівнях, а з іншого – скорочення сукупних витрат виробництва в залежності від повноти і достовірності інформації на кожному рівні її реалізації.

Слід зазначити, що ключовим елементом запропонованої інформаційної стратегії мінімізації витрат виробництва є стратегія аналізу та інтерпретації інформації. Це пов'язано з тим, що ця складова є базою для прийняття оптимальних рішень. Для наповнення стратегії аналізу та інтерпретації інформації потрібно виконати низку задач (оцінки ефективності співвідношення витрат, обсягу виробництва та прибутку; врахування динаміки умовно-постійних витрат виробництва; розробки механізму покриття витрат виробництва), які в межах інформаційної невизначеності є суттєвими для формування організаційно-економічних умов зниження витрат виробництва.

Однією з умов зниження витрат підприємства є оцінка оптимального співвідношення обсягу виробництва, витрат і прибутку. З метою реалізації такого підходу, на нашу думку, слід здійснювати поетапний аналіз залежності одного з параметрів моделі (обсяг виробництва, витрати, прибуток) від двох інших. Таке поетапне порівняння дає можливість уникнути притаманних класичним підходам недоліків та одночасно одержати точні оцінки, які враховують сукупність факторів вирішення завдання зменшення витрат виробництва. При цьому відмінною рисою запропонованого підходу є можливість формування асортименту продукції, виходячи з прогнозних значень зміни обсягу виробництва і можливих витрат.

Реалізація запропонованого підходу щодо формування асортименту продукції потребує також всебічної оцінки зміни витрат як змінної, так і умовно-постійної їх складової. Як правило, всі дослідження зведені до врахування змінної складової витрат. Проте необхідно враховувати також зміну умовно-постійної складової (амортизаційні відрахування, відсотки за кредитами та ін.), оскільки її коливання можуть призвести до коливань прибутку підприємства і, як наслідок, підвищення ризику збитків.

Для вирішення такої задачі слід реалізувати на практиці комплексний підхід, який полягає у:

1) використанні графічної моделі "витрати – обсяг – прибуток" для наочного відображення доходу підприємства і рівня сукупних витрат;

2) врахуванні можливих змін окремих факторів виробництва;

3) врахуванні того, що можлива зміна динаміки рівня умовно-постійних витрат.

Одним із напрямків вирішення задачі зменшення витрат виробництва та збуту продукції є розробка ефективного механізму покриття цих витрат як за рахунок раціонального використання наявних ресурсів, так і за рахунок залучення необхідних додаткових ресурсів на основі ринкових методів господарювання. Враховуючи, що підприємства не мають достатніх власних коштів для покриття витрат (зокрема за умови значного збільшення обсягів господарської діяльності), керівництву підприємств слід розробити механізм покриття витрат виробництва і збуту продукції на основі залучених коштів. В основу такого механізму слід покласти комплексний аналіз фінансового і виробничого впливу (фінансові і виробничі моделі), котрий дозволяє врахувати, з одного боку, вартісні характеристики ресурсів, а з іншого – вартісні характеристики позикових коштів, що в кінцевому результаті сприяє прийняттю найбільш ефективних рішень при розгляді завдання мінімізації витрат на виробництво та збут продукції.

Відмінною рисою запропонованого механізму покриття витрат є те, що вирішення завдання покриття витрат виробництва і реалізації продукції в умовах обмеженості ресурсів адекватне вирішенню завдання покриття витрат у часовій площині через те, що основним змінним параметром, який бере участь як у визначенні обсягів залучення позикових коштів, так і засобів їх залучення, є часовий фактор.

Загалом можна дійти до висновку про залежність економії витрат підприємства від ефективності використання наявних у нього ресурсів, пошуку і використання виробничих резервів у зменшенні витрат. Ресурси виробництва є джерелом виготовлення продукції і надання послуг для споживачів, вимагаючи при цьому відповідних витрат.

Відповідно, значне місце в ефективному управлінні витратами займають ресурсні стратегії. В умовах ринкових відносин підприємство може сформувати необхідні для розширення сфер своєї діяльності ресурси тільки за умов рентабельної роботи та ефективного управління витратами, в тому числі логістичними.

Для визначення оптимальної структури граничних витрат дуже важливо розраховувати величину загальних витрат на одиницю продукції (тобто враховувати адміністративно-управлінські витрати, витрати на збут, а також інші операційні витрати), а не тільки величину собівартості. Це дозволить скласти повну картину динаміки витрат в цілому по підприємству й виявити найбільш важливі тенденції, що роблять вплив на ефект масштабу. Така робота дозволяє підприємству не допустити дії негативного ефекту росту масштабів виробництва, не допустити компенсації підвищення питомих умовно-постійних витрат за рахунок розподілу одноразових витрат на обсяг випуску продукції. Він також дозволяє виявити той момент, коли підприємству необхідно провести модернізацію технологічної бази.

Як один із напрямів оптимізації витрат підприємства пропонується враховувати наведену у таблиці 1 порівняльну характеристику форм кооперації підприємств та їх вплив на структуру витрат і конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що легальні форми кооперації підприємств покращують структуру їх витрат.

Таблиця 1

### Варіанти зниження витрат підприємства в залежності від форми його кооперації з малими і великими підприємствами

Напрями кооперації підприємства	Виникнення економічного вигаду в результаті кооперації за рахунок:	
з великими промисловими підприємствами	зниження витрат на малому підприємстві	зниження витрат на великому підприємстві
з малими підприємствами підрядниками й субпідрядниками	зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції і одноразових витрат	зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції
з малими підприємствами, які працюють на умовах лізингу	зниження одноразових витрат	зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції
з венчурними малими підприємствами	зниження змінних і умовно-постійних витрат на одиницю продукції	зниження одноразових витрат
з малими підприємствами, які працюють на умовах франчайзингу	зниження одноразових витрат і умовно-постійних витрат на одиницю продукції	зниження змінних витрат на одиницю продукції

Зниження загальних витрат на одиницю продукції може забезпечуватись за рахунок зниження змінних витрат на одиницю продукції, розширення обсягів продажу з метою розподілу одноразових витрат на більший випуск продукції і скорочення умовно-постійних витрат на одиницю продукції.

#### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, вище наведені напрями оптимізації витрат у контексті підвищення якості логістичної діяльності підприємства доводять наявність тісного взаємозв'язку між рівнем ефективної логістики підприємства та успіхом у його діяльності. Бажаний результат досягається завдяки тому, що саме логістичні процеси дають змогу посилити рівень раціонального використання ресурсів підприємства та мінімізувати витрати, що в кінцевому підсумку максимізує фінансово-економічні результати, а відтак створює резерви для підвищення якості процесів виробництва продукції та її просування до потенційного споживача.

**Література**

1. Бондаренко О.С. Теоретичні аспекти логістики: еволюція розвитку та сучасне трактування. *Агросвіт*. 2009. № 23. С. 36–40.
2. Луценко І. Логістика та її роль в умовах реформування економіки України. *Економіст*. 2000. № 12(170). С. 62–63.
3. Вишнеvsька О.М., Човага С.В., Волошиновський С.В. Теоретичні засади й особливості логістичної діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 260–262.
4. Омельниченко О. С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>
5. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 153–158.
6. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 132–136.
7. Височин І.В. Методологічні основи сервісно-логістичного управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка та держава*. 2012. № 9. С. 19–22.
8. Федькович І.В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.

**References**

1. Bondarenko, O. S. (2009). Theoretical aspects of logistics: evolution of development and modern interpretation. *Agrosvit*, vol. 23, pp. 36-40.
2. Lutsenko, I. (2000). Logistics and its role in the conditions of reforming the economy of Ukraine. *Economist*, vol. 12(170), pp. 62-63.
3. Vyshnevskaya, O.M., Chovaha, S.V., Voloshynovskiy, S.V. (2017). Theoretical bases and features of logistic activity of enterprises. *Global and national economic problems*, vol. 20, pp. 260-262.
4. Omelnychenko, O. S. (2016). Directions of cost optimization in the management system. *Efektivna ekonomika*, vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>
5. Vasylytsiv, T. G., Urazaliev R. M. (2011). Generalization of conceptual bases of economic security of the enterprise. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 21.2, pp. 153-158.
6. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2011). Financial security of the enterprise: a place in the system of economic security and priorities for strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, vol. 21.2, pp. 132-136.
7. Vysochyn, I. V. (2012). Methodological bases of service and logistic management of trade turnover of retail trade enterprises. *Economy and state*, vol.9, pp. 19-22.
8. Fedkovich, I. V. (2018). Improving logistics activities at the enterprise. *Economy and state*. vol.1, pp. 111-113.

Надійшла / Paper received : 11.01.2021

Надрукована / Printed : 10.03.2021