

УДК 338.58.001.26:519.863

к.э.н. Мананникова Е. Ю.,
Маличенко Ю. М.
(ДонГТУ, г. Алчевск, ЛНР, e.u.manannikova@mail.ru)

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ: МОДЕЛИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ И СПОСОБЫ ПРОВЕДЕНИЯ

Рассмотрена оптимизация затрат как процесс и уточнены его ключевые этапы. Проанализированы модели её осуществления и изучены основные способы проведения, применяемые современными предприятиями. Предложена универсальная модель, учитывающая распределение ответственности за оптимальность издержек каждого отдельного структурного подразделения компании. Определены наиболее перспективные и универсальные направления оптимизации расходов. Выявлено влияние моделей и способов оптимизации затрат на результаты деятельности предприятия.

Ключевые слова: затраты, эффективность, оптимизация, модели, способы, программа оптимизации, ресурсы, результаты.

Проблема. Любое предприятие, выбравшее осуществление коммерческой деятельности в качестве основного направления своей работы, в процессе функционирования стремится максимизировать прибыль, повысить финансовую устойчивость и увеличить рыночную стоимость фирмы в целом. Использование рациональных способов повышения эффективности работы в сочетании с процессами по сокращению затрат в практике отечественных компаний встречается достаточно редко. Выступая одной из неотъемлемых частей данного процесса, оптимизация затрат ещё не получила широкую популярность и заслуживает подробного рассмотрения для определения полезности такого направления деятельности для предприятий.

Актуальность. Осуществляя свою деятельность, предприятие стремится достичь более высоких результатов развития и одновременно с этим эффективно осуществлять расходы и предотвращать неоправданные затраты, а также снижать их, чего можно достичь, используя способы оптимизации затрат.

Анализ последних исследований и публикаций. Достаточно много научных работ в последнее время посвящено вопросам оптимизации затрат. Обширно изучена данная

проблема Сысо Т. Н., Кизяном Н. Г., Меляковой Е. В. В области отдельных отраслей промышленности конкретные направления оптимизации затрат выделили Соловьев Н. И., Иванова П. М., Шимко Е. В., Подгора Е. А., Гавриляк С. В. Весомый вклад в рассмотрение отдельных способов внесли Никитина Н. В., Кузнецова В. А., Белозерцева Н. П., Локша А. В., Петрова Н. И.

Цель и задачи. Учитывая недостаточную степень изученности данного направления деятельности хозяйствующих субъектов, необходимо комплексно изучить оптимизацию затрат на предприятии, как перспективный процесс повышения эффективности работы и снижения издержек.

Для этого целесообразно уточнить ключевые этапы процесса оптимизации затрат; проанализировать существующие модели её проведения; изучить основные способы её проведения, применяемые на практике современными предприятиями; определить наиболее универсальные и перспективные из них и провести анализ влияния различных моделей и способов оптимизации затрат на результаты работы фирмы.

Основной материал. Являясь достаточно важным показателем оценки работы фирмы, затраты отражают всю совокупность ресурсов, находящихся в распоря-

жении предприятия на данный момент времени [1, с. 55]. Именно эта экономическая категория определяет реальные и потенциальные возможности фирмы. Поэтому одним из главных направлений совершенствования деятельности предприятия выступает именно оптимизация затрат, объединяя в себе процессы снижения затрат и повышения их эффективности.

Разрабатывая стратегию и тактику своей деятельности, руководство самостоятельно определяет необходимость проведения оптимизации, основные её направления, сроки осуществления соответствующих мероприятий и желаемые результаты. Все эти ключевые положения чаще всего оформляются и представляются в виде программы оптимизации, отражающей в конечном итоге потенциально возможный эффект от проведения различных мер и всего комплекса работ в целом.

Оптимизация затрат как процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, последовательно реализуемых на пути к эффективному сокращению издержек. Целесообразным началом работы в этом направлении признана правильная группировка затрат, проводимая несколькими способами. Главными достоинствами разделения издержек по структурным подразделениям фирмы являются возможность выявления причинно-следственных связей, обуславливающих возникновение тех или иных видов затрат, и дальнейшее использование полученной информации при проведении анализа финансовых результатов деятельности предприятия. Некоторая сложность и неоднозначность таких итогов привела к тому, что большое количество фирм использует соотнесение затрат с вызывающими их процессами, позволяющими эффективно определить функциональную значимость тех или иных видов расходов в данный момент и в ближайшем будущем. Это дает возможность определить статьи затрат, потенциально наиболее перспективные для фирмы и нуждающиеся в рациональной оптимизации.

Процесс составления программы оптимизации считается важнейшим этапом в комплексе действий, ориентированных на проведение оптимизации. Определяя основные направления деятельности по снижению затрат и повышению их эффективности, она также находит «проблемные зоны» на предприятии, выявляет наиболее капиталоемкие и ресурсоемкие структурные подразделения фирмы, акцентируя внимание на важности различных видов издержек для конкретного звена организационной структуры всего предприятия.

Описанная в программе оптимизации модель её осуществления определяет практическую реализуемость процесса на конкретном предприятии. К числу основных моделей исследователи относят всего три: «чистое» снижение затрат, «интенсификацию» затрат и их «фиксацию».

Главным преимуществом первой модели, направленной на избавление от непроизводительных (чаще всего постоянных) затрат, считается значительное снижение совокупных издержек фирмы и увеличение показателей рентабельности. Необходимость в задействовании значительного объема финансовых средств, проведении серьезного предварительного анализа затрат и наличие рисков, обусловленных недовольствами со стороны персонала и снижением производительности их труда, определяют ориентированность способов, применяемых в рамках данной модели, на деятельность предприятий, имеющих значительный капитал, крупных компаний и корпораций.

Путем внедрения новых технологий и инновационных решений, а как следствие, повышения производительности оборудования и финансовых результатов деятельности на предприятии происходит «интенсификация» затрат. Положительными последствиями от использования вышеуказанной модели в основном выступают финансовые эффекты. Именно они являются одними из источников для появления других эффектов и обеспечения совокупной экономической эффективности работы

фирмы. Наибольшую полезность такой процесс приобретает для активно развивающихся компаний, функционирующих на постоянно прогрессирующих и имеющих высокие темпы роста рынках. Применение второй модели целесообразно в случае доступности выхода на неосвоенные ранее рынки сбыта или появления новых потребителей и наличия влиятельных инвесторов, осуществляющих регулярные вложения в фирму, её использующую.

Эффективность «фиксации» затрат выражена в не влекущем за собой рост затрат увеличении дохода и прибыли предприятия. Являясь наиболее результативной и оптимальной, вышеназванная модель требует увеличения цен на товары, работы, услуги фирмы либо равнозначное уменьшение непроизводительных затрат и повышение производительных [3, с. 136]. Проведение таких изменений достаточно часто затруднительно для многих фирм и выступает в некотором роде её ограничением. Однако при бережливом производстве, практикуемом в основном «выносливыми» компаниями, польза от приверженности «фиксации» затрат неопределимо велика.

Некоторая ограниченность вышеприведенных моделей требует выработки универсального подхода к проведению оптимизации. Ввиду этого целесообразно предложить управленческую модель затрат, учитывающую распределение ответственности за оптимальность издержек каждого отдельного структурного подразделения компании. Использование такой модели требует достаточно высокой точности и достоверности информации от каждого подразделения, своевременности её предоставления и обработки. Образование целого отдела персонала, занимающегося подобными вопросами, и обеспечение ответственности их квалификации должностным инструкциям влечет за собой определенные затраты, что в некоторой мере могут считать нецелесообразным руководители предприятий. При этом масса полезных следствий применения модели выражается

в возможности выявления определенных «узких мест» фирмы, наиболее капиталоемких частей предприятия и наименее эффективно функционирующих подразделений. Эти положительные результаты обусловят её высокую эффективность, использование получаемой информации и итогов анализа для других целей и применимость для большинства предприятий: от среднего бизнеса до крупных корпораций.

Как и любому процессу, происходящему в рамках определенной деятельности, оптимизации присущи различные способы проведения. На данный момент в мировой практике нет четкого деления способов, используемых в процессе оптимизации затрат. Все они рассматриваются обособленно. Однако принимая во внимание направленность мероприятий по оптимизации, можно выделить способы, ориентированные на проведение внутренних преобразований, и способы, обуславливающие взаимодействие фирмы и внешнего окружения.

Наиболее универсальным способом оптимизации затрат предприятия, связанным с внутренними преобразованиями, по праву считается повышение ресурсоотдачи. Данный подход можно применить как для производственных и подрядных организаций, так и для фирм, действующих в сфере услуг. При этом для первой группы характерно увеличение отдачи всех видов ресурсов в одинаковой мере, а для второй — проведение целенаправленных мероприятий по повышению отдачи персонала. В результате этого будет осуществлена оптимизация затрат на сырье и материалы, на оплату труда и на приобретение нематериальных активов.

Непосредственно связаны с вышеприведенным способом, направленные на повышение технического уровня производства и модернизацию организации труда. Следует отметить, что подобные мероприятия, ориентированные на совершенствование процессов, являющихся главными при осуществлении деятельности для любого производственного предприятия, обладают способностью использоваться как

разрозненно, так и в комплексе. Это обусловлено наличием некоторой взаимосвязи между ними, выражающейся в направленности на сам процесс производства, а в наибольшей мере — на его эффективное выполнение [4, с. 54]. Различие данных способов заключается в том, что в каждом из них акцентируется внимание на конкретных аспектах деятельности: для первого — на технике и технологии, а для второго — на организационной стороне в сочетании с рациональным распределением ресурсов и использованием инноваций. Особенностями мероприятий выступает их применимость исключительно для фирм, имеющих достаточно весомые источники финансирования либо потенциально способных привлечь значительные средства для воплощения в реальность своих идей.

Среди известных и применяемых во многих странах мира следует выделить такой способ оптимизации, как система just-in-time. Концепция основывается на организации массового или крупносерийного производства, обеспечивающей движение и доставку материалов, комплектующих и деталей по местам их обработки в нужное время и в необходимом количестве. К преимуществам от внедрения такого комплекса действий относится способность в целом анализировать деятельность фирмы, повысить качество и скорость выпуска продукции, что в конечном итоге выразится в росте эффективности затрат и их экономии.

Одним из ключевых резервов оптимизации затрат на предприятии признан персонал. Это обуславливает существование такого способа её проведения, как передача дорогостоящих процессов на аутсорсинг. Довольно распространена ситуация, когда небольшие по различным параметрам компании в процессе своей деятельности сталкиваются с необходимостью выполнения неспецифичных для них видов работ или услуг, особенно важных и напрямую связанных с возможностью их дальнейшего существования. Для получения наилучшего эффекта от подобных ак-

тивных действий прибегают к привлечению высокопрофессиональных в соответствующей сфере специалистов (или даже целых фирм), способных в короткие сроки оказать необходимую помощь [5, с. 111]. Достоинства аутсорсинга очевидны: высокое качество и быстрота выполнения работы, отсутствие затрат на образование и обслуживание новых рабочих мест. Значительная часть стоимости услуг, предоставляемых подобными субъектами, оправдана и компенсируется результатами их деятельности, что в определенной мере обуславливает широкую степень распространения данного мероприятия среди предприятий самых разнообразных форм собственности и видов деятельности.

Довольно эффективным способом оптимизации затрат считается привлечение собственника в процесс принятия решения. Именно он имеет наилучшее представление о фирме и может объективно оценить возникшую проблему. В ряде ситуаций только собственник способен предложить наилучший вариант действий. Такой маневр позволит фирме сэкономить не только средства, но и время, что особенно важно при необходимости принятия срочных и важных решений.

Некоторым уточнением предыдущего способа является необходимость соблюдения правильной последовательности принятия решений. Спешка и стремление решить несколько проблем сразу приводят к значительным потерям времени, сил человека, принимающего решение, и других ресурсов. Поэтому правильное расположение этапов и распределение финансов, соответствующих каждому из них, можно считать одним из способов оптимизации затрат, связанных с процессом принятия решений. Наиболее актуально применение вышеприведенных способов для рекламных предприятий, фирм, разрабатывающих ноу-хау, и консалтинговых компаний.

Осуществление эффективного контроля за финансовыми потоками и оборотным капиталом и постоянный мониторинг прибыли и

динамики доходности — ещё одни важные способы оптимизации затрат, связанные с внутренней средой предприятия. Они одновременно являются частями единого процесса контроля. Однако в некотором роде необходимость контроля за финансовыми потоками вытекает из результатов мониторинга прибыли и доходности. Достоинство этого способа — наличие постоянно обновляющейся и полной информации о результирующих показателях деятельности фирмы. Это дает возможность своевременно реагировать на изменения во внешней среде и следить за движением потоков денежных средств и оборотного капитала. Результатом станет разработка рекомендаций по более эффективному распределению средств и ресурсов, что позволит значительно оптимизировать затраты предприятия. Оба эти способа наилучшим образом подойдут для снижения затрат и повышения их эффективности для фирм, инвестирующих часть своего капитала в другие предприятия или имеющих большую сеть дочерних компаний или филиалов.

Среди способов, обусловленных взаимодействием предприятия и внешней среды, особое место занимает знание своих партнеров и клиентов. Преимуществом от владения подробной информацией о ключевых поставщиках и покупателях выступает возможность определения наиболее выгодных для компании партнеров и выявления перспективных клиентов.

В неразрывной связи с предыдущим способом находится объективная оценка клиентов и партнеров предприятия, позволяющая изучить тонкости взаимодействия с субъектами внешнего окружения, создать профили потребителей (стандартные маркетинговые описания) и разместить заказчиков и клиентов в порядке их приоритетности для предприятия по субъективным соображениям.

Совокупным итогом осуществления двух вышеописанных мероприятий станет оптимизация расходов на закупку сырья, материалов и реализацию продукции. В качестве специфического способа повы-

шения эффективности затрат, связанных с поставками, выделяют тендер [6, с. 175]. Однако его недостатком выступает тот факт, что проведение тендеров актуально исключительно для крупных компаний, государственных корпораций и других государственных структур, оказывающих значительное влияние на процессы, происходящие в хозяйственном секторе.

В современном мире выполнение работ, оказание услуг и производство продукции «под заказ» считается самой эффективной формой деятельности. Формирование оптимального портфеля заказов контрагентов на производимую предприятием продукцию позволит избежать неоправданных затрат и наиболее эффективно их осуществлять. Данный способ оптимизации признается достаточно перспективным для предприятий, функционирующих в различных отраслях экономики, однако пока не получившим широкое распространение.

К числу способов, ориентированных на эффективное взаимодействие с контрагентами, целесообразно отнести и внедрение новых форм расчетов. Осуществление бартерных сделок, передача имущества на основании векселей позволят несколько снизить издержки сразу для нескольких фирм, что положительно отразится на результатах каждой из них. Негативным последствием решения об использовании такого подхода выступает сложность и длительность процесса подготовки всего необходимого документального обеспечения сделок, что вызовет особые затруднения у персонала предприятий, ранее не осуществлявших подобные операции.

Определенную популярность приобретают сделки buy-lease-back, в некотором роде оптимизирующие затраты предприятий, применяющих их. Экономия на стоимости основных фондов положительно отразится на показателях эффективности деятельности фирмы в целом [7, с. 57]. Однако возвратный лизинг оправдан лишь в случае его использования в отношении большого количества объектов. Это обу-

славливает и определяет тот факт, что в число применяющих его предприятий входят крупные компании, являющиеся составными частями концернов, холдингов и корпораций различного типа.

Обособленно рассматривается и оптимизация логистических затрат. В основе данного процесса лежит анализ полученной информации о цепях создания стоимости и поставок [8, с. 50]. К положительным итогам её проведения помимо возможности своевременного и последовательного планирования будущих расходов и их оптимизации нередко относят увеличение дохода, прибыли и рост рыночной доли фирмы.

Достаточно радикальным способом, однако имеющим право на существование, считается объединение усилий партнеров для повышения эффективности деятельности. Обмен опытом, более тесное сотрудничество и даже слияние в одно целое способны обеспечить достижение такой цели предприятия, как оптимизация его затрат. Наиболее приемлемой интеграция является для компаний, стремящихся повысить свою инвестиционную привлекательность.

Выводы. Изучив оптимизацию затрат как процесс, следует подчеркнуть ее перспективность для абсолютно любого предприятия и важную роль при разработке тактических и стратегических планов. Составление рациональной программы оптимизации и выбор модели её осуществления в соответствии со спецификой деятельности предприятия непосредственно отражаются на эффективности мероприятий, направленных на реализацию процесса.

Предложенная модель оптимизации затрат, основанная на распределении ответственности за оптимальность издержек каждого структурного подразделения компании. Она позволит выявить определенные «узкие места» фирмы, определить наиболее капиталоемкие и наименее эффективно функционирующие подразделения предприятия, что придаёт ей некую универсальность, и обуславливает существенное отличие от общеизвестных.

Анализ способов проведения оптимизации показал, что наиболее универсальными и получившими широкое распространение мероприятиями, приемлемыми для всех предприятий, считаются повышение ресурсоотдачи, передача отдельных операций на аутсорсинг и оценка ключевых партнеров и клиентов фирмы.

Для предприятий, осуществляющих инвестиционную деятельность, уместен эффективный контроль за финансовыми потоками и оборотным капиталом на основе данных, полученных в результате постоянного мониторинга прибыли и доходности.

Эффективное взаимодействие с контрагентами, особенно актуальное для промышленных предприятий, обеспечивается такими способами оптимизации затрат, как формирование оптимального портфеля заказов контрагентов и внедрение новых форм расчетов с ними.

Фирмам, стремящимся одновременно оптимизировать свои расходы и привлечь инвестиции, целесообразно использовать повышение технического уровня производства, модернизацию его организации и способ интеграции с другими компаниями.

Самыми приемлемыми для предприятий сферы услуг являются способы, связанные с рациональной организацией процесса принятия решений.

Ведущим мировым компаниям, занимающимся массовым и крупносерийным производством, будет полезно использование такого способа комплексного повышения эффективности деятельности и снижения затрат, как концепция just-in-time. Крупные фирмы, занимающие значительное место в мировой экономике и оказывающие особое влияние на процессы, происходящие в её рамках, используют возвратный лизинг в качестве одного из способов оптимизации затрат, возникающих в процессе осуществления их деятельности.

Среди наиболее перспективных, однако пока не очень распространенных, следует отметить способы оптимизации затрат, связанные с поставками, а именно прове-

деніє тендерів і оптимізація логістических затрат.

Успішне проведення заходів, запланованих в рамках процесу оптимізації затрат, надасть можливість раціоналізувати процес господарювання,

знижити ймовірність появи ризиків, в тому числі ризику збитків, дозволить підприємству стати більш конкурентоспроможним на ринку товарів і послуг, забезпечити його стійке положення і стабільно високі темпи розвитку в перспективі.

Бібліографічний список

1. Халол, Ф. А. Сущність затрат як економіческої і учетно-аналітическої категорії [Текст] / П. С. Мазаєва // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія «Економіка». — 2015. — № 8 — 1(8). — С. 55–60.
2. Горфинкель, В. Я. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В. Я. Горфинкель. — М. : ЮНИТИ, 2016. — 663 с.
3. Сысо, Т. Н. Оптимізація управління затратами підприємства [Текст] / Т. Н. Сысо // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2011. — № 4. — С. 135–143.
4. Соловьев, Н. И. Пути снижения издержек машиностроительного производства [Текст] / Н. И. Соловьев, П. М. Иванова // Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента : сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. — К. : Калужского филиала ФГОУ ВО «МГТУ им. Н. Э. Баумана». — 2017. — № 1. — С. 53–55.
5. Кизян, Н. Г. Направления развития предприятия в условиях кризиса [Текст] / Н. Г. Кизян, Е. В. Мелякова // Проблемы современной экономики. — 2015. — № 5. — С. 110–112.
6. Никитина, Н. В. Тендер как способ оптимізації затрат підприємства [Текст] / Н. В. Никитина, В. А. Кузнецова // Актуальные задачи авиации и космонавтики. Социально-экономические и гуманитарные науки. — 2014. — С. 175–76.
7. Шимко, Е. В. Перспективные направления снижения затрат машиностроительного предприятия в условиях финансового кризиса [Текст] / Е. В. Шимко, Е. А. Подгора, С. В. Гавриляк // Сборник научных трудов по итогам международного экономического форума. — 2012. — № 1. — С. 57–59.
8. Белозерцева, Н. П. Методы оптимізації логістических затрат [Текст] / Н. П. Белозерцева, А. В. Локша, Н. И. Петрова // Азимут научных исследований : экономика и управление. — 2017. — Т. 6. № 4 (21). — С. 50–53.

© Мананникова Е. Ю.

© Маличенко Ю. М.

Рекомендована к печати д.э.н., проф., зав. каф. ЭП ЛНУ им. В. Даля Максимовым В. В.

Статья поступила в редакцию 06.02.19.

к.е.н. Мананникова О. Ю., Маличенко Ю. М. (ДонДТУ, м. Алчевськ, ЛНР,
e.u.manannikova@mail.ru)

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ: МОДЕЛІ ЗДІЙСНЕННЯ ТА СПОСОБИ ПРОВЕДЕННЯ

Розглянуто оптимізацію витрат як процес та уточнено його ключові етапи. Проаналізовано моделі її здійснення й вивчено основні способи проведення, що застосовують сучасні підприємства. Запропоновано універсальну модель, що враховує розподіл відповідальності за оптимальність витрат кожного окремого структурного підрозділу компанії. Визначено найбільш перспективні й універсальні напрямки оптимізації витрат. Виявлено вплив моделей і способів оптимізації витрат на результати діяльності підприємства.

Ключові слова: витрати, ефективність, оптимізація, моделі, способи, програма оптимізації, ресурси, результати.

PhD in Economics Manannikova E. Yu., Malichenko Yu. M. (*DonSTU, Alchevsk, LPR, e.u.manannikova@mail.ru*)

COST OPTIMIZATION: MODELS OF IMPLEMENTATION AND METHODS FOR CARRYING OUT

There has been examined the cost optimization as a process and there have been specified its key stages. There have been analyzed the models of its implementation as well there have been studied the main methods for carrying out, used by modern enterprises. A universal model is proposed that takes into account the distribution of responsibility for costs optimality of each individual structural unit of the company. There have been identified the most promising and universal areas of cost optimization. There have been revealed the influence of models and ways of cost optimization on the results of an enterprise.

Key words: *costs, efficiency, optimization, models, methods, optimization program, resources, results.*