

ЗМЕНШЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ЗАТРАТ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У трансформаційній економіці України підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств змушує підприємців та менеджерів до пошуку ефективних методів управління господарською діяльністю. Це зумовлює потребу у формуванні ефективних систем управління виробничо-господарською діяльністю вітчизняних підприємств. Показником успішної роботи підприємств є наявність прибутку, зростання обсягів виробництва та забезпечення конкурентоспроможної продукції. Внутрішнім чинником успішної фінансово-господарської діяльності підприємств є зменшення затрат. Значну частку в загальних затратах займають логістичні затрати, які потребують управління. В управлінні логістичними затратами окремим важливим завданням є їхнє зменшення. Розглядати як функцію управління логістичними затратами їхнє зменшення некоректно, оскільки функція передбачає однорідність виконуваних у її складі робіт, а зменшення логістичних затрат змістовно має комплексний характер. Тому доцільно розглянути комплекс заходів, які призведуть до зменшення логістичних затрат.

Логістичні затрати детально розглянуті в працях таких вчених як Миротин Л.Б [3], Моїсєєва Н.К. [4], Мішина С.В. [5] тощо. В цих працях логістичні затрати розглядають за конкретними логістичними функціями, наприклад, логістичні затрати збуту, або логістичні затрати запасів, логістичні затрати постачання. Зазначимо, що логістична система поділяється за функціям закупівля, збут, постачання, зберігання, інформаційне забезпечення. Тому мінімізація окремих логістичних затрат не завжди може дати чітку інформацію про стан загальних логістичних затрат. Так як мінімізація одних може призвести до збільшення інших логістичних затрат, тому доречно розглядати загальні логістичні затрати. Також в працях вчених недостатньо приділено уваги управлінню логістичними затратами. Вчені пропонують напрями зменшення логістичних затрат, але не знаходять свого відображення за рахунок чого буде здійснюватися їх зменшення та хто відповідальний є на підприємстві. Так як логістичні затрати є часткою загальних затрат, тому доцільно скористатися дослідженнями Карпової І. [1], Лейкіна Д. [2], Редченко С. [6] для знаходження центрів відповідальності управління логістичними затратами.

Метою статті є визначення напрямів зменшення логістичних затрат на промисловому підприємстві.

Зважаючи на актуальність завдання зменшення логістичних затрат як за абсолютною величиною, так і в структурі повних затрат підприємства, напрями зменшення таких затрат є окремим важливим елементом підтримки управління логістичними затратами. Пропоновані напрями зменшення логістичних затрат підприємства подано у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями зменшення логістичних затрат підприємства

Напря́м зменшення логістичних затрат підприємства	Сутність напрямку
Пошук і скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не створюють доданої цінності	Формування загальної сукупності видів діяльності, процедур, робіт, операцій, які складають діяльність підприємства. Визначення економічної вигоди від кожної виділеної процедури, операції тощо та затрат, які є необхідними для її реалізації. Виявлення тих видів діяльності, процедур, робіт, операцій, для яких затрати є більшими за вигоду, реструктуризація або усунення таких видів діяльності, процедур, операцій.
Зменшення ціни ресурсів, які споживаються підприємством	Пошук можливості знизити ціну ресурсів, які споживаються підприємством для здійснення своєї діяльності шляхом переговорів із наявними постачальниками, отримання знижок за обсяг партій, пошуку нових постачальників тощо
Зменшення затрат учасників ланцюжка постачань	Виявлення цілісного ланцюжка постачань, у якому бере участь підприємство, вплив на такий ланцюжок (адміністративний на підставі права власності, договірний на підставі укладених угод або домовленостей) з метою координації зусиль його учасників та скорочення сумісних затрат у такому ланцюжку з початку постачання первісної сировини аж до кінцевого споживача
Інтеграція з іншими учасниками ринку	Об'єднання зусиль із іншими підприємствами для реалізації схожих завдань (сумісна закупівля, транспортування, збут, розподіл тощо) або в межах одного

	ланцюжка споживчої вартості (встановлення тісних відносин із постачальниками або споживачами), що дозволяє скоротити трансакційні затрати, зменшити невикордані затрати, зменшити зусилля тощо
Пошук субститутивних використуваних ресурсів, які мають меншу вартість	Визначення альтернативних ресурсів із меншою порівняно із використуваними ресурсами ціною, що можуть бути використані замість існуючих на підприємстві ресурсів без втрати якості та інших характеристик виробничих процесів
Зменшення кількості використуваних запасів шляхом підвищення точності їхнього надходження	Покращання управління запасами підприємства, яке дозволяє, забезпечуючи задоволення виробництва у всіх видах ресурсів, зменшувати кількість запасів у зберіганні, які використовує підприємство, скорочувати кількість коштів, іммобілізовану в активах, скорочувати норму запасу, зменшувати кількість необхідних площ для зберігання сировини та готової продукції
Впровадження сучасних інформаційних технологій, які підвищують швидкість та точність прийняття управлінських рішень у сфері логістики	Впровадження сучасних комп'ютерних та інформаційних систем управління запасами (програми автоматизованого обліку запасів, й у тому числі залишків запасів та норми запасу, засобів штрих-контролю, CRM-систем тощо), які дозволяють покращити управління логістичними операціями: скоротити термін формування операційної інформації, зменшити норму запасу, автоматизувати поповнення запасу, автоматично розраховувати потребу певних видів ресурсів і таким чином зменшити затрати на реалізацію логістичної діяльності
Частковий або повний аутсорсинг логістичних операцій	Передача частини логістичних операцій на виконання іншим підприємствам за умов забезпечення належної якості таких операцій та зменшення вартості їх реалізації (оплата стороннім виконавцям з боку підприємства має бути меншою, ніж затрати, які підприємство несе у разі самостійного виконання таких операцій)

Уточнення змісту пропонованих напрямів зменшення логістичних затрат підприємства дозволяє їх реалізувати на практиці. Для цього потрібно уточнити управлінські інструменти реалізації кожного з пропонованих напрямів зменшення логістичних затрат та визначити ті підрозділи, які мають взяти участь у їхній реалізації. Адже зміст кожного з напрямів з таблиці 1 лише принципово визначає необхідні дії. Уточнені управлінські інструменти реалізації кожного з пропонованих напрямів зменшення логістичних затрат та підрозділи, які мають взяти участь в їхній реалізації, подано в табл.2. У табл. 2 розглядаються напрями зменшення затрат тільки щодо логістичних затрат підприємства, тому серед підрозділів, які мають брати участь у скороченні затрат (надано їхні типові назви), відсутні виробничі підрозділи, а всі затрати розглядаються лише стосовно логістичної служби та логістичних функцій.

Участь вищого керівництва полягає у проведенні переговорів із іншими учасниками ринку (для аутсорсингу, інтеграції тощо), в ухваленні управлінського рішення, яке передбачає проведення змін на підприємстві або витрачання коштів.

Висновки. Таким чином, підприємствам, щоб досягти успіху необхідно вчасно реагувати на зовнішні зміни та приймати раціональні управлінські рішення. Для впровадження хоч одного із запропонованих напрямів зменшення логістичних затрат, підприємство повинно проводити оцінку, аналіз та контроль логістичних затрат. Для проведення контролю логістичних затрат спеціалістам з логістики необхідно: визначити центри знаходження логістичних затрат – функціональні області бізнесу, де накопичуються значні логістичні затрати та їх зниження може принести реальні результати; класифікувати логістичні затрати за їх основними характеристиками та проводити аналіз загальних затрат тощо.

Конкурентоспроможність підприємства залежить не тільки від рівня логістичних затрат, пов'язаних з роботою самого підприємства, але ще від затрат постачальників, а також каналів розподілу.

Для досягнення переваги загальні затрати підприємства повинні бути нижче, ніж у конкурента. Для цього необхідно:

- більш ефективно, ніж конкуренти, використовувати ресурси та управляти факторами, що впливають на формування логістичних затрат;
- перебудувати структуру затрат підприємства таким чином, щоб виключити деякі елементи, утворюючі значні затрати.

Для знаходження напрямів зменшення логістичних затрат спеціалісти повинні:

- досліджувати кожний утворюючий логістичні затрати елемент;
- виявляти, хто управляє цим видом логістичних затрат;
- використовувати знання для постійного зменшення логістичних затрат;

Таблиця 2

Організація виконання напрямів зменшення логістичних затрат підприємства

Напрямок	Інструмент та зміст дій	Залучені підрозділи
Пошук і скорочення тих видів діяльності (процедур, робіт, операцій), які не створюють доданої цінності	Функціонально-вартісний аналіз; співставлення затрат та кожен процес, процедуру, вид діяльності із економічною вигодою від такого процесу та процедури; відмова або реструктуризація процесу, для якого затрати є більшими за економічну вигоду	Планово-економічний відділ, логістична служба, вище керівництво
Зменшення ціни ресурсів, які споживаються підприємством	Моніторинг ринку сировини на предмет наявності пропозицій із меншою ціною, проведення переговорів із постачальниками на предмет умови зменшення ціни на сировину (обсяг партії, умови оплати тощо)	Відділ маркетингу, відділ МТЗ, відділ моніторингу цін ¹
Зменшення затрат учасників ланцюжка постачань	Моніторинг ринку для збирання інформації щодо учасників ланцюжку постачань; проведення переговорів із учасниками ланцюжка постачань; моделювання змін у ланцюжку постачань з метою скорочення логістичних затрат	Відділ маркетингу, вище керівництво, відділ моніторингу цін
Інтеграція із іншими учасниками ринку	Моніторинг ринку для збирання інформації щодо суб'єктів ринку, із якими можлива інтеграція (горизонтальна або вертикальна), проведення переговорів; сценарний аналіз інтеграції з іншими учасниками ринку (аналіз можливих операцій та розрахунок відповідних їм логістичних затрат), моделювання змін логістичних затрат	Вище керівництво підприємства, відділ маркетингу, планово-економічний відділ
Пошук субститутів використовуваних ресурсів, які мають меншу вартість	Аналіз використовуваної технології на предмет можливості використання субститутів; аналіз можливих затрат на адаптацію до використання субститутів; моніторинг ринку для збирання інформації щодо наявності певних субститутів; сценарний аналіз вигід та затрат у разі використання субститутів; прийняття управлінського рішення щодо переходу на використання субститутів або відмови від такого переходу	Відділ маркетингу, відділ головного технолога, планово-економічний відділ
Зменшення кількості використовуваних запасів шляхом підвищення точності їхнього надходження	Аналіз можливості та доцільності впровадження сучасних управлінських та інформаційних технологій управління запасами підприємства; аналіз необхідних затрат на впровадження таких технологій; прийняття рішення щодо впровадження окремих управлінських та інформаційних технологій управління запасами підприємства; організація використання вибраних технологій	Відділ МТЗ, логістична служба, керівництво складів, інформаційний відділ
Впровадження сучасних інформаційних технологій, які підвищують швидкість та точність прийняття управлінських рішень у сфері логістики	Дослідження інформаційних потреб підрозділів, діяльність яких сприяє виникненню логістичних затрат; аналіз наявних інформаційних технологій на підприємстві та їхньої достатності для прийняття управлінських рішень у сфері логістики; моніторинг альтернативних інформаційних технологій, їхньої функціональності, вартості тощо; аналіз наслідків впровадження альтернативних інформаційних технологій; прийняття кінцевого рішення щодо впровадження нових технологій на підставі співставлення їхньої функціональності та вартості	Вище керівництво підприємства, логістична служба, відділ інформаційних технологій
Частковий або повний аутсорсинг логістичних операцій	Функціонально-вартісний аналіз з метою виділення наявних процесів й операцій на підприємстві та їхньої вартості; аналіз стратегічної можливості передачі таких процесів та операцій на аутсорсинг; пошук партнерів для аутсорсингу в зовнішньому середовищі; моніторинг вартості передачі виділених процесів та операцій на аутсорсинг; формування критеріїв вибору партнера для аутсорсингу; проведення переговорів; укладання угоди щодо аутсорсингу та контроль її виконання	Вище керівництво підприємства, логістична служба, планово-економічний відділ, транспортний відділ

¹ Відділ моніторингу цін або аналогічний підрозділ у разі наявності належить до відділу маркетингу, до комерційної служби або до служби внутрішнього аудиту.

проявляти активність в удосконаленні процесів бізнесу, у виключенні необов'язкових робіт та перебудови всієї структури підприємства;

вчасно реагувати на зовнішні зміни;

виявляти проблеми в управлінні логістичними затратами;

впроваджувати сучасні технології, методи управління логістичними затратами.

Слід зазначити, що запропонована сукупність напрямів зменшення логістичних затрат для конкретного підприємства мають уточнитися. Для цього доцільно скористатися програмно-цільовим підходом, деталізувавши такі заходи у програмі скорочення логістичних затрат на підприємстві.

Література

1. Карпова І.С. Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності в комерційному банку : [підручник] / І.С. Карпова. — К.: МІМ-Київ, 2001. — 312 с.
2. Лейкин Д. Управление по центрам ответственности / Д. Лейкин // Управление компанией. — 2005. — №7. — С. 38 - 45.
3. Миротин Л.Б. Эффективность логистического управления : [учеб. для вузов] / Л. Б. Миротин. — М.: Экзамен, 2004. — 448 с.
4. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики : учеб. пособ. / Н. К. Моисеевна. — М.: ИНФА-М, 2008. — 528 с.
5. Мішина С. В. Принципи управління логістичними витратами підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Мішина, О. Ю. Мішин. — Режим доступу : http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/40390.doc.htm
6. Редченко К. Маленькими шагами к большому успеху:Кайзен-костинг: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://management.com.ua/finance/fin036.html>.

338.124.4:336.5.02

*Маховка В.М., асистент,
Полтавський національний технічний
університет імені Юрія Кондратюка*

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЙОГО ОСОБЛИВОСТІ

На сьогоднішній день, в період глибоких економічних перетворень, що відбуваються на фоні глибокої фінансової кризи, особливої актуальності набуває питання антикризового управління. Однак, не існує єдиної визначеної думки щодо даного поняття, а термін «антикризове» означає управління, спрямоване проти кризи. Зауважимо, що багатонаправленість управлінського та економічного значення розуміння даного терміну, перш за все, викликана двохзначною природою кризи, яка одночасно руйнує і створює щось нове, сприяє подальшому розвитку.

В межах поданого дослідження запропоновано звернути увагу на негативний бік кризи як явища та сприймати її як загрозу розвитку та функціонуванню соціально-економічної системи. Зазначимо, що активізація антикризового управління обумовлена наявністю кризи, яка актуалізує своєчасність управлінського впливу, потребує миттєвого подолання, нівелювання відхилень, локалізації негативних наслідків методами та прийомами антикризового управління, стабілізації стану. Саме від розуміння суб'єктом управління сутності антикризового управління, його мети та головних завдань, специфічних особливостей, залежить своєчасна ідентифікація наявності кризи, розробка відповідних антикризових заходів, направлених на її подолання та відновлення функціонування підприємства. Тому визначення поняття «антикризове управління» є підґрунтям для подальшого ефективного розвитку підприємством та стає невід'ємною частиною управлінської науки та практики господарювання.

Дослідженню теоретичних основ антикризового управління підприємствами присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні теоретики, зокрема: Л.О. Лігоненко, О.В. Василенко, Н.В. Туленков, С.Г. Біляєв, В.Д. Шапіро А.Д. Чернявський, З.Є. Шершньова, Р. Келер, Е.П. Жарковська, С. Крейтмер, Е.М. Коротков, В.Г. Кошкін, А. Градов та інші. Проте, дане питання потребує подальшого дослідження з урахуванням нових вимог навколишнього середовища.

Мета статті полягає у визначенні антикризового управління як економічного явища та його специфіки в системі управління підприємства.