

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ
ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ
В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

За сучасних умов глобальних трансформацій підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів господарювання обумовлює розроблення та запровадження нових ефективних методів, інструментарію управління господарською діяльністю.

Індикаторами ефективної та результативної господарської діяльності суб'єкта господарювання є прибутковість, зростання обсягів виробництва та забезпечення конкурентоспроможної продукції, тоді як внутрішнім індикатором є скорочення витрат на виробництво продукції.

Отже, проблема управління в цілому та зниження витрат зокрема є актуальною для суб'єктів господарювання України за будь-яких умов, особливо в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Дослідивши наукову та фахову літературу за напрямком управління витратами, простежується тенденція опису інструментів, стратегій та напрямів зниження прямих витрат як складової виробничої собівартості або загальних витрат за підприємством.

Вагомий внесок у дослідження питань, що стосуються інструментів, методів і шляхів зниження собівартості продукції, здійснили такі науковці, як І. С. Голишова [2], Т. В. Гринько, В. М. Добровський, Н. І. Костецька [4], К. В. Мельникова, Ю. К. Василькова [6], Л. Г. Цимбалюк, Н. П. Скригун [7] та інші. Проаналізувавши їх праці, можна стверджувати, що існують різні підходи щодо висвітлення процесу формування собівартості та проблем її розрахунку.

Незважаючи на численні наукові праці та дослідження щодо управління витратами, залишаються певні дискусійні й невирішені питання: сукупність чинників, напрямків, резервів зниження та інструментарію управління витратами для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах глобальних трансформацій. Отже невизначеність наукових досліджень у цьому напрямку обумовлює актуальність об'єктивного характеру дослідження на

прикладі переробної промисловості України (підприємство текстильної промисловості).

Мета роботи – дослідити систему управління витратами, виявити напрями зниження витрат і запропонувати сучасний інструментарій щодо управління витратами суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності (на прикладі підприємства переробної промисловості).

Управління витратами та їх зниження є важливими питаннями для будь-якого суб'єкту господарювання у сприятливі часи, а тим більше – в кризові.

До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються такі витрати: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати, змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати [4, с. 71].

Для ефективного функціонування суб'єкта господарювання мають запроваджуватись заходи щодо мінімізації витрат. Важливо здійснювати моніторинг змін зовнішнього середовища й аналізувати дії конкурентів і «гравців» на ринку.

Текстильна промисловість в світовій економіці розвивається швидкими та найвищими темпами у групі країн, що розвиваються. Головним регіоном текстильної промисловості в світовій економіці є Азія, яка виробляє сьогодні близько 70 % загальної кількості тканин, більше половини виробництва бавовняних і вовняних тканин. Найбільшим виробником та експортером текстилю є Китай, який у 2017 році експортував текстилю на 109,9 млрд дол. США, а у 2018 році – більше на 10 млрд дол. США [9].

Відповідно до думки вітчизняних і міжнародних експертів [5], текстильна промисловість України має значний потенціал для розвитку. В Україні налічується понад 2,3 тис. підприємств текстильної промисловості, на яких працюють близько 85 тис. працівників. Текстильна промисловість України поступово нарощує свою потужність; її показники стабільно зростають протягом декілька років поспіль. Рейтинг вироблення товарів текстильної промисловості за регіонами України у 2016 році очолила Львівська область (14,4 %) [5].

Попит на текстильні вироби зростає з шаленою швидкістю. Сьогодні поряд з поняттям «текстиль» постає поняття «швидка мода», принцип якої полягає у потоковому швидкому випуску дешевих нових колекцій та стимулюванні їх покупок.

Термін «fast fashion» є феноменом сучасності, який використовується рітейлерами моди для дизайнів, які швидко переходять від подіуму до сучасних тенденцій моди. І якщо раніше терміни відновлення асортименту «fast fashion» брендів становили місяці, то зараз – тижні і навіть дні.

Такий швидкий розвиток текстильної промисловості за сучасних умов здійснює значне навантаження на навколишнє середовище, завдає величезної шкоди природі, знищуючи запаси чистої води тощо. Однак, розвиток текстильної промисловості для суб'єктів господарювання України надає можливості для здійснення підприємницької діяльності та впевненість у досягненні цілей підприємства.

Пандемія COVID-19 у глобальній економіці спричинила зміни майже в усіх видах економічної діяльності. Текстильна промисловість виявилася на «передовій» у боротьбі з інфекцією; її безпосередній внесок полягає у виготовленні захисних масок та спецкостюмів, а також текстилю та марлі.

При цьому текстильна промисловість зіткнулася з низкою труднощів, викликаних введенням карантинного режиму і закриттям кордонів: труднощі з купівлею та доставкою сировини; інвестиційні контракти також відкладені, а логістичні зв'язки порушені. Однак навіть в таких кризових умовах суб'єкти господарювання знаходять можливості для розвитку і нарощують обсяги виробництва в світовій економіці.

Сучасні умови розвитку текстильної промисловості в світовій економіці обумовлюють сприятливі можливості для суб'єктів господарювання України.

Дослідження стосовно інструментарію управління та зниження витрат суб'єктів господарювання України в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності було здійснено на прикладі виробничої та господарської діяльності ДП «Датський Текстиль» (м. Сокаль, Львівська область, Україна) за період 2017–2019 рр., який динамічно розвивається, виробляє сучасні тканини та трикотажні вироби, постійно оновлюючи виробництво. За останні роки відбувся перехід від виробництва постільної білизни та матраців до виробництва одягу, що є перспективним напрямком розвитку в умовах швидкої моди. Основними видами діяльності підприємства є: виробництво готових текстильних виробів (окрім одягу), в'язаного і трикотажного полотна, решти верхнього одягу, нижньої білизни тощо.

Виробнича діяльність ДП «Датський Текстиль» здійснюється шляхом використання давальницької сировини з Данії, постачальниками якої є «Sunds Textiles», «SUNDS VELOUR», «Ikea Trading Services», «PVN Holding», «Monarch Knitting Machinery», «Clarlant International» та інші. У виробництві використовується досвід датської материнської компанії. Запроваджені процеси дизайну, в'язання, фарбування, формування полотна, друку візерунків, розкрою полотна, шиття та стьобання, тобто забезпечено повний процес виготовлення (від пряжі до готової продукції).

Зовнішньоекономічна діяльність ДП «Датський Текстиль» напряму пов'язана з материнською компанією. Продукція ДП «Датський Текстиль» відзначається високою якістю, конкурентоспроможністю й експортується за кордон торговельними марками TEMPUR+SEALY (США), H&M (Швеція), Schiesser (Німеччина), ІКЕА.

Однак, ДП «Датський Текстиль» також самостійно здійснює міжнародну діяльність завдяки високоякісній конкурентоспроможній продукції. Споживачами є такі відомі торговельні марки, як «Clariant International», «Polish Baby Velours Sp», «Guven Celik Makina SANAYI ve TICARET» та інші [10].

Динаміка обсягу виробництва ДП «Датський Текстиль» у розрізі видів готової продукції, яка сформована за звітами щодо виробництва та реалізації промислової продукції за 2017–2019 рр., представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка обсягу виробництва ДП «Датський Текстиль» за видами продукції у період 2017–2019 рр.

Назва виду продукції	Код продукції за НПП	Роки		
		2017	2018	2019
Білизна постільна, т	13.92.12	2087,8	2 527,8	-
Білизна постіль трикотажна, т	13.92.12.30	1 043, 895	1 263,0	1 298,414
Полотно ворсове, махрове, т	13.91.11.00	1 422,0	223,0	-
Полотно трикотажне, т	13.91.19.10	3 317,0	4 169,0	3 604,0
Серветки для миття підлоги, посуду, ганчірки та ін., т	13.92.29.99	-	-	6,540

Джерело: складено авторами за даними [3, 10].

Аналізуючи дані табл. 1, можна зазначити, що загальною тенденцією ДП «Датський Текстиль» є скорочення обсягів виробництва кожного виду продукції з року в рік. У 2019 році підприємство зупинило виробництво таких видів продукції, як білизна постільна та полотно ворсове.

Застосувавши лінію тренду щодо обсягу виробництва продукції у найближчі роки (рис. 1), встановлено, що у 2020 році кількість виготовленого товару різного типу ймовірно може становити близько 4 000 т, що у 2 рази менше за обсяг 2017 року (8 000 т).

Попри це, за січень 2020 року було реалізовано товару на суму 38887,9 тис. грн. Протягом I-го кварталу 2020 року простежується аналогічна тенденція виробництва за 2017–2019 рр.: виробництво готових текстильних виробів займає левову частку – 86 %, виробництво трикотажного полотна – 14 %.

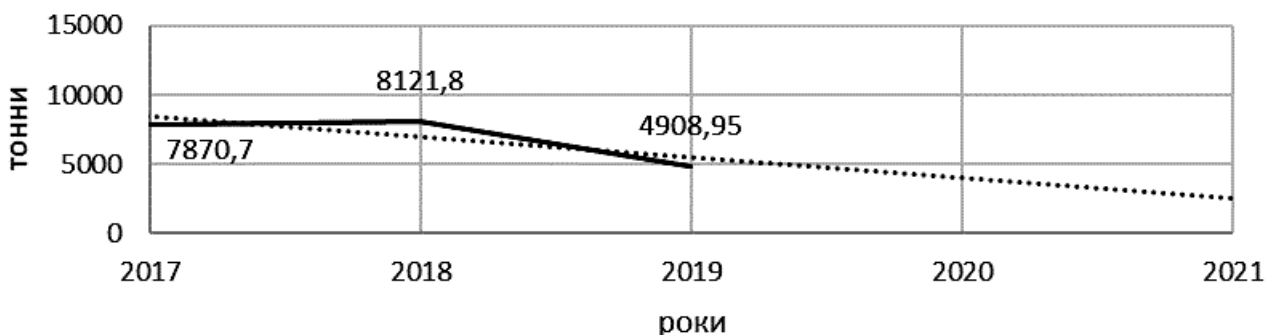


Рис. 1. Прогнозування обсягу виробництва продукції ДП «Датський Текстиль» на 2020–2022 рр.

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [3, 10].

Інструменти управління та зниження витрат (особливо прямих витрат) дають суб'єкту господарювання можливість ефективно використовувати основні виробничі фонди, матеріали, паливо, а також зменшити трудомісткість продукції. У ДП «Датський Текстиль» до таких витрат належать: витрати сировини та основних матеріалів; витрати на заробітну плату робітників, зайнятих на виробництві; інші витрати, до складу яких входить відрахування на соціальні заходи; плата за оренду земельних паїв, амортизація та втрати від браку тощо.

Слід зазначити, що прямі витрати на виробництво у ДП «Датський Текстиль» становлять левову частку виробничої собівартості продукції, оскільки виробництво текстильних виробів є трудомістким та матеріаломістким.

Таким чином, напрямками зниження прямих витрат для ДП «Датський Текстиль» є зниження трудомісткості та матеріаломісткості продукції. Одним з напрямків зниження прямих витрат є зниження прямих матеріальних витрат. Виробнича діяльність здійснюється з давальницької сировини: змішана пряжа з природних волокон і природних волокон зі штучними та синтетичними волокнами, флізелін, синтепон, замки, тасьма сатинова та паперова, етикетки,

текстуровані синтетичні нитки, застібка-липучка, бігуни, тасьма саржева, папір для лекал тощо, а також текстильно-допоміжні речовини, такі як барвники, змочувачі й авіважні емульсії тощо.

Особливістю ДП «Датський текстиль» за цим напрямом є те, що воно не може змінити постачальника через надходження матеріалів і сировини від материнської компанії «Sunds Textiles A/S». Продукція виробляється з сировини замовника, який змінює постачальника сировини й основних матеріалів на більш вигідного з метою зниження суми матеріальних витрат. За таких умов доцільно проводити аналіз цінових пропозицій кожного потенційного постачальника для прийняття оптимального рішення щодо найвигіднішої позиції.

Протягом періоду дослідження частка матеріальних витрат у складі усіх витрат становила 20–30 %. Серед прямих витрат найбільшу питому вагу як правило займають матеріальні витрати.

Спостерігається тенденція скорочення матеріальних витрат: у 2017 році їх сума становила 123 005 тис. грн. З того часу сума витрат на сировину почала зменшуватися у зв'язку зі скороченням обсягу виробництва різного виду продукції (рис. 2).

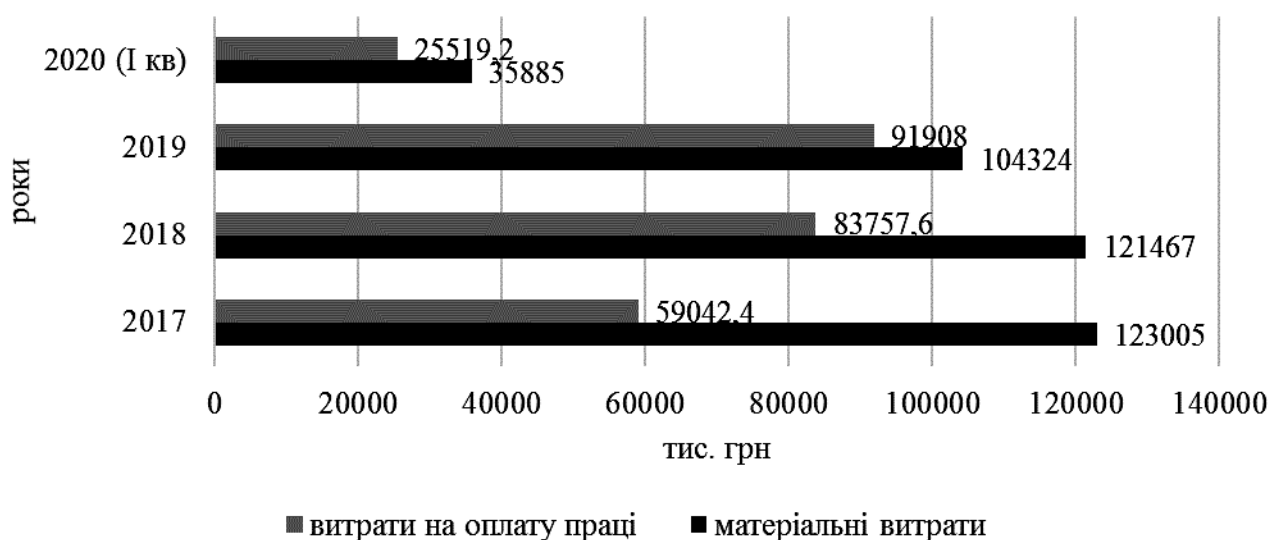


Рис. 2. Динаміка прямих витрат (матеріальних витрат і витрат на оплату праці) ДП «Датський Текстиль» у період з 2017 року – I кв. 2020 рр., тис. грн

Джерело: складено авторами за даними [3, 10].

Структура матеріальних витрат залежить від типу виготовленої продукції. Основним видом діяльності ДП «Датський Текстиль» є виробництво трикотажної тканини, тому відповідно найбільша частка матеріальних витрат (45 %) пов'язана з закупівлею пряжі різного типу, 20 % – наповнювачів і складових матеріалів,

17 % – різного складу ниток (рис. 3). Слід зазначити, що така структура матеріальних витрат з коливаннями $\pm 5\%$ спостерігається протягом усього періоду дослідження.



Рис. 3. Структура матеріальних витрат ДП «Датський Текстиль» за 2017–2019 рр.

Джерело: складено та розраховано авторами за даними [3, 10].

Існують безліч способів зниження прямих матеріальних витрат: власне виробництво комплектуючих і наповнювачів; використання більш дешевих матеріалів належної якості; повторне використання відходів у виробництві; збільшення обсягу вихідної готової продукції, що зазвичай передбачає покращення технічного рівня виробництва.

Пріоритетним інструментом, який може використати суб'єкт господарювання для скорочення матеріальних витрат, є впровадження безвідходних технологій та удосконалення методів господарювання, особливо за напрямком «автоматизація виробництва». Перевагами безвідходних технологій є максимальний виробіток, повне використання ресурсів і повторне використання відходів у виробництві.

Для суб'єктів господарювання текстильної промисловості переробка текстильних відходів є методом повторного використання тканин з різних видів волокна та залишків матеріалів виробничого процесу. Для наближення виробництва до безвідходної технології потрібно створити максимально замкнений цикл виробництва на підприємстві текстильної промисловості.

Отже, повторне використання відходів при виробництві нової продукції дозволить знизити витрати на придбання необхідних матеріалів і собівартість одиниці продукції. Так, на ДП «Датський Текстиль» відходи з наволочки на матраци з синтепоном становлять 40–43 %; з наволочок на матраци та подушки – 35–40 %; з наволочок з поролоновим наповнювачем для матраців – 45–50 %; з масок для сну відходи становлять 45 %.

Також повторне використання відходів скорочує споживання енергії та води, запобігає забрудненню навколишнього середовища та скорочує попит на барвники. Природні волокна розкладаються на звалищах сотні років, а синтетичні текстильні вироби взагалі не призначені для розкладання. Вони можуть виділяти в атмосферу метан, вуглекислий газ і токсичні речовини у ґрунтові води.

Суб'єкти господарювання текстильної промисловості під егідою «швидкої моди» чи не найбільше забруднюють планету. Світовий банк звітує, що близько 20 % забруднення води спричиняє текстильне виробництво [11]. Тому утилізація текстилю надасть переваги не лише об'єкту господарства, але і буде екологічним напрямком збереження навколишнього середовища [9].

У сучасних умовах на ДП «Датський Текстиль» майже всі процеси автоматизовані. Активно запроваджуються інновації у вигляді «eco-friendly» технологій у процес переробки сировини. Проте ідея безвідходних технологій є досі релевантною.

Іншим напрямком зниження прямих витрат є зниження витрат на оплату праці. Сьогодні основною причиною зростання собівартості продукції на національних підприємствах переробної промисловості є пришвидшення темпів зростання оплати праці, порівняно з її продуктивністю, що також спостерігається і на ДП «Датський Текстиль». Протягом 2018–2019 рр. сума витрат на оплату праці почала дорівнювати сумі матеріальних витрат, оскільки обсяги виробництва почали скорочуватися (рис. 2). Ситуація погіршилася під впливом пандемії COVID-19 та завдяки супутньому карантину: керівництво ДП «Датський Текстиль» було змушене звільнити багато працівників, оскільки виробництво було призупинено.

Сьогодні на підприємстві працюють 750 осіб, серед яких виділяють такі категорії персоналу: керівники (5 %), спеціалісти (23 %) та виробничий

персонал (74 %). Середній розмір заробітної плати станом на 2020 рік на ДП «Датський Текстиль» становить 12 100 грн. Також запроваджено мотиваційне преміювання: мітінг-бонус за відвідування, знання іноземної мови (20 % від окладу), вислугу років тощо [1]. Протягом 2017–2019 рр. розмір середньої заробітної плати виробничого персоналу зріс на 7 % щороку; річний фонд оплати праці зріс на 22 %.

Виробничий персонал ДП «Датський Текстиль» складається з робітників дільниці швейного виробництва, дільниці виробництва полотна, відділу дизайну полотна, швейних цехів та ін. Така категорія працівників, як «швачки», є найбільш чисельною на підприємстві. Щодо середніх розмірів заробітних плат, то категорія працівників «ткачі» отримує найвищу зарплату протягом періоду дослідження.

Ефективним інструментом зниження прямих витрат є зменшення обороту працівників, задіяних у виробництві, оскільки підтримка стабільного ядра співробітників є запорукою ефективного скорочення витрат. Саме цим інструментом скористувався ДП «Датський Текстиль» у кризовій ситуації під час карантину. Але такий захід для суб'єкта господарювання є ризиковим та несе більше негативних, ніж позитивних наслідків.

Також зниження витрати на оплату праці можна досягнути за рахунок покращання організації виробництва та праці. Такий непрямий підхід включає наступні заходи: впровадження норм виробітку, скорочення втрат від простоїв робітників, усунення дублювання роботи між відділами.

До інших способів зниження витрат на оплату праці належать: зниження трудомісткості продукції, що можна досягнути підвищенням технологічного рівня й автоматизацією виробничих процесів; використання аутсорсингу (можливість передачі своїх завдань третім сторонам, особливо якщо завдання є другорядними), що найчастіше обходиться дешевше; зниження втрат робочого часу; зменшення кількості робочих годин.

До інших прямих витрат відносяться усі інші виробничі витрати, які безпосередньо відносяться до конкретного об'єкта витрат, включаючи амортизаційні відрахування. Протягом усього часу діяльності ДП «Датський Текстиль» активно підвищував рівень забезпеченості основними виробничими фондами, що у свою чергу призводило до збільшення фондомісткості продукції. Це

зумовило зростання витрат переважно за рахунок підвищення амортизаційних відрахувань та витрат на ремонт і придбання засобів виробництва.

Інструментом скорочення інших прямих витрат є належне користування та вчасне обслуговування обладнання. З метою підвищення ефективності виробничої діяльності ДП «Датський Текстиль» здійснює реконструкцію, а також капітальний ремонт основних фондів, забезпечує своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та введення в дію придбаного обладнання.

Материнська датська компанія «Sunds Textiles A/S» інвестувала у ДП «Датський Текстиль» більше 10 млн дол. США (у нове обладнання та технології). Так, у березні 2020 року «Sunds Textiles A/S» придбала 4 новітні швейні машини: модель Global 337 AUT та модель Siruba BT630A. Активно впроваджуються інновації у вигляді «eco-friendly» технологій.

Відповідно до екологічних рейтингів України, ДП «Датський Текстиль» є одним з найменш забруднюючих суб'єктів господарювання текстильної промисловості Львівської області.

Здійснивши аналіз виробничої діяльності ДП «Датський Текстиль» та впливу зовнішніх чинників, було виявлено проблеми суб'єкта господарювання стосовно управління витратами, а також розроблено ряд рекомендацій для удосконалення цього процесу.

Впровадження безвідходних технологій та повторне використання текстильних відходів при виробництві є одним з пріоритетних інструментів для управління витратами, оскільки рівень відходів при виробництві різних видів продукції досягає 50 %. Окрім цього, заходи, які сприяють втіленню такого плану, також матимуть позитивний вплив на стан навколишнього середовища.

Також одним з запропонованих інструментів управління та зниження витрат на оплату праці є зменшення обороту працівників, що і було запроваджено керівництвом ДП «Датський Текстиль» на початку 2020 року під впливом зовнішнього чиннику – пандемії COVID-19.

Важливо зазначити, що на рішення щодо доцільності та можливості реалізації запропонованих інструментів вирішальний вплив мають обставини, які склалися у світі. Світова криза виступає своєрідним каталізатором, який підштовхує підприємство до рішучих дій та миттєвої реакції.

Список використаних джерел

1. Гаврилук А. Датський текстиль прописався в Сокалі надовго. *Голос Сокальщини*. URL: <https://golossokal.com.ua/ru/pidprujemstva/datskij-tekstil-propisalsya-sokale-nadolgo.html> (дата звернення: 16.10.2020).
2. Голишова І. С. Резерви зниження собівартості продукції. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції НТУ «ХПІ»*. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/6270/1/vestnik_HPI_2012_6_Holyshova_Rezervy.pdf (дата звернення: 17.02.2021).
3. ДП «Датський текстиль»: веб-сайт. URL: <https://danishtextiles.com.ua/> (дата звернення: 17.10.2020).
4. Костецька Н. І. Класифікація витрат як основа формування стратегії зниження витрат підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2005. № 6. С. 71–74. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33347/1/Stattia_2005_Visnyk_XNU.pdf (дата звернення: 16.02.2021).
5. Легка промисловість України: реалії і перспективи. *Uteka.ua*: веб-сайт. URL: <https://uteka.ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy> (дата звернення: 5.02.2021).
6. Мельникова К. В., Василькова Ю. К. Шляхи зниження собівартості продукції за умов впровадження техніко-економічних новацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3. т. 1. С. 214–219. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3%281%29_43 (дата звернення: 17.02.2021).
7. Цимбалюк Л. Г., Скригун Н. П. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 3 (15). С. 3–15. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16-3-15-2011.pdf> (дата звернення: 16.02.2021).
8. Bragg S. M. *Cost Reduction Analysis Tools and Strategies*. New Jerse: John Wiley & Sons, Inc., 2010. 560 p.
9. Sheng Lu. *WTO Reports World Textile and Apparel Trade in 2017*. *WTO*: web-site. URL: <https://shenglufashion.com/2018/08/16/wto-reports-world-textile-and-apparel-trade-in-2017> (дата звернення: 5.02.2021).
10. *Sunds Textiles*: веб-сайт. URL: <https://www.sunds.com/> (дата звернення: 18.10.2020).
11. *Water Pollution, Textile Industry*. *The World Bank*: web-site. URL: <https://www.worldbank.org/> (дата звернення: 01.03.2021).