

Зниження витрат у малому бізнесі



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська конфедерація



**International
Finance Corporation**
World Bank Group

Посібник підготовлено і видано в рамках заходів програми Міжнародної фінансової корпорації (IFC) «Подолання наслідків кризи у корпоративному секторі» за фінансової підтримки Швейцарської Конфедерації.

Автор:

Олексій Куценко, консультант Міжнародної фінансової корпорації

Погляди, викладені в цьому посібнику, не обов'язково збігаються з думкою Міжнародної фінансової корпорації, Групи Світового банку чи Швейцарської Конфедерації (Swiss Confederation).

Це видання не замінює консультації радника з фінансових питань чи фахівця іншого профілю. Інформація, викладена в посібнику, призначена для загального користування. На IFC, Групу Світового банку чи Швейцарську Конфедерацію не може бути покладена ніяка відповідальність за будь-які збитки, витрати, заподіяну шкоду, боргові зобов'язання та/або будь-які інші можливі наслідки, що виникли через опублікування або використання інформації, вміщеної у цьому посібнику.

Усі права захищені. Вся інформація та матеріали, використані для підготовки цього посібника, є власністю IFC.

Відтворення, копіювання та поширення посібника і/або його частин у будь-якій формі дозволене з обов'язковим посиланням на цей посібник.

*© Програма Міжнародної фінансової корпорації
«Подолання наслідків кризи в корпоративному секторі»*



Зниження витрат у малому бізнесі

Цей посібник розроблений для того, щоб допомогти малому бізнесу – підприємцям та фірмам – краще пристосуватися до нових умов ведення справ, зокрема на тлі зниження економічної активності, та забезпечити збереження власного бізнесу. Посібник розрахований на широкий загал – як на тих, хто вже здобув досвід ведення власної справи у несприятливих економічних умовах під час попередніх криз, так і тих, хто вперше зіштовхнувся з такими труднощами.

Посібник складається з двох частин. Перша містить теоретичні матеріали та викладки, у ній визначається термінологічна база та розглядаються концептуальні питання, пов'язані із зниженням витрат. Ми адресуємо цю частину тим, хто прагне розширити свої теоретичні знання, поглибити власне розуміння економічної природи витрат і можливостей їх скорочення. Другу частину посібника присвячено описові прикладних аналітичних прийомів, у ній наведено зразки розрахунків та розв'язань окремих проблем. Ця частина більшою мірою призначена практикам.

Обидві частини об'єднують три ситуаційні вправи-приклади, що проходять через увесь посібник. Ситуаційні вправи стосуються трьох умовних представників малого бізнесу – меблевої фабрики, перукарні та підприємства роздрібної торгівлі. Автори посібника виходили з того, що охоплення різних видів діяльності, таких як виробництво, сфера послуг і торгівля, дозволить всебічно розглянути особливості, що неминуче проявляться на практиці у кожній окремій сфері бізнесу.

Ви зможете самостійно обрати варіант роботи з посібником. Якщо вам бракує певних концептуальних знань, радимо розпочати з першої частини. Натомість, якщо ви впевнені у достатності власного теоретичного багажу, то можете безпосередньо взятися до другої частини, однак хочемо порадити принаймні побіжно ознайомитися зі вступом, де викладена вихідна інформація про ситуаційні вправи («Знайомтеся – малий бізнес»), а також переглянути питання для самоконтролю, що містяться у першому розділі.

Зміст

Зниження витрат у малому бізнесі	1
Зміст	3
Знайомтеся – малий бізнес.....	5
Фабрика корпусних меблів «Нова шафа»	6
Перукарня «Вікторія».....	7
Підприємство роздрібної торгівлі «ТОВ ВМК-98».....	8
Розділ I. Теорія витрат у малому бізнесі.....	9
Що таке зниження витрат та чому воно важливе для малого бізнесу?.....	10
Питання для самоконтролю	12
Мета скорочення витрат	13
Потоки грошових коштів	13
Питання для самоконтролю	15
Класифікація витрат.....	15
Ситуаційна вправа 1. Витрати малого бізнесу.....	19
Питання для самоконтролю	19
Як визначити, які саме витрати можна скорочувати та до якого рівня?	20
Точка беззбитковості.....	20
Питання для самоконтролю	27
АВС-аналіз.....	28
Питання для самоконтролю	38

Розділ II. Практичні питання скорочення витрат.....	39
Стандартні підходи до скорочення витрат.....	40
Оцінка точки беззбитковості – крок за кроком.....	40
Економія на постійних витратах.....	42
Ліквідація зайвих об’єктів	42
Трансформація постійних витрат в змінні.....	43
Пошук більш дешевої альтернативи.....	44
Оптимізація змінних витрат – управління оборотним капіталом.....	44
Мінімізація обсягів нереалізованої продукції.....	45
Зменшення строку обігу дебіторської заборгованості	45
Збільшення строку обігу кредиторської заборгованості	46
Контроль збитків та непередбачуваних витрат.....	46
Ситуаційна вправа 2 – План скорочення витрат малого бізнесу.....	46
Як контролювати план скорочення витрат?	48
Контроль виконання плану	48
Що робити, якщо план не виконується?	49
Замість висновків.....	50
Глосарій термінів.....	51

Знайомтеся – малий бізнес

Цей посібник побудований на прикладах та ситуаційних вправах про трьох представників малого бізнесу. Пропонуємо вашій увазі стислу історію та характеристику кожного з них.



Фабрика корпусних меблів «Нова шафа»

Власники фабрики, два рідних брати – Сергій та Петро, наприкінці 90-х років працювали майстрами зі збирання корпусних меблів в одному з великих міст. Замовлень надходило чимало, було на чому розвивати свою кваліфікацію, тож у певний момент брати вирішили заснувати власний бізнес. Взяли в оренду цех у передмісті, придбали декілька верстатів, в основному вживаних, і, скориставшись зі старих зв'язків (бо задоволені клієнти продовжували у них розміщувати замовлення), почали працювати.

Ціновою політикою вони особливо не переймалися, розцінки визначали на рівні конкурентів. Постійним клієнтам гарантували першочергове виконання замовлень, можливість відвантаження продукції з післяплатою та стали високу якість роботи. Рекламою теж спеціально не займалися – серед ключових клієнтів вони і без того уже були знані, а робота з випадковими замовниками їх особливо не цікавила – забагато клопоту із супроводом дрібних замовлень.

У часи буму в ремонтно-будівельній сфері 2006–2008 рр. не було відбою від замовлень. Брати вирішили розширити виробництво, придбали нові приміщення – цех та склад, кілька нових верстатів (старі продати не вдалося, а викинути не зібрались) та

автотранспорт, щоб самостійно розвозити продукцію. Для освоєння нових сучасних верстатів деяких працівників довелося направити на навчання. Найняли також підготовлений управлінський персонал – бухгалтера та фінансового директора (до цього брати успішно виконували ці функції самотужки).

Криза вдарила надто болісно – обсяги замовлень катастрофічно знизилися. Позитивним моментом, щоправда, виявилось те, що всі останні придбання основних засобів брати здійснювали власним коштом, отже кредитних зобов'язань у них не було. Однак довелося переглянути кадрову політику та скоротити майже весь найманий персонал. Сергій знову взявся за бухгалтерію, а Петро, намагаючись врятувати бізнес, якому було віддано стільки часу й сил, змушений був сісти за «фінанси» – постачальники, замовники, дебіт, кредит...

Перукарня «Вікторія»

У районному центрі, на одній із центральних вулиць, у невеличкому орендованому приміщенні провадить власний бізнес Вікторія. Вона – фахівець широкого профілю: перукар, майстер манікюру, косметолог тощо. Майстерності навчалася в столиці, де після закінчення технікуму два роки працювала у салонах краси. Там її цінували як фахівця, однак вона не бачила перед собою перспектив у чужих салонах. До того ж сімейні обставини змусили її повернутися до рідного містечка. Вікторія не розгубилася, зареєструвалася як приватний підприємець і відкрила власну перукарню.

Починала з випадкових замовлень – обслуговування весіль, днів народження, „випускних”. Не нехтувала й «дешевими» клієнтами. Вдале місцеположення перукарні, а також «столичний» набір послуг досить швидко забезпечили Вікторії постійну клієнтуру. Цінову політику прагнула проводити ліберальну. Прейскурант для особливо важливих клієнтів обговорювався в індивідуальному порядку та залежав від складності замовлення та матеріалів (часом їх доводилося замовляти в обласному центрі). Розрахунок був простим – собівартість плюс так звана «накрутка», величина якої залежала від багатьох факторів. Головне – щоб клієнт приходив ще і ще.

Коли число клієнтів зросло настільки, що

виникли черги, Вікторія знайшла асистентку та поставила у перукарні ще одне крісло. Домовленість була чітка – помічниця отримувала фіксовану заробітну плату плюс половину виручки від «своїх» клієнтів, натомість Вікторія сплачувала за неї єдиний податок та відповідні нарахування. Отже, зросла не тільки виручка, а й витрати. Добре, що хоч орендна плата лишалася сталою впродовж тривалого часу.

Зміни у роботі Вікторія відчула не відразу. «Дешеві» клієнти – переважно ті чоловіки, які ніколи не замовляли модельних зачісок, продовжували користуватися її послугами – у них це вже ввійшло у звичку. Проте основна клієнтура спершу зменшила кількість візитів, потім скоротила набір послуг, а згодом узагалі почала навідуватися вкрай нерегулярно. В результаті навантаження стало майже не передбачуваним: перед „випускним” вечором робочий день був розписаний за хвилинами, а потім за все літо – лише два весілля.

Вікторія усвідомила потребу щось змінити лише тоді, коли витрати на асистентку перевищили обсяг отриманої від неї виручки. Розуміючи, що про збільшення доходів годі й говорити, Вікторія вирішила скорочувати витрати. Але як саме це робити?

Підприємство роздрібної торгівлі «ТОВ ВМК-98»

У 1998 р. в рідному селі Василя остаточно закрили „сільмаг”, а він саме повернувся з армії і шукав роботу. Рішення підказав батько, і Василь зареєстрував «фірму» та відкрив свій «кіоск», створивши торгову точку прямо на власному подвір'ї. Починав з найпростішого та найбільш популярного у односельців асортименту – хліб, крупи, макарони, влітку цукор, взимку солодощі. Не нехтував також іншим товаром – господарські дрібнички, побутова хімія, «канцелярія» дітям до школи тощо. Бізнес пішов успішно, і вже за кілька років Василь мав невеликі крамнички майже по всьому району. Деякі споруджував власним коштом, «вибиваючи» відповідні дозволи, а деякі брав у оренду.

Умови ведення бізнесу змінювалися майже постійно: то довелося купувати касові апарати в усі точки та навчати продавщиць ними користуватися, то відмовитися від торгівлі алкоголем через постійні перевірки... Витрати невпинно росли – дорожчало пальне, зростали відпускні ціни постачальників, працівники час від часу натякали на необхідність збільшення зарплати. Однак Василеві вдавалося управляти витратами –

в основному за рахунок домовленостей із постачальниками. Натомість виручка не була сталою – давалася взнаки сезонність.

Особливого впливу кризи на свій бізнес Василь майже не відчув – він спеціалізується на найбільш популярному товарі, добре пам'ятаючи зовсім непростий 1998 рік, коли він починав свій бізнес. Однак перед ним постало інше завдання – багато підприємців в його районі змушені були згорнути бізнес, і тому вивільнилися торгові точки та площі, однак купівельний попит залишився незмінним. Питання про розширення ставити не доводилося – не було власного оборотного капіталу, а за банківські кредити правився такий відсоток, що будь-яка справа відразу ставала нерентабельною. Василь замислився над оптимізацією бізнесу шляхом перенесення торгівлі в інші місця, що сприяло б скороченню витрат.



Наведені вище приклади є умовними. Будь-які аналогії з реальними особами є випадковими та ненавмисними!

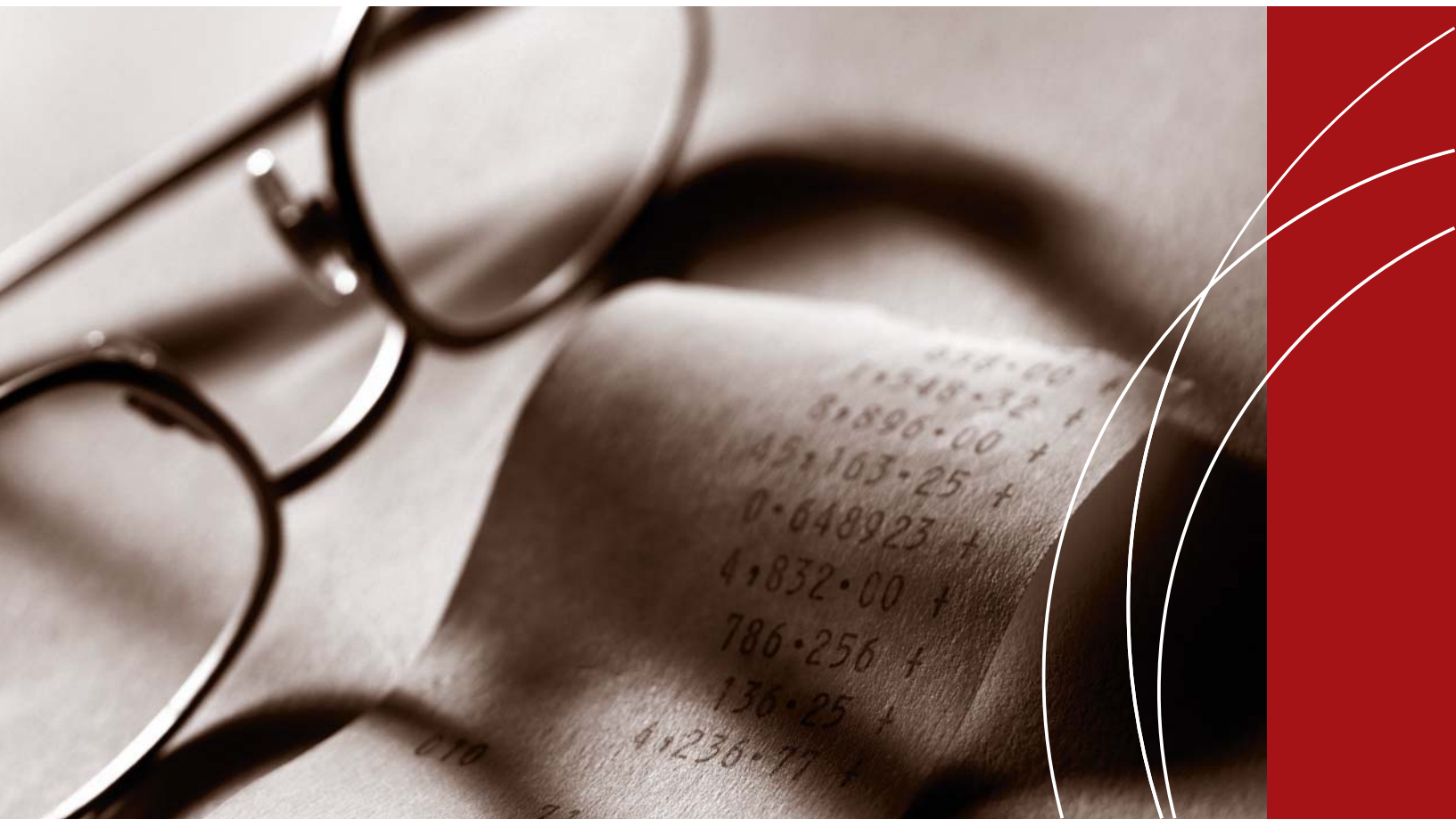
1

Теорія витрат у малому бізнесі

У цьому розділі ми зупинимось на основних теоретичних моментах мінімізації витрат у малому бізнесі, визначимо термінологію та закладемо базу для переходу до практичної частини теми.

Ми розглянемо класифікацію витрат на постійні та змінні, з'ясуємо мету управління витратами, зупинимось на суті поняття чистий оборотний капітал, а також за допомогою числових прикладів опануємо два основні варіанти аналізу витрат – розрахунок точки беззбитковості та АВС-аналіз.

Якщо, на ваш погляд, ви маєте достатньо теоретичних знань про витрати, чистий потік коштів, точку беззбитковості тощо, то можете пропустити цей розділ та перейти до наступного.



Що таке зниження витрат та чому воно важливе для малого бізнесу?

Метою будь-якого бізнесу є отримання його власником прибутку. А прибуток формується з різниці між доходами та витратами. У цьому плані великі корпорації не різняться від малих підприємств та підприємців – фізичних осіб.

Отже, для максимізації прибутку слід або збільшувати доходи, або зменшувати витрати, або робити те й інше одночасно.

Слід зазначити, що в цьому посібнику ми не розглядаємо «прибуток» і «дохід» як податкові категорії. З погляду податкового підходу прибуток – це різниця між валовими доходами та валовими витратами суб'єкта господарювання. Однак при цьому не враховуються непрямі податки – ПДВ та акциз. Спрощена система оподаткування, що досить широко застосовується в Україні, взагалі розглядає «виручку» та «дохід» як тотожні поняття.

Виходячи з таких міркувань, в цьому посібнику ми розуміємо «прибуток» як різницю між доходами бізнесу загалом – виручкою від продажу товарів, робіт і послуг та всіма здійсненими витратами – оплатою постачальників та орендарів, найманих працівників, сплатою податків тощо. Стосовно малого бізнесу прибуток – це швидше додатний потік грошових коштів, аніж суто податкова категорія.



Якби для збільшення доходів досить було самого лише бажання власника бізнесу, цей посібник був би просто не потрібен.

Збільшення доходів можна досягти у різні способи. Як правило, малий бізнес може збільшити свої доходи за рахунок простого розширення. Цей метод називається «екстенсивним». Він базується на елементарному міркуванні: чим більше на „вході”, тим більше на „виході”.

Приклад

Діяльність перукарні «Вікторія» та «ТОВ ВМК-98» – це ілюстрації екстенсивного шляху збільшення доходів.

Вікторія найняла асистентку та поставила зайве крісло в перукарні – збільшилася пропускна спроможність бізнесу, а отже, зросли доходи.

Василь відкрив додаткові торгові точки у своєму районі зі стандартним асортиментом продукції – розширилися канали збуту, а отже, збільшився обсяг виручки.

При цьому ні Вікторія, ні Василь не змінювали напрямів свого бізнесу, не запроваджували принципово нових технологій виробництва, не вдавалися до розгалуження каналів збуту – вони просто підтримували перебіг тих процесів, які вже й без того відбувалися.

Малий бізнес досить рідко залучає метод збільшення доходів, який базується на зміні процесів виробництва чи збуту. Цей метод називається «інтенсивним», він ґрунтується на запровадженні нових технологій, матеріалів чи процесів. Слід підкреслити, що через його відносну складність цей метод переважно використовується середнім бізнесом та корпораціями.

Приклад

Сергій та Петро – власники фабрики «Нова шафа» – вдалися до інтенсивного методу збільшення виручки, коли закупили нове обладнання, ініціювали навчання співробітників для роботи на ньому та найняли спеціальний управлінський персонал.

Однак для збільшення доходів необхідна одна вкрай важлива передумова – сприятлива кон'юнктура ринку. Якщо є зростаючий чи принаймні сталий попит на те, на чому спеціалізується малий бізнес, – доцільно розглянути можливість розширення присутності на ринку. А що робити, якщо попит зменшується або його просто немає?



Саме в цій ситуації доводиться вдаватися до іншого шляху – скорочення витрат. Для малого бізнесу скорочення витрат є переважно єдиним варіантом, який лежить у сфері компетенції власників чи менеджерів. Адже підприємствам малого бізнесу не під силу формувати кон'юнктуру ринку чи платоспроможний попит замовників. Навіть більше, на відміну від великих корпорацій, для яких природно, коли скорочення витрат дає наслідки тільки через деякий час, у малому бізнесі управління витратами передбачає практично негайну користь, а отже, його ефективність визначається часом.

Скорочення витрат – це вимушений захід, що є відповіддю бізнесу на несприятливу ситуацію чи кон'юнктуру з метою пережити складні часи. Скорочення витрат не може бути постійним, оскільки в цьому разі бізнес просто згортатиметься. Необхідно чітко усвідомлювати, до якого рівня можна скоротити витрати. Це потрібно, аби визначити нижню межу «живучості» бізнесу, тобто такого рівня витрат, які бізнес здатен покрити самостійно, без шкоди для свого власника. У цьому посібнику ми допоможемо вам знайти відповідь на це питання.

Дуже важливо оцінити загальну життєздатність бізнесу, хоча психологічно для власників малого бізнесу це питання є надто складним. Трапляються ситуації, коли скорочення витрат уже не здатне врятувати бізнес, і необхідні більш радикальні дії.

Приклад

Бізнес з оброблення фотоплівок та друку фотокарток в Україні відзначався бурхливим зростанням на початку 90-х років, у пору масового ввезення імпортних фотоапаратів та їх поширення серед населення. Поступова заміна плівкової апаратури на цифрову значно скоротила попит на ці послуги, і навряд чи він відновиться. Тому для фотолабораторій зменшення витрат не було виходом – сам бізнес виявився нежиттєздатним у середній та тривалій перспективі у зв'язку із впливом здобутків науково-технічного прогресу.

Отже, що таке «скорочення витрат»? **Це свідомі дії власників (або керівників) бізнесу, спрямовані на управління витратами з метою зменшення їх обсягу або зниження рівня.** Час від часу витрати доводиться скорочувати, принаймні переглядати в бік скорочення. Однак як це зробити, аби не завдати бізнесу шкоди неправильними рішеннями? Відповідь ви знайдете на сторінках нашого посібника.

Питання для самоконтролю

1. Які стратегії розвитку бізнесу ви можете назвати? Як ви їх розумієте?
2. В які два способи можна максимізувати прибуток?
3. Який із цих способів є легшим? За яких умов?
4. Як ви розумієте поняття «життєздатність бізнесу»?

Мета скорочення витрат

Скорочення витрат – справа нелегка. Бездумна, нічим не обґрунтована економія може принести більше проблем, ніж користі.

Метою скорочення витрат є оздоровлення потоків грошових коштів, а не просто зменшення масштабів бізнесу. Якщо в результаті скорочення певних витрат домогтися відновлення додатного чистого припливу коштів не вдається, таке скорочення є недостатнім та й, скоріш за все, недоцільним.

Потоки грошових коштів

Що таке **потоки грошових коштів**? Кожен бізнес пов'язаний із витратами на виробництво й збут своєї продукції або послуг та отримує



виручку від продажу. Витрати – це відплив, вилучення коштів. Виручка – це надходження, приплив коштів.

Зауважте, що в економічній теорії прийнято до потоків коштів також долучати операції з власниками бізнесу – коли ті вкладають свій капітал у бізнес, це вважається припливом коштів для бізнесу, а коли вилучають – відпливом. Однак у малому бізнесі часто досить важко провести формальну межу поміж власником та самим бізнесом. Наприклад, якщо б Василь із «ТОВ ВКМ-98» скористався своєю «Газеллю», щоб відвезти холодильник кумові у сусідній район, то витрати на паливо були б власними витратами Василя, а не витратами його бізнесу. Однак чи вважатиме так сам Василь?

Кожен бізнес має прагнути генерувати додатні **чисті потоки коштів**. Інакше кажучи, вважається, що бізнес тільки тоді працює, коли забезпечує перевищення припливу грошових коштів над відпливом. Якщо бізнес починає генерувати від'ємні грошові потоки, то він «проїдає» оборотний капітал.

Приклад

Згадайте, власниця перукарні «Вікторія» відчула потребу в оптимізації витрат тоді, коли в якомусь місяці була змушена витратити на асистентку більше коштів, аніж та змогла забезпечити. Тобто чистий потік коштів від роботи асистентки виявився від'ємним. Як довго Вікторія може дозволити собі утримувати асистентку?

Відповідь на це питання є непростою. Сам по собі від'ємний чистий потік коштів не становить проблеми – всякий бізнес може переживати скрутні часи. Проблемною є ситуація, коли від'ємний чистий потік стає тенденцією.



Це нагадує шкільну задачу про басейн та дві труби – через одну басейн наповнюється, а в

іншу вода виливається. Якщо виливається більше, ніж вливається, то рано чи пізно – це залежить від початкової наповненості басейну – вся вода витече й басейн спорожніє. Щоб цього не допустити, треба або додатково вливати, або закривати отвір, через який втрачається вода, тобто, у нашому випадку, оборотний капітал.

При цьому важливо визначитися зі звітними періодами. Плануючи великі витрати в одному періоді, власник бізнесу розраховує, що вони колись окупляться, і це забезпечить роботу бізнесу протягом тривалого періоду. Тому не буде логічним оцінювати такі витрати тільки на короткому відрізку часу. З іншого боку, використання періодів тривалістю понад один рік також не є виправданим, оскільки аналіз у цьому разі втрачає сенс.

Приклад

Коли Василь, власник «ТОВ ВКМ-98», купував собі авто, сума, яку він заплатив за «Газель», тут же стала для його бізнесу відпливом коштів. Однак «Газель» працюватиме не один рік. Тому нема підстав вважати період, в якому був придбаний транспорт, показовим для оцінки здатності бізнесу генерувати потоки коштів. З іншого боку, не можна вважати «Газель» безоплатним ресурсом бізнесу, тобто не брати до уваги у подальших розрахунках потребу заміни її через деякий час.

Зауважте, що поняття «**чистий потік коштів**» не є тотожним поняттю «чистий прибуток». Термін «чистий прибуток», а частіше – просто «прибуток», використовується в податковому обліку, причому у його розрахунку задіяні складові, які не є потоками коштів. Що ж до вже згаданої «Газелі», то треба мати на увазі, що прибуток «ТОВ ВКМ-98» формується, зокрема, з урахуванням так званих амортизаційних відрахувань. Однак такі відрахування не визначаються як частина потоку коштів, це просто бухгалтерська та податкова категорія. Про реальний потік коштів треба буде говорити, коли Василеві доведеться купувати інше авто на додаток чи на заміну вже придбаної «Газелі». Для того, щоб оцінити, які саме витрати слід скорочувати, слід класифікувати їх із погляду впливу на бізнес, на його оборотний капітал.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає мета скорочення витрат?
2. Що таке «потоки грошових коштів»?
3. Як ви собі уявляєте приплив та відплив грошових коштів у бізнесі?
4. Що таке «чистий потік грошових коштів»? Як цей термін співвідноситься із «чистим прибутком»?

Класифікація витрат

Для ефективного управління витратами необхідно усвідомити, що за своєю економічною природою, а отже й за характером впливу на бізнес, витрати бувають різними.

Існує два способи класифікації витрат:

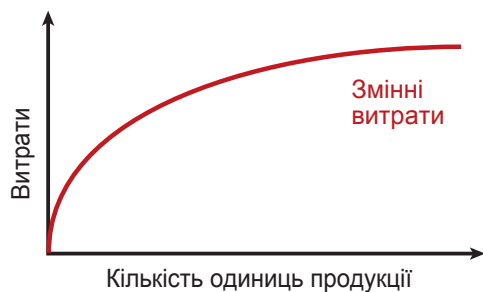
- виходячи з їхньої залежності від обсягів виробництва, розрізняють **змінні** та **постійні** витрати;
- зважаючи на можливість чи неможливість віднесення до якоїсь конкретної продукції, розрізняють **прямі** та **непрямі** витрати.

Класифікацію витрат можна зобразити у вигляді своєрідного «компаса»:



У цій частині посібника нас будуть цікавити змінні й постійні витрати, оскільки їх розуміння є базовим для правильного управління витратами та чистим потоком коштів. У наступному підрозділі, особливо у пункті «АВС-аналіз», ми розглянемо прямі та непрямі витрати, оскільки вони мають складнішу природу: стосуються бізнесу з одночасним виробництвом кількох видів продукції і чітко розмежованим управлінським та виробничим персоналом.

Змінні витрати – це витрати, обсяг яких залежить від обсягів виробництва, збуту або інших змінних характеристик бізнесової діяльності. Графічно ця залежність має такий вигляд:



Мал. 1. Змінні витрати

Як бачимо, за нульового обсягу виробництва продукції змінні витрати також мають нульове значення. Отже, якщо підприємство припиняє роботу, таких витрат немає.

Найпоширенішим видом змінних витрат є закупівля сировини чи інших комплектуючих, що використовуються для виробництва

продукції. Теоретично ці витрати закладаються у собівартість конкретної одиниці продукції, і тому якщо продукція не виробляється, такі витрати не здійснюються. Однак на практиці так відбувається далеко не завжди: часто підприємець виробляє продукцію, сподіваючись на її майбутній продаж, тому навіть змінні витрати можуть бути бізнесом, уже здійсненими за фактом, і тоді відсутність продажу продукції призводить до вимивання оборотного капіталу.

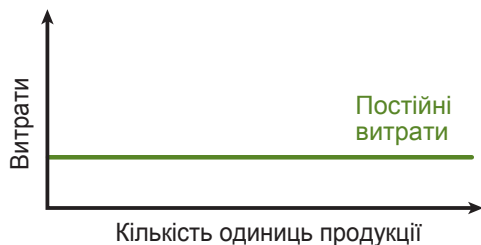
Приклад

На фабриці «Нова шафа» прикладом змінних витрат є витрати на закупівлю заготовок – плит ДСП, а також витрати, пов'язані з функціонуванням обладнання: електроенергія та технічне обслуговування. Однак зважте на те, що якщо електроенергія справді використовується лише тоді, коли обладнання працює (тобто немає замовлення – немає й витрат), то із витратами на закупівлю матеріалів так буває не завжди. Брати Сергій та Петро можуть придбати певну партію плит «на склад», скориставшись вигідною ціновою пропозицією. Такі витрати будуть відшкодовані тільки або у разі надходження замовлення, або під час ліквідації (продажу) запасів.

У перукарні «Вікторія» змінними витратами буде не тільки електроенергія, а й – частково – оплата праці асистентки, оскільки вона отримує відсоток від вартості послуг.

Постійні витрати – це витрати, величина яких не залежить від обсягів виробництва, продажу або інших показників бізнесової діяльності.

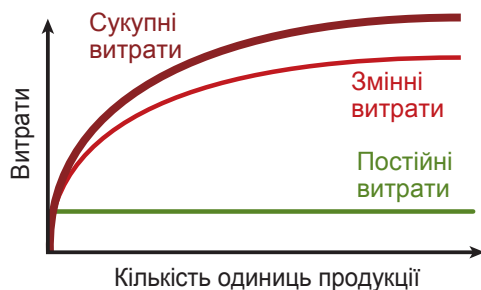
Графічно їх прийнято передавати так:



Мал.2. Постійні витрати

Як можна побачити, постійні витрати, на відміну від змінних, мають місце навіть за нульового обсягу виробництва. Це означає, що навіть у разі зупинення роботи підприємство однаково має їх сплачувати, що робить управління цим видом витрат дуже складним.

Сукупні витрати бізнесу охоплюють змінні та постійні, і щоб визначити витрати бізнесу, ці дві категорії витрат слід додати. Графічно це має такий вигляд:



Мал. 3. Сукупні витрати

Якщо бізнес потрапляє в скруту, власники зазвичай ставлять собі питання: на скільки часу вистачить запасу міцності мого бізнесу? Щоб відповісти на нього, слід чітко усвідомлювати обсяг постійних витрат. Якщо бізнес здатний їх перекрити виручкою від реалізації продукції (і тут слід не забувати про змінні витрати), то він виживе. Якщо ні – доведеться оцінювати, чи вистачить у власника капіталу для фінансування тимчасово збиткового бізнесу, перекриваючи від'ємне значення **чистого потоку грошових коштів**. Найпоширенішим видом постійних витрат є фіксована орендна плата за наймане приміщення – не зважаючи на те, скільки доходу отримав бізнес чи скільки продукції він виробив, однаково доводиться платити оренду.

Приклад

У перукарні «Вікторія» та в «ТОВ ВКМ-98» прикладом постійних витрат є оренда приміщення перукарні та магазинів. Додатковими постійними витратами в перукарні є єдиний податок з найманих осіб та фіксована частина зарплати асистентки, а у Василя – заробітна плата продавців. На фабриці «Нова шафа» постійними витратами є заробітна плата головного бухгалтера та фінансового директора.

Однак життя завжди набагато різноманітніше, ніж чиста теорія. У практиці будь-якого бізнесу завжди знайдуться витрати, які неможливо однозначно класифікувати на постійні чи змінні – все залежить від конкретних ситуацій та подій.

Приклад

На підприємстві Василя «ТОВ ВКМ-98» є витрати на паливо для автомобіля марки «Газель», яким він розвозить товар по власних торгових точках. В асортименті товарів, якими займається Василь, важливе місце належить хлібу. Василь виробив таке правило: двічі на тиждень «Газель» об'їжджає всі точки в районі, розвозячи його. Цим же рейсом на точку завозиться інша продукція, якщо її запаси вичерпуються (із цього приводу Василь перед рейсом телефонує на кожну точку), та забирається зіпсована продукція і оборотна тара. З погляду теорії, такі витрати на паливо (а також на обслуговування «Газелі») є постійними витратами «ТОВ ВКМ-98», їх можна рознести за окремими торговими точками, виходячи з відстані до кожної з них. Однак що станеться, якщо з певних точок надійде термінове замовлення на цукор та кришки для консервації, і Василь буде змушений здійснити додатковий рейс у відповідні магазини? Теоретично такі витрати є змінними і мають включатися до вартості цукру та кришок для консервації. Але якщо Василь так учинить, то ціна цукру й кришок у його магазинах буде різною: у тих, з яких додаткових замовлень не надходило, вона лишиться без змін, а там, куди були підвезені цукор і кришки, їх ціна, через додаткові витрати, має зрости.

Тому в реаліях бізнесу, крім постійних та змінних, є ще одна категорія витрат – змішані, або комбіновані. Це витрати, які не можна однозначно віднести до жодної з визначених категорій.

Приклад

Витрати власниці перукарні «Вікторія» на асистентку є змішаними витратами. Вони складаються з двох частин: постійної – єдиний податок за найманого працівника та мінімальна фіксована заробітна плата і змінної – половина виручки чоловічого залу.

В ході аналізу витрат, прогнозування та управління ними доцільніше умовно вважати їх постійними. Іншими словами, під час планування чистого потоку грошових коштів слід намагатися повністю компенсувати такі витрати **чистим потоком грошових коштів**, що дозволить їх гарантовано відшкодувати. Далі в посібнику ми розглянемо приклад стосовно визначення окупності таких витрат за їх складовими, що також є одним зі способів управління ними. Однак перш ніж ми перейдемо до цього, варто закріпити набуті знання за допомогою невеликої ситуаційної вправи.

Ситуаційна вправа 1. Витрати малого бізнесу

Спробуйте класифікувати витрати малого бізнесу на постійні, змінні та змішані. Для цього використайте приклад класифікації витрат перукарні «Вікторія». Майте на увазі, що певні елементи витрат у деяких видах бізнесу можуть не зустрічатися.

Елемент (стаття) витрат	Види витрат			
	Перукарня «Вікторія»	Фабрика «Нова шафа»	«ТОВ ВКМ-98»	Ваш власний бізнес!!!
Оренда приміщення	Постійні			
Комунальні платежі (електрика, вода, опалення)	Змінні			
Пальне та технічне обслуговування	Відсутні			
Оплата праці технічного персоналу	Змішані			
Оплата праці управлінського персоналу	Відсутні			
Закупівля сировини та комплектуючих	Змінні			
Витрати на рекламу та збут	Відсутні			
Податкові та інші платежі	Постійні			
Інші статті (вказіть які саме)				

Питання для самоконтролю

1. Що таке «постійні витрати»? Які приклади постійних витрат ви можете навести?
2. Чим «змінні витрати» відрізняються від постійних? Чи можете ви навести приклади змінних витрат?
3. Як ви розумієте «змішані витрати»? Чому їх потрібно виділятися в окрему категорію?
4. Намалюйте графік «сукупних витрат», а також їхніх складових. На що вказує цей графік за нульового обсягу виробництва?

Як визначити, які саме витрати можна скорочувати та до якого рівня?

Ми вже розібралися з тим, які саме бувають витрати та навіщо їх скорочувати. Тепер спробуємо дати відповідь на запитання, яке винесено в назву цього підрозділу посібника. Насправді воно є наріжним каменем завдання скорочення витрат малого бізнесу. Його доцільно розбити на дві складові:

- Який рівень надходжень є мінімально допустимим для відшкодування витрат бізнесу без загрози його повної ліквідації?
- Як виявити ті витрати, з яких слід починати скорочення?

Розглянемо кожну з цих складових зокрема.

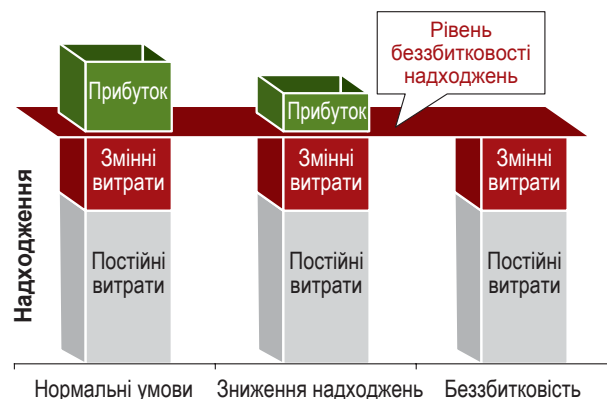
Точка беззбитковості

Для оцінки рентабельності бізнесу широко застосовується такий прийом, як визначення **точки беззбитковості**.

Точка беззбитковості – це паритет доходів та витрат, тобто ситуація, за якої доходи бізнесу повністю покривають його витрати. Це нульова точка, коли бізнес і не дає прибутку, і не вимиває оборотний капітал.

Аналіз беззбитковості можна представити так. За нормальних умов виручка, що надходить до бізнесу, розподіляється на три складові: постійні витрати, змінні витрати та прибуток

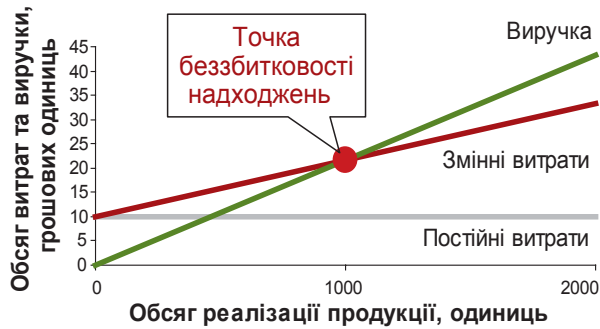
(ліва частина мал. 4). Якщо обсяг надходжень скорочується, то насамперед зменшується прибуток бізнесу (середня частина малюнка). Ситуація, за якої надходжень вистачає тільки на покриття витрат – постійних та змінних, характеризується терміном **беззбитковість** (права частина малюнка), оскільки бізнес уже не отримує жодного прибутку, проте і не зазнає жодних збитків.



Мал. 4. Аналіз беззбитковості

Саму **точку беззбитковості** найзручніше представити у **графічному вигляді**. Зверніть увагу, що цей спосіб дозволяє одночасно визначити два параметри: кількість продукції, яку слід продати, аби вийти на точку беззбитковості, та рівень надходжень для

мінімального покриття постійних і змінних витрат.



Мал. 5. Точка беззбитковості

Математично **точку беззбитковості** можна подати у вигляді рівняння:

$$\begin{aligned} \text{Постійні витрати} + \text{Змінні витрати} \\ \text{на одиницю продукції} * \text{Кількість одиниць} = \\ = \text{Ціна} * \text{Кількість одиниць} \end{aligned}$$

Це рівняння дає змогу оцінити точку беззбитковості в одиницях реалізованої (а не виробленої!) продукції:

$$\begin{aligned} \text{Точка беззбитковості (кількість одиниць)} = \\ = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}} \end{aligned}$$

З рівняння видно, що чим вищі постійні витрати, тим більшим має бути обсяг реалізації продукції. Це стосується і змінних витрат – чим вони більші, тим менша так звана **маржа**, тобто різниця між ціною реалізації

продукції та її собівартістю, а це збільшує обсяг реалізації, необхідний для досягнення беззбитковості.

Давайте розглянемо розрахунок точки беззбитковості на прикладі перукарні «Вікторія».

Приклад

Витрати Вікторії на асистентку перевищили обсяг виручки останньої. Тепер Вікторія намагається проаналізувати ситуацію, щоб зрозуміти, чому так сталося, та знайти шляхи виходу із ситуації.

Коли Вікторія наймала асистентку, вони уклали угоду щодо оплати праці, за якою асистентка отримувала 600 грн. фіксованого доходу на місяць плюс половину виручки чоловічого залу. При цьому Вікторія як платник єдиного податку повинна сплачувати за свою помічницю половину власної ставки єдиного податку, а саме 100 грн. Відтак, фіксовані витрати на асистентку складають 700 грн, решта – змінні.

У чоловічому залі надаються дві послуги: проста стрижка та модельна зачіска. Згідно з прейскурантом, вартість простої стрижки становить 20 грн, а модельної зачіски – 50 грн. Відповідно, асистентка отримує 10 грн з простої стрижки та 25 грн з модельної зачіски.

Якщо асистентка робитиме лише прості стрижки, то для окупності витрат Вікторії вона має за місяць обслуговувати таку кількість клієнтів:

$$\frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}} = \frac{700 \text{ грн}}{20 \text{ грн} - 10 \text{ грн}} =$$

$$= 70 \text{ клієнтів}$$

Обслуговуючи 70 клієнтів, кожний з яких сплатить 20 грн за послугу, асистентка Вікторії забезпечить перукарні виручку 1400 грн, при цьому отримає 600 грн фіксованої зарплати, плюс 700 грн «процентовки», а Вікторія ще й заплатить за неї 100 грн єдиного податку. Відтак витрати Вікторії також становитимуть 1400 грн, тобто точки беззбитковості справді буде досягнуто.

Якщо асистентка обслуговуватиме тільки клієнтів, що замовляють модельні зачіски, то їй потрібно буде за місяць надати таку кількість послуг:

$$\frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна} - \text{Змінні витрати}} = \frac{700 \text{ грн}}{50 \text{ грн} - 25 \text{ грн}} =$$

$$= 28 \text{ клієнтів}$$

Вікторія може також вивести узагальнену формулу розрахунку точки беззбитковості для своєї асистентки, позначивши кількість простих стрижок літерою «а» і кількість модельних зачісок літерою «b»:

$$\frac{700 \text{ грн}}{10 \text{ грн} * a + 25 \text{ грн} * b} = 1$$

Зрозуміло, що це рівняння матиме кілька пар розв'язків для «а» та «b» (причому обидві змінні можуть набирати лише цілих значень!), а саме:

“a”	“b”	“a”	“b”
0	28	40	12
5	26	45	10
10	24	50	8
15	22	55	6
20	20	60	4
25	18	65	2
30	16	70	0
35	14		

Отже, Вікторія може оцінити, скільки клієнтів на місяць повинна обслуговувати асистентка, щоб окупити хоча б себе. Знаючи, скільки часу витрачається на обслуговування одного клієнта за різними видами послуг, можна створити щось на зразок плану.

Тепер Вікторії лишається зробити найсерйозніший крок – оцінити реальний обсяг попиту на послуги перукарні, аби отримати висновок про життєздатність бізнесу за умов такого рівня цін та кон'юнктури ринку.

Взагалі розрахунок точки беззбитковості базується на кількох важливих припущеннях.

- Перше з них: змінні витрати є лінійними, тобто із збільшенням обсягу реалізованої продукції змінні витрати на одиницю такої продукції залишаються на стабільному рівні. Насправді це не зовсім так. Якщо фабрика «Нова шафа», наприклад, розраховуватиме на збільшення кількості клієнтів, вона може закупити оптову партію комплектуючих за меншою ціною, і тому в перерахунку на одну одиницю продукції її витрати скоротяться.
- Друге: бізнес не продає продукцію за ціною нижче собівартості. Це також далеко не завжди відповідає реальності. Однак слід мати на увазі, що якщо ціна реалізації менша за вартість виробництва або закупівлі продукції, то знаменник набуває від'ємного значення і все рівняння втрачає сенс.

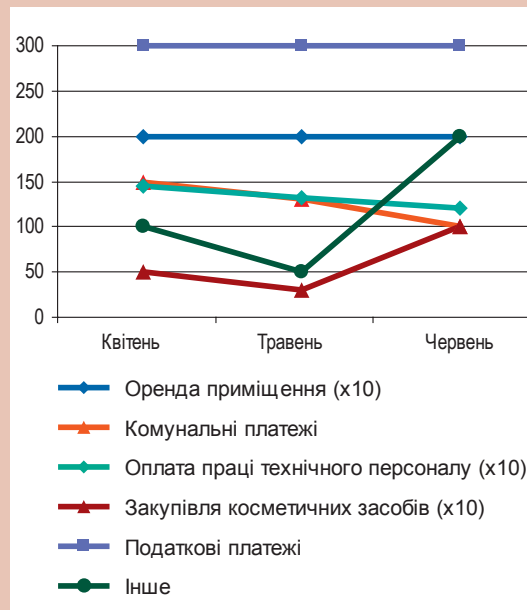
Поняття лінійності та нелінійності витрат найкраще проілюструвати на такому прикладі.

Приклад

Припустимо, що в перукарні «Вікторія» протягом другого кварталу фіксувалися такі витрати:

Витрати, грн	Квітень	Травень	Червень
Оренда приміщення	2000	2000	2000
Комунальні платежі	150	130	100
Оплата праці технічного персоналу	1800	1500	1200
Закупівля косметичних засобів	500	300	1000
Податкові платежі	300	300	300
Інше	100	50	200
Всього	4850	4280	4800

Графічно їх можна подати так (оренда приміщення, оплата праці технічного персоналу та закупівля косметичних засобів задля наочності подані в масштабі 1 : 10):



Як видно з наведених даних, два види витрат – оренда приміщення та податкові платежі – є фіксованими, їх величина в кожному періоді була сталою. Решта видів витрат є змінними, кожного місяця їх розмір був іншим. Причому, як уже зазначалося раніше, одна стаття витрат – оплата праці технічного персоналу – є змішаною, вона складається з фіксованої складової (600 грн заробітної плати) та змінної частини (половина виручки чоловічого залу).

У цей самий період номенклатура продаж в перукарні мала такий вигляд:

Продаж послуг	Квітень	Травень	Червень
Прості чоловічі стрижки	60	55	40
Модельні чоловічі зачіски	10	7	8
Модельні жіночі зачіски	32	28	30
Послуги манікюрного кабінету	25	23	20

Графічно це можна подати так (за лівою шкалою відкладені види послуг перукарні в кількісних одиницях, за правою – статті витрат у грошовому вимірі):



Як видно, між трьома статтями – оплатою праці технічного персоналу та двома видами послуг чоловічого залу – зафіксована лінійна залежність. Однак між рештою витрат та обсягами наданих перукарнею послуг лінійної залежності немає. Більше того, така стаття витрат, як закупівля косметичних засобів, узагалі позбавлена прямої залежності від будь-якої статті номенклатури продукції. Відтак ці витрати не можна планувати, орієнтуючись лише на плановий

обсяг продажу послуг. Розуміння природи таких витрат потребує більш детального аналізу.

Точку безбитковості в малому бізнесі можна також оцінити в одиницях часу. Цей спосіб є максимально зрозумілим та наочним, він дуже близький до поняття «окупність». Давайте розглянемо його на прикладі «ТОВ ВКМ-98».

Приклад

Василь із «ТОВ ВКМ-98» проаналізував свої витрати та дійшов висновку, що в його бізнесі найбільша частка витрат припадає на пальне. Його «Газель» споживає 10 літрів бензину на 100 км пробігу. За вартості бензину 8 грн за літр собівартість самого лише пробігу автомобіля становить 80 грн на кожні 100 км пробігу. За тиждень Василь має принаймні двічі об'їхати свої магазини, це дорівнює приблизно 500 км, тобто 400 грн. Його кум, мешканець сусіднього району, порадив Василеві розглянути можливість встановлення на «Газелі» газобалонного обладнання (ГБО) для роботи на природному газі, вартість якого – 3,50 грн за літр. Василь довідався, що вартість встановлення ГБО становить 4150 грн (з усіма дозвільними документами), при цьому витрати пального зростуть до 11 літрів газу на 100 км пробігу. Василь із кумом вирішили оцінити точку безбитковості встановлення ГБО.

Василь розв'язує задачу в кілометрах пробігу, що склало такий розрахунок:

Статті	Бензин	Газ
Витрати пального, літрів на 100 км пробігу	10	11
Вартість 1 літра пального, грн	8	3,50
Собівартість пробігу 100 км шляху, грн	80	38,5
Вартість дообладнання авто, грн	0	4150
Різниця вартості 100 км пробігу, грн		41,5
Окупність, розрахункових одиниць		100 ¹

Виходить, що запровадження ГБО окупить себе через 100 розрахункових одиниць, тобто через 10 тисяч кілометрів пробігу.

Кум Василя пропонує розв'язувати задачу в місяцях експлуатації «Газелі». У нього виходить такий розрахунок:

$$\frac{10 \text{ тис км}}{500 \text{ км на тиждень}} = 20 \text{ тижнів} \approx 5 \text{ місяців}$$

Тобто встановлення ГБО за цими розцінками та вказаним паритетом цін на газ та бензин дає точку безбитковості 10 тис. км, або приблизно 5 місяців експлуатації автомобіля.

¹ Оскільки розрахунок витрат проводився, виходячи зі 100 км пробігу, то 1 розрахункова одиниця дорівнює 100 км.

Важливо розуміти, що оцінка точки безбитковості має як певні позитивні, так і негативні сторони. До позитивних слід віднести такі:

- Відносна простота та наочність. Оцінити точку безбитковості можна у декілька способів, точніше – у різних одиницях. Відтак за допомогою цього методу можна отримати відповідь на питання «Скільки конкретно?»;
- Можливість приблизних розрахунків. У наведеному прикладі Василь знехтував тим фактом, що його «Газель» все одно потребуватиме бензину для прогріву двигуна, а також тим, що, можливо, його щомісячний пробіг доведеться збільшити через необхідність окремого рейсу на газозаправну станцію. Однак результат розрахунків при цьому все одно має певний рівень точності та достовірності.

Водночас аналіз точки безбитковості не позбавлений певних вад, зокрема таких:

- Оцінити точку безбитковості можна тоді – і тільки тоді, коли кожен об'єкт оцінювання чітко визначений та окреслений. Нерідко доводиться розв'язувати задачі з оцінки точки безбитковості для окремих видів продукції, що виробляються на підприємстві. Ці задачі мають практичну значущість тільки тоді,

коли можна достовірно визначити склад постійних і змінних витрат у розрізі кожного продукту. На жаль, для підприємств малого бізнесу це здебільшого фантастична задача;

Приклад

Задайте, що задля оцінки точки безбитковості власниця перукарні «Вікторія» звузила завдання лише до оцінки окупності витрат на асистентку. При цьому не розглядалося, з яких компонентів складається собівартість кожного виду послуги – адже до них належать, окрім оплати праці асистентки, ще й інші складові. І якби Вікторія замислилася над питанням визначення окупності окремих видів послуг зі свого преїскуранту, їй довелося б ретельно окреслити всі ці складові, перш ніж приступати до розв'язання.

- Класифікація витрат – а значить і їхній облік – мають відповідати обраній концепції «одиниці виробництва». Зміни в класифікації витрат у процесі їх реєстрації можливі далеко не завжди.

Приклад

Уявіть, що Василеві з «ТОВ ВКМ-98» справді довелося довозити цукор і консервні кришки на окремі точки. Чи зможе він з обліку певної торгової точки як «одиниці виробництва» «на ходу» переключитися на облік окремо цукру та кришок як таких одиниць? А як він чинитиме з тим цукром, який ще залишився на точках, – продаватиме за старою ціною, доки не закінчиться, або поставить нову – задля спрощення життя продавців? І як це відіб'ється на його «управлінському» обліку?

Тому аналіз точки беззбитковості найпростіше проводити у бізнесі з обмеженою номенклатурою продукції та серійним характером замовлень. Широкий асортиментний ряд та індивідуальні замовлення роблять оцінку точки беззбитковості складним завданням. Наступний розділ посібника містить чимало практичних порад, як саме, крок за кроком, оцінювати точку беззбитковості у реальному бізнесі.

Питання для самоконтролю

1. Що таке «точка беззбитковості»? В яких одиницях її можна оцінювати?
2. Представте точку беззбитковості графічно.
3. Наведіть формулу розрахунку точки беззбитковості в одиницях продукції.
4. Чому точку беззбитковості слід розраховувати в одиницях реалізованої, а не виробленої продукції?
5. Назвіть основні переваги та недоліки розрахунку точки беззбитковості.
6. Розрахуйте точку беззбитковості власного бізнесу.

ABC-аналіз

Якщо розглянутий вище розрахунок точки безбитковості використовується для з'ясування рівня скорочення витрат, то ABC-аналіз застосовують для визначення того, які саме витрати слід скорочувати.

Сама назва **ABC-аналіз** походить від англійського виразу Activity Based Costing Analysis, і є моделлю калькуляції собівартості продукції на основі операцій, яку у 80-х роках ХХ ст. запропонували американські вчені Р. Купер та Р. Каплан. На жаль, усталеного варіанта перекладу цієї назви українською мовою не існує. Найбільш близькими визнаються варіанти: «функціонально-вартісний аналіз», «функціональна система розподілу витрат», «операційно-функціонально-орієнтований метод калькуляції собівартості». Оскільки цей посібник не ставить за мету віднайдення академічних найменувань, у ньому використовується автентична назва – ABC-аналіз.

Концептуально ABC-аналіз базується на розподілі витрат на **прямі** та **непрямі**. Ми вже згадували принагідно ці терміни в главі «Класифікація витрат», тепер настав час їх безпосередньо опанувати.

Прямими вважають витрати, що їх можна чітко та повністю віднести до якогось окремого виду продукції. Наприклад, витрати на закупівлю комплектуючих, які використовуються для виробництва тільки одного її виду, є прямими для цієї продукції, оскільки ні для чого іншого ці комплектуючі не потрібні. Прямі витрати найлегше контролювати, але насправді їх не так

уже й багато. Більшість витрат є непрямими. Це означає, що їх неможливо віднести безпосередньо до одного виду продукції, розподіляти їх доводиться між кількома видами. Прикладом може бути заробітна плата управлінського персоналу, адже директор, скажімо, «задіяний» у виробництві всіх видів продукції.

Коли непрямих витрат стає багато – це і витрати на збут, і витрати на рекламу, й інші накладні витрати, а види продукції є схожими, то правильно розподілити витрати між об'єктами стає надто складно. Але для чого потрібен такий поділ? Його потрібно робити з двох причин:

1. для правильного обчислення собівартості продукції, тобто для вірного ціноутворення;
2. для правильного розуміння, на яких витратах можна зекономити, тобто які з них можна скоротити без шкоди для бізнесу.

Саме виходячи з цих потреб, був розроблений ABC-аналіз. Фактично він є спробою подати витрати бізнесу у тривимірному просторі:

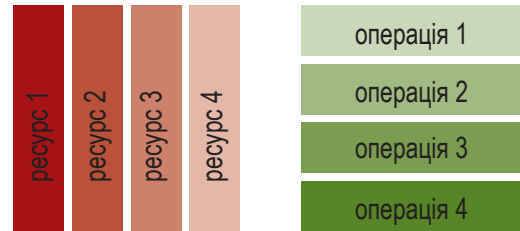
- Перший вимір – це **ресурси**. В ABC-аналізі ресурсами вважається будь-що здатне існувати самостійно, те, що не є дією, а предметом чи об'єктом. Переважно це працівники, машини, механізми, приміщення грошові кошти, товари тощо.



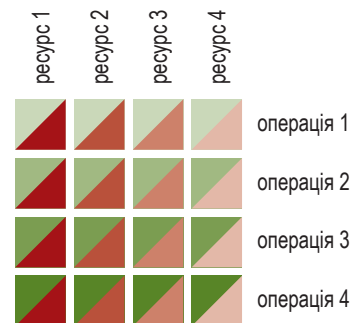
- Другий вимір – це **операції**. Операціями вважають будь-який процес, що не може відбуватися без залучення ресурсів. Фактично це – складові етапи самого процесу виробництва. Йдеться про такі процеси, як закупівля сировини, виробництво, переробка, зберігання, обслуговування, розрахунки тощо.
- Третій вимір – це **об'єкти витрат**. Простіше кажучи, це види продукції, номенклатура. Для виробництва будь-якого виду продукції мають бути задіяні ресурси, а виробництво відбувається за допомогою операцій. Отже, завданням АВС-аналізу є оцінка, скільки витрат потребує кожний об'єкт номенклатури.

Візуально АВС-аналіз найпростіше подати у вигляді такого собі «кубика Рубіка»:

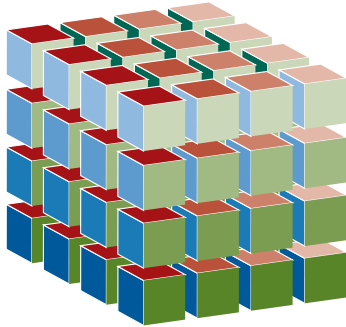
- На одній осі координат маємо ресурси. Окремий ресурс – окрема смужка-стрілочка. Сума всіх смужок – це сума витрат на ресурси.



- На другій осі відкладаємо операції. Аналогічно з осі виходить кілька окремих векторів-стрілок, кожна з яких – це окрема, незалежна одна від одної (з погляду витрат, а не технології!) операція;
- Якщо ми тепер накладемо малюнки, то отримаємо площину, розбиту на клітинки. Кожна клітинка – це символ того, що окремий ресурс бере участь в окремій операції. Залишається тільки заповнити клітинки значеннями – і ми маємо матрицю так званих **драйверів**, тобто коефіцієнтів участі окремого ресурсу через окрему операцію у виробництві;



- А якщо ми виробляємо не один вид продукції, а кілька? У цьому разі маємо з площини перейти до простору та створити подібні матриці для кожного виду продукції. Наклавши їх одна на одну, ми й отримаємо «кубик Рубіка» АВС-аналізу.



Автори АВС-аналізу прагнули позбутися вад так званих «однофакторних» методів, таких, що розподіляють витрати тільки на базі якогось окремого чинника. Саме з цією метою в АВС-аналізі використовують три рівні групування та розподілу витрат – ресурси, операції та об'єкти.

Однак такий глибокий рівень деталізації має зворотну сторону – він потребує ретельно розроблених технологічних карт і прискіпливого відстеження ресурсів, процесів та номенклатури. Справа в тому, що «драйвери» витрат виводяться, так би мовити, «емпіричним» шляхом, тобто шляхом спостережень за конкретним бізнесом. Якщо в АВС-аналіз почати закладати припущення або якісь «галузеві нормативи», він просто втратить будь-який сенс.



Про точність та безкомпромісність АВС-аналізу свідчить той факт, що він не містить таких категорій, як «Інші ресурси», «Інші операції» чи «Інша продукція».

Кожен ресурс підприємства має бути врахований, приховані ресурси не передбачаються. Цікаво, що в результаті використання АВС-аналізу можна виявити «зайвий» ресурс – щось таке, що, хоча й зумовлює витрати підприємства, але не має найменшого стосунку до жодної операції чи продукції.

Кожну операцію треба оцінити з погляду того, які саме ресурси задіяні. Операція не може відбуватися сама собою, без залучення ресурсів підприємства. Виняток становить хіба що сільське господарство (жито, наприклад, росте саме, його не треба поливати), однак розподіл витрат щодо біологічних активів та явищ завжди був складним завданням. Навіть якщо за технологією продукція передається підрядникам для виконання певних операцій (поза межами підприємства), то це все одно породжує операцію «Транспортування» та, можливо, «Контроль» і «Розрахунки».

Зрештою, кожна номенклатурна одиниця повинна бути виявлена та виокремлена. Найскладнішим завданням у цьому плані є врахування браку.

Коли бізнес справді малий – кілька позицій у номенклатурі продукції, обмежена кількість операційних циклів, незначна частка непрямих витрат, то потреби в АВС-аналізі фактично немає. Він стає у пригоді тільки тоді, коли на підприємстві задіяні складні операційні цикли, а обсяги непрямих витрат (реклама, управлінський персонал, власні канали продажів) є суттєвими.

Приклад

Брати Сергій та Петро, власники меблевої фабрики «Нова шафа», налагодили на фабриці два види виробництва: стандартних меблів та меблів на індивідуальне замовлення.

Стандартні меблі – шафи, полички, столи – виробляються за готовими схемами розпилу листів ДСП, які вже створені та завантажені в комп'ютерні системи верстатів. Основними складовими собівартості такої продукції Сергій та Петро завжди вважали собівартість закупівлі матеріалів (листів ДСП), вартість робочого та машинного часу на виготовлення деталей, збирання готової продукції, її складування та відвантаження.

Нестандартні меблі – меблі на індивідуальне замовлення, крім традиційних, мають ще один компонент собівартості: виготовлення самої карти розкрою листів ДСП. Оскільки це високотехнологічна робота, вона коштує недешево, тому стандартного тарифу на індивідуальні замовлення брати практично не визначали – все залежало від складності та оперативності виконання замовлення.

Брати постійно використовували традиційні методи оцінки собівартості власної

продукції. Відпускну ціну визначали просто – собівартість плюс 20%. Такий підхід давав їм можливість гарантовано отримувати прибуток, незалежно від коливань собівартості. Подібні коливання справді час від часу траплялися: то партія імпортованих комплектуючих подорожчає через зміну валютного курсу, то взимку, коли лютували морози, довелося збільшити витрати електроенергії. Однак, попри це, найбільшою складовою собівартості залишалися непрямі витрати – зарплата технічного та допоміжного персоналу і експлуатація спеціалізованого обладнання.

Всі непрямі витрати вони розподіляли між видами продукції пропорційно кількості одиниць виробленої продукції. Така система розподілу витрат спричиняла певні незрозумілі наслідки: у тих місяцях, коли індивідуальних замовлень було багато, основну частину витрат відносили саме на таку продукцію, і це призводило до падіння рентабельності її виробництва. Водночас коли фабрика, внаслідок браку індивідуальних замовлень, поверталася до «штамбування» стандартних меблів, навпаки, зростала собівартість саме цього виду продукції.

Спостереження братів наведені в таблиці 1. При цьому брати свідомо виключили із своїх спостережень прямі витрати (такі як вартість матеріалів), оскільки щодо їх розподілу на собівартість питань не виникало (так само, як і щодо 20% «накрутки» на них). Братів натомість цікавило, чи правильно вони розподіляють саме непрямі – найбільші за розміром - витрати.

Таблиця 1. Розподіл непрямих витрат на собівартість залежно від кількості продукції

Період	Кількість одиниць продукції, шт			Непрямі витрати, грн	Коефіцієнти розподілу витрат		Розподіл на собівартість, грн	
	Усього	Стандартні меблі	Індивідуальні меблі		Стандартні меблі	Індивідуальні меблі	Стандартні меблі	Індивідуальні меблі
(1)	(2)=(3) + (4)	(3)	(4)	(5)	(6)=(3) / (2)	(7)=(4) / (2)	(5) * (6)	(5) * (7)
Лютий	20	16	4	52 000	80%	20%	41 600	10 400
Березень	24	8	16	55 000	33%	67%	18 150	36 850
Квітень	22	8	14	53 000	36%	64%	19 080	33 920
Травень	20	15	5	57 000	75%	25%	42 750	14 250

Рентабельність на фабриці закладалася від продажу продукції по місяцях має такий на рівні 20% від собівартості, тому виручка виглядає:

Таблиця 2. Розподіл непрямих витрат на собівартість та виручку від реалізації, грн

Вартість непрямих витрат	Розподіл на собівартість		Виручка від реалізації		
	Стандартні меблі	Індивідуальні меблі	Всього	Стандартні меблі	Індивідуальні меблі
(1)=(2)+(3)	(2)	(3)	(4) = (1) + 20%	(5)=(2) + 20%	(6) = (3) + 20%
52 000	41 600	10 400	62 400	49 920	12 480
55 000	18 150	36 850	66 000	21 780	44 220
53 000	19 080	33 920	63 600	22 896	40 704
57 000	42 750	14 250	68 400	51 300	17 100

Із цієї таблиці видно, як брати розраховували свою прибутковість – на собівартість продукції, що була визначена традиційним методом, просто «накручувалось» 20% рентабельності. Тобто, за умови загального рівня рентабельності 20% розподіл прибутку

між видами продукції фактично визначався тим, як оцінена собівартість продукції.

Брати взяли за АВС-аналіз. Передусім вони зафіксували ресурси фабрики. Вийшла така таблиця:

Таблиця 3. Розподіл непрямих витрат за видами ресурсів, грн.

Вид ресурсу	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Верстат для виготовлення стандартних меблів	20 000	10 000	10 000	22 000
Верстат для виготовлення індивідуальних меблів	17 000	30 000	28 000	20 000
Технолог	4 000	4 000	4 000	4 000
Оператори верстатів	6 000	6 000	6 000	6 000
Робітник зі збирання продукції	3 500	3 500	3 500	3 500
Працівник складу	1 500	1 500	1 500	1 500
Всього	52 000	55 000	53 000	57 000

Із цієї таблиці видно, що деякі ресурси в різних періодах обходилися бізнесу однаково, а саме: витрати на заробітну плату персоналу (технолога, операторів верстатів, робітника зі збирання продукції та працівника складу) були постійними, тоді як витрати на утримання й експлуатацію обладнання (верстатів для виготовлення стандартних та індивідуальних меблів) виявилися різними. Це пов'язане з тим, що в різних місяцях спостерігалось різне навантаження на обладнання, залежно від кількості замовлень у певному місяці. Так, у березні та квітні фабрика «Нова шафа» випускала стандартних меблів менше, ніж звичайно, тому й витрати на експлуатацію відповідного верстата були нижчими. Натомість у ці місяці випускалося більше індивідуальних меблів, тому витрати на їх утримання в ці періоди були більшими.

Тепер стало зрозумілим, що коливання непрямих витрат фабрики, крім уже зазначених раніше факторів, були спричинені змінами витрат, пов'язаних із верстатами для індивідуальних та серійних меблів. Хоча між кількістю виготовленої продукції та витратами на верстати існує певна залежність, однак вона не лінійна.

Далі брати вирішили визначитися з операціями. На складання технологічних карт процесів вирішили часу не витрачати, за драйвер витрат взяли людино-дні та машино-дні. Вийшла така таблиця:

Таблиця 4. Розподіл непрямих витрат за видами операцій

Види продукції	Операція “Карта розподілу”	Операція “Виробництво”		Операція “Збирання”	Операція “Складування та відвантаження”	Всього
	Людино-дні	Машино-дні	Людино-дні	Людино-дні	Людино-дні	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	$(7) = (2) + (3) + (4) + (5) + (6)$
Стандартні меблі	0	1	1	1	1	4
Індивідуальні меблі	3	2	2	2	1	10

З’ясувалося, що одиниця стандартних меблів в середньому коштує 4 сумарних машино- та людино-дні, тоді як одиниця індивідуальних меблів – цілих 10, із них 3 ішло на виготовлення технологічної карти.

Останній крок – визначити, скільки ресурсів вони витрачають на кожну операцію в розрізі видів продукції. Дані лягли в основу наступних таблиць (драйвери з нульовим значенням не наведені):

Таблиця 5. Залучення ресурсів на виробництво продукції «Стандартні меблі»

Види операцій	Верстат для виготовлення стандартних меблів	Верстат для виготовлення індивідуальних меблів	Технолог	Оператори верстатів	Робітник зі збирання продукції	Працівник складу
Операція “Карта розкрою”						
Операція “Виробництво”	100 %			20 %		
Операція “Збирання”					30 %	
Операція “Складування та відвантаження”						40 %

Як видно, для виробництва стандартних меблів були потрібні тільки три операції, при цьому лише один ресурс – верстат для виготовлення стандартних меблів – був задіяний на всі 100 %, а два ресурси – верстат для виготовлення індивідуальних

меблів та технолог – узагалі не залучалися. Решта ресурсів задіяні лише частково, оскільки використовуються одночасно для виготовлення обох видів номенклатури продукції.

Таблиця 6. Залучення ресурсів на виробництво продукції «Індивідуальні меблі»

Види операцій	Верстат для виготовлення стандартних меблів	Верстат для виготовлення індивідуальних меблів	Технолог	Оператори верстатів	Робітник зі збирання продукції	Працівник складу
Операція "Карта розкрою"			100 %			
Операція "Виробництво"		100 %		80 %		
Операція "Збирання"					70 %	
Операція "Складування та відвантаження"						60 %

Для виробництва індивідуальних меблів потрібні всі чотири операції, при цьому два ресурси – верстат та технолог – задіяні на 100 %, один – верстат для виготовлення стандартних меблів – не задіяний взагалі, а решта ресурсів задіяна лише частково.

Отже, брати вийшли на нові коефіцієнти розподілу непрямих витрат за видами продукції. Кожен коефіцієнт (драйвер) указує, скільки витрат на окремий ресурс має включатися до собівартості одиниці продукції.

Таблиця 7. Драйвери витрат для продукції «Стандартні меблі»

Вид ресурсу	Драйвер витрат, %
Верстат для виготовлення стандартних меблів	100
Оператори верстатів	20
Робітник зі збирання	30
Працівник складу	40

Нарешті, брати змогли порівняти результати застосування традиційного методу та

Таблиця 8. Драйвери витрат для продукції «Індивідуальні меблі»

Вид ресурсу	Драйвер витрат, %
Верстат для виготовлення індивідуальних меблів	100
Технолог	100
Оператори верстатів	80
Робітник зі збирання	70
Працівник складу	60

методу ABC-аналізу.

Таблиця 9. Зіставлення розподілу непрямих витрат за традиційним методом та методом ABC

Період	Розподіл традиційним методом		Розподіл методом ABC		Розбіжність	
	Стандартні	Індивідуальні	Стандартні	Індивідуальні	Стандартні	Індивідуальні
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (4) - (2)	(7) = (5) - (3)
Лютий	41 600	10 400	22 850	29 150	-18 750	18 750
Березень	18 150	36 850	12 850	42 150	-5 300	5 300
Квітень	19 080	33 920	12 850	40 150	-6 230	6 230
Травень	42 750	14 250	24 850	32 150	-17 900	17 900

Порівнявши ці результати з виручкою, власники меблевої фабрики отримали таку картину:

Таблиця 10. Коригування фінансового результату за методом ABC

Період	Розподіл методом ABC		Виручка від реалізації		Реальний фінансовий результат	
	Стандартні	Індивідуальні	Стандартні меблі	Індивідуальні меблі	Стандартні	Індивідуальні
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6) = (4) - (2)	(7) = (5) - (3)
Лютий	22 850	29 150	49 920	12 480	27 070	-16 670
Березень	12 850	42 150	21 780	44 220	8 930	2 070
Квітень	12 850	40 150	22 896	40 704	10 460	554
Травень	24 850	32 150	51 300	17 100	26 450	-15 050

Як з'ясувалося в результаті застосування ABC-аналізу, на фабриці «Нова шафа» мала місце «перехресна підтримка» двох видів номенклатури продукції. Так, у лютому фабрика виробила 16 одиниць стандартних меблів і лише 4 одиниці індивідуальних.

Фактично ті два ресурси, які задіяні на виробництві лише індивідуальних меблів – технолог і спеціалізований верстат, не були задіяні на повну потужність, однак їх потрібно було фінансувати в повному обсязі. Якби вони фінансувалися тільки за рахунок

індивідуальних меблів (що справедливо!), собівартість виробництва індивідуальних меблів у лютому становила б 29150 грн (стовпчик 3), тобто за методикою «плюс 20%» виручка мала б становити 34980 грн, тоді як реально вона становила 12480. Отже, замість прибутку фабрика за цією продукцією зазнала збитку в сумі 16670 грн (стовпчик 7), який був перекритий за рахунок виручки від стандартних меблів. Тобто за рахунок стандартних меблів фінансувалося виробництво індивідуальних меблів, а саме: утримання ресурсів, задіяних лише у цих операціях. Подібні «перекуси» спостерігалися і в інші періоди, хоч і не в таких масштабах.

На підставі виконаного аналізу брати змогли зробити два важливих висновки:

1. Стандартний метод – розподіл непрямих витрат відповідно до кількості одиниць продукції – створював постійну штучну перевагу для індивідуальних меблів. Їх виготовлялося менше, але операційного часу витрачалося більше. Натомість ABC-аналіз урахував саме відмінності в технології і показав, що собівартість індивідуальних меблів має бути вищою. Суттєві коливання собівартості між місяцями зумовлені якраз кількістю виготовлених індивідуальних меблів – у ті місяці, коли їх вироблялося лише кілька штук, собівартість мала бути найвищою. Чому так? Це вже має роз'яснити наступний висновок.

2. Брати змогли зробити ще один важливий висновок: технолог, «найдорожчий» найманий працівник, фактично потрібен їм тільки для виготовлення індивідуальних меблів; у виробництві стандартної продукції він не задіяний. Те саме стосується також верстата для виготовлення індивідуальних меблів². У ті місяці, коли ці ресурси використовувалися мінімально, хоч на утримання їх витрачалися фіксовані кошти, собівартість індивідуальних меблів сягала найбільших значень. Однак традиційний аналіз не давав змоги це визначити.

3. В аспекті оптимізації витрат братам доцільно приділити увагу саме індивідуальним меблям. При цьому найбільш проблемним моментом є фіксовані витрати – заробітна плата технолога, а також іншого персоналу, задіяного у виробництві цих меблів лише частково. Тому доцільно розглянути можливість переведення цих витрат із категорії постійних до категорії змінних.

Як бачимо, традиційний метод розподілу витрат не завжди є оптимальним. У разі наявності кількох позицій номенклатури продукції та нерівномірного залучення ресурсів на їх виробництво він може породжувати управлінські рішення, що виявляться неадекватними.

2 Нерідко для цілей ABC-аналізу ці ресурси – технолог і верстат – у подібних ситуаціях об'єднуються в один, оскільки на практиці їх окреме існування просто неможливе. Саме для виявлення таких «складних» ресурсів і потрібні детальні технологічні карти.

Питання для самоконтролю

1. Що таке «ABC-аналіз»?
2. Дайте визначення терміна «ресурси» у розумінні ABC-аналізу та наведіть приклади ресурсів на підприємстві торгівлі.
3. Що таке «операції» у розумінні ABC-аналізу? Наведіть приклади операцій на виробничому підприємстві.
4. Як ви розумієте поняття «об'єкти витрат» для цілей ABC-аналізу?
5. Дайте визначення терміна «драйвер витрат».
6. У чому полягають переваги та недоліки методу ABC-аналізу?

Отже, у першому розділі цього посібника ви мали можливість ознайомитися з теоретичними засадами управління витратами. Ми з'ясували, що витрати бувають **постійними та змінними, прямими й непрямими**. Ми також визначилися, що основна мета управління ними полягає в забезпеченні додатного **чистого потоку грошових коштів** для бізнесу. Ми розглянули два методи аналізу, що використовуються з метою скорочення витрат, – **розрахунок точки безбитковості**, який дає відповідь на питання «До якого рівня?», та ABC-аналіз, який визначає, що саме слід скорочувати.

Наш наступний розділ має переважно прикладний, практичний характер. Він дозволить закріпити набуті знання та дізнатися про те, за допомогою яких саме методів та прийомів можна скорочувати витрати в малому бізнесі.

2 |

Практичні питання скорочення витрат

У цьому розділі ми пропонуємо практичні поради, як можна скоротити витрати в малому бізнесі. Деякі з наведених тут міркувань можуть видатися вам дещо несерйозними або такими, що не дадуть великого ефекту. Однак зауважте, що сумарний вплив усіх розглянутих у цьому посібнику методів та прийомів, якими б малозначущими вони не виглядали на перший погляд, може виявитися доволі суттєвим, тож варто спробувати принаймні ознайомитися з ними, відкривши свій розум для нових ідей.



Стандартні підходи до скорочення витрат

Існує кілька стандартних підходів до скорочення витрат, які стануть у пригоді практично у будь-якому бізнесі. У цьому посібнику вони подаються без огляду на їх порядок у плані пріоритетності.

Насамперед варто спробувати оцінити точку безбитковості бізнесу. Ось кілька практичних порад, як це зробити.

Оцінка точки безбитковості – крок за кроком

Для оцінки точки безбитковості потрібно послідовно виконати такі кроки:

- 1. Провести інвентаризацію всіх витрат бізнесу. Для цього доцільно завести спеціальний журнал, подібний до того, який використовується для реєстрації виручки.**

Не забудьте про категорію «Інші витрати», яка має вестися з максимальною деталізацією – ці витрати підлягатимуть окремому аналізу з метою виявлення системних проблем (детальніше про це в розділі «Контроль збитків та непередбачуваних витрат»).

Важливо правильно обрати систему ведення журналу. У бухгалтерському обліку є два методи реєстрації господарських подій – касовий метод і метод нарахування. За

касовим методом витрати реєструються тільки тоді, коли вони здійснені фактично. Цей метод найпростіший і найпоширеніший у малому бізнесі. Натомість за методом нарахування витрати реєструються в міру виникнення потреби в їх здійсненні. Цей метод є складнішим, оскільки відображає не реальні події, а такі, що стануться в майбутньому. Однак для цілей оцінки безбитковості доречнішим є саме метод нарахування, оскільки касовий метод здатен дещо спотворювати реальність.



Приклад

Уявіть, що у Василя з «ТОВ ВКМ-98» після сильної бурі на одному з магазинів пошкодило дах. Хоча Василь полагодив його нашвидкуруч, насправді дах потребує капітального ремонту – снігу він точно не витримає. Однак Василь із ремонтом не поспішає, щоразу переносючи його на наступний місяць.

Якщо Василь веде облік витрат касовим методом, то той факт, що він затягує з ремонтом даху, тобто не здійснює витрат, штучно поліпшує ситуацію: відсутність витрат – це вже майже прибуток. Проте дах усе ж таки доведеться лагодити. Тож якби Василь вів облік методом нарахування, то мав би вже зараз оцінити суму ремонту та включити її у витрати свого бізнесу. При цьому йому доведеться пам'ятати про це, щоб не визнати ці ж витрати повторно, коли він реально приступить до ремонту даху – адже як витрати, так і доходи визнавати можна тільки один раз!

2. Після певного періоду спостережень, тобто реєстрації витрат, їх необхідно класифікувати на постійні та змінні.

Це питання вже розглядалося в цьому посібнику раніше, в пункті «Ситуаційна вправа 1. Витрати малого бізнесу» (див. стор. 19).

Важливо врахувати два моменти:

- Період спостереження має бути показовим, типовим. Наприклад, практично у будь-якому бізнесі використовуються техніка та механізми, які потребують періодичного обслуговування, ремонту або заміни. Якщо період спостереження буде таким, що впродовж нього не відбудуться зазначені події (обслуговування, ремонт, заміна), то такий період не може вважатися показовим. З іншого боку, не слід брати для спостереження періоди з непоказовими цінами на матеріали чи комплектуючі, а також із незвичайним сезонним коливанням попиту.
- Категорії витрат, які не характеризуються регулярністю, або такі, що важко піддаються класифікації на постійні чи змінні, слід відносити до постійних витрат. Це дасть можливість підійти до класифікації витрат більш консервативно.

Якщо підприємство виробляє більше одного виду продукції, потрібно визначитися з тим, як розподіляти постійні витрати між цими видами. Є кілька базових підходів до такого розподілу:

- **Вартісна** – постійні витрати розподіляються між видами продукції пропорційно вартості кожного з цих видів. При цьому чим дорожчим є окремий вид продукції, тим більше постійних витрат він «бере на себе».

- **Кількісна** – розподіл відбувається пропорційно кількості одиниць виробленої продукції кожного виду. Тобто попри те, що ціна окремих виробів різна, кожний із них «бере на себе» постійні витрати уже самим фактом свого існування.
- **Хронологічна** – витрати розподіляються пропорційно часу, витраченого на виробництво кожного виду продукції.

Зрештою, ви можете спробувати застосувати ABC-аналіз, який створить найбільш повну картину. Однак приготуйтеся до досить складних розрахунків та значних витрат часу.

На жаль, єдиного правильного чи прийняттого способу розподілу постійних витрат між видами продукції не існує – у кожному випадку слід обирати найбільш доречну базу.

3. Треба оцінити точку безбитковості

Вимірник оцінки – натуральний (кількість одиниць проданої продукції) чи грошовий (обсяг виручки) – слід обирати в кожному конкретному випадку.

Оцінювання доречно виконувати не один раз, а кілька разів – зважаючи на різні очікування ціни на продукцію: оптимістичні, песимістичні чи реалістичні.

Хоча традиційно вважають, що аналіз безбитковості дозволяє визначати поріг нульової рентабельності бізнесу, насправді він виявляє, наскільки бізнес має скоротити свої

витрати, щоб закріпитися на «прибутковому» боці цього порога. Недарма англійською мовою точка безбитковості називається *break-even point*, буквально «точка зміни рівноваги».

Економія на постійних витратах

Оцінивши точку безбитковості, можна безпосередньо приступати до оптимізації витрат. Розпочнемо з найбільш «важкого» випадку – постійних витрат. Постійні витрати – це саме те, що зазвичай «топить» малий бізнес. Коли бізнес на піднесенні, ці витрати покриваються ніби самі собою. А коли настають скрутні часи, саме наявність цих витрат створює основну проблему для забезпечення чистого додатного припливу грошових коштів. Є кілька стандартних прийомів оптимізації постійних витрат.

Ліквідація зайвих об'єктів

На стадії розвитку бізнесу нерідко лишають без уваги різні об'єкти (запаси, обладнання), які вже не використовуються. Часто для відмови від ліквідації цих об'єктів немає переконливих причин, але все одно цього не відбувається.

Пам'ятайте, що на кожний товар знайдеться свій покупець. Зволікання з продажем насправді означає втрату ще частини вартості, оскільки будь-які об'єкти застарівають (морально чи фізично) або вичерпується термін їхньої придатності.

Приклад

Коли фабрика «Нова шафа» розширювалася, брати просто закупили нове обладнання, не позбувшись старих верстатів. Якщо ці верстати займають певну площу складу, то вони фактично створюють для фірми постійні витрати!

Приклад

Брати Петро та Сергій із фірми «Нова шафа» свого часу спеціально купували автотранспорт для відвантаження продукції замовникам. Коли обсяги замовлень впали, автотранспорт став більше простоювати, ніж працювати. Їм доцільно розглянути можливість продажу авто, а для доставляння замовлень (якщо в цьому є потреба) використовувати найнятого за разовими договорами водія з власним транспортом.

Трансформація постійних витрат в змінні

Змінні витрати не є настільки обтяжливими для малого бізнесу, як постійні. Змінні витрати, як правило, чітко закладаються в собівартість реалізованої продукції, тому навіть за падіння обсягів продажу відшкодувати змінні витрати легше, ніж постійні.

Є багато методів, щоб постійні витрати трансформувати в змінні. Найбільш поширені такі.

- **Аутсорсинг.** Аутсорсинг (від англ. *outsourcing* – зовнішнє джерело) – це переведення виконання певних процесів із власних співробітників чи підрозділів на зовнішніх постачальників. При цьому потреба у власних підрозділах або взагалі відпадає, або значно скорочується. У вітчизняних умовах варіантом аутсорсингу є переведення найманих працівників на роботу за разовими трудовими угодами.

- Зміна умов договорів із постачальниками послуг (оренди, послуг зв'язку тощо). Яскравим прикладом такого роду оптимізації витрат є відмова від так званих «безлімітних» тарифних пакетів мобільного зв'язку та перехід на пакети, за якими оплата залежить від фактично витраченого ефірного часу. Подібні варіанти тарифікації можна забезпечити й у інших сферах. Так, у деяких банках тариф за обслуговування розрахункового рахунку складається з двох частин – фіксована абонентська плата плюс комісія за кожне платіжне доручення. Коли платежів багато, вигідно брати тариф із мінімальною комісією за платіжний документ, фіксована абонентська плата при цьому переважно найвища. На період падіння обсягів роботи можна перейти на тариф із мінімальною абонплатою, але з високою комісією за окремий платіж – оскільки платежів буде небагато.

Пошук більш дешевої альтернативи

Дуже часто малий бізнес після укладення договорів більше не звертає уваги на те, чи залишаються їхні цінові умови адекватними та вигідними. А це дуже прикро, оскільки з плином часу, особливо зі зміною умов господарювання, на ринку виникають інші пропозиції, які дозволяють економити.

Приклад

Згадайте, яке саме завдання постало перед Василем? Він довідався, що в районі його бізнесу почали вивільнятися торгові площі, отже, зросла пропозиція, і вирішив оцінити, чи не варто йому перенести свою торгівлю у вигідніші місця.

Чи не слід щось подібне зробити Вікторії? Адже якщо вона має постійну клієнтуру, яка насамперед покладається на її майстерність, а не на місце розташування, то чи конче потрібне їй дороге орендоване приміщення в центрі?

Заведіть таку практику – принаймні раз на рік здійснюйте оцінку пропозицій на ринку так, ніби ви тільки тепер укладатимете угоду.

Не вагайтеся, якщо з'ясується, що цінові пропозиції змінилися – звертайтеся до ваших партнерів із пропозицією про перегляд умов та ставок чинних угод.

Оптимізація змінних витрат – управління оборотним капіталом

На відміну від постійних, змінні витрати напряму залежать від обсягу виробництва продукції. Тобто цих витрат не повинно бути, якщо продукція не виробляється. Що ж тоді можна в них оптимізувати?

Насправді під оптимізацією змінних витрат часто розуміють поліпшення управління оборотним капіталом, тобто дебіторською та кредиторською заборгованістю бізнесу.

Мрією будь-якого бізнесу є ситуація, коли не потрібно вкладати власні кошти в оборотний капітал. Так може бути тоді, коли строки розрахунків із покупцями будуть коротшими за терміни розрахунків із постачальниками, тобто покупці здійснюватимуть попередню оплату, з якої закупаються сировина та матеріали для виробництва.



Приклад

Уявіть, що фабрика «Нова шафа» отримала контракт, за умовами якого покупець здійснює попередню оплату 70% вартості замовлення. Собівартість закупівлі матеріалів становитиме 60% від вартості замовлення, транспортні витрати – 10%. Розрахунок із працівниками та за експлуатаційні витрати здійснюється після виконання замовлення, а отже, після отримання решти вартості. Таким чином, братам Сергію та Петру непотрібно витрачати власних коштів для початку роботи, тобто для фінансування оборотного капіталу, – це відбувається за рахунок замовника. За рахунок замовника також буде здійснена решта витрат, у міру настання їх строку.

Натомість, якби вони закупували матеріали під майбутні, не гарантовані замовлення, то їм довелося б укласти в оборотний капітал власні гроші. І хоча ці витрати формально є змінними, вони були б здійснені за фактом закупівлі матеріалів, а значить не були б раціональними.

Що потрібно робити для оптимізації змінних витрат?

Мінімізація обсягів нереалізованої продукції

«Убивцею» теорії змінних витрат є факт розриву між виробництвом і реалізацією.

Якщо бізнес працює «на склад», то некомпенсовані змінні витрати нестримно накопичуються, вимиваючи оборотний капітал. Компенсуються вони тільки в момент продажу, а за умов падіння кон'юнктури чекати такого моменту, можливо, доведеться довше, ніж раніше.



Зауважте, що точку беззбитковості оцінюють за обсягом не виробленої, а саме реалізовано продукції!

Тому, якщо дозволяє характер бізнесу, підприємство має прагнути працювати «під замовлення». Чим меншим буде розрив між обсягом виробництва та реалізації, тим менше буде відволікатися оборотного капіталу.

Якщо специфіка бізнесу потребує певного запасу готової продукції, слід приділяти більше уваги каналам збуту та управлінню розрахунками.

Зменшення строку обігу дебіторської заборгованості

Намагайтеся скоротити строк, який відводиться покупцям на оплату. Бажано принаймні поєднати в часі передачу продукції та розрахунок за неї. Якщо це можливо, застосовуйте практику попередньої оплати, принаймні часткової – для компенсації власних змінних витрат.

Продаж продукції з післяплатою – це елемент довіри та партнерства, але не тільки.

Пам'ятайте, що, коли ви продаєте власну продукцію на умовах наступної оплати, то ваш бізнес фактично кредитує покупця. В економічній теорії цей кредит називається товарним, оскільки надається в товарній формі, на відміну від банківського, що надається в грошовій формі. Але чи можете ви зараз дозволити собі бути кредитором, чи слушний це час для вашого бізнесу?

Збільшення строку обігу кредиторської заборгованості

Порада щодо кредиторської заборгованості прямо протилежна пораді стосовно заборгованості дебіторської. Чим на більший строк вдасться відтермінувати оплату кредиторської заборгованості, тим менше знадобиться оборотного капіталу.

Якщо це можливо, зважаючи на характер бізнесу, намагайтеся переносити строки оплати витрат на періоди після отримання товарів чи послуг. Однак пам'ятайте, що в деяких випадках за можливість оплати в пізніші терміни доведеться сплачувати більше – це можуть бути відсотки або інші варіанти компенсації постачальників.

Контроль збитків та непередбачуваних витрат

Зрештою настав час для прискіпливого аналізу статті «Інші витрати» у журналі реєстрації

витрат. Спробуйте відшукати закономірності.

Часто такі закономірності об'єднуються графою «ремонт». Якщо витрати на технічне обслуговування обладнання ще можна з певною мірою точності спрогнозувати, то витрати на ремонт – навряд чи. Наявність значних або регулярних витрат на ремонт може свідчити про доцільність розгляду питання про заміну обладнання або про навчання працівників правильної роботи на цьому обладнанні – залежно від ситуації.

Якщо бізнес має кілька приблизно однакових складових, як, скажімо, у «ТОВ ВКМ-98», – аналіз «інших» витрат у розрізі таких складових (цехів, торгових точок, відповідальних осіб тощо) може допомогти виявити проблеми у кадровому забезпеченні. Справді, якщо в усіх магазинах Василя товар не псується і тільки в одному фіксуються постійні втрати начебто через «зіпсуття», то навряд чи причина тут у самому товарі...

Ситуаційна вправа 2 – План скорочення витрат малого бізнесу

З-поміж трьох представників малого бізнесу, з якими ми мали справу в цьому посібнику, першою про необхідність скорочення витрат замислилась Вікторія, власниця перукарні. Давайте спробуємо допомогти дівчині розробити план скорочення витрат.

У минулому місяці виручка перукарні «Вікторія» становила 7700 грн та була забезпечена такими статтями:

Номенклатура продукції	Одиниці	Вартість	Всього
(1)	(2)	(3)	(4)=(2) * (3)
Прості чоловічі стрижки	40 клієнтів	20 грн	800 грн
Модельні чоловічі зачіски	8 клієнтів	50 грн	400 грн
Модельні жіночі зачіски	30 клієнтів	150 грн	4500 грн
Послуги манікюрного кабінету	20 клієнтів	100 грн	2000 грн
Всього			7700 грн

Витрати Вікторії становили 4800 грн та склалися з таких статей:

Статті витрат	Сума
Оренда приміщення	2000 грн
Комунальні платежі (електрика, вода, опалення)	100 грн
Оплата праці технічного персоналу	1200 грн (600 грн зарплата та 50 % виручки чоловічого залу)
Закупівля косметичних засобів	1000 грн
Податкові та інші платежі	300 грн єдиного податку (200 грн за себе та 100 грн за найману працівницю)
Інше	200 грн ремонт сантехніки
Всього	4800 грн

Поки що Вікторія отримує прибуток 2900 грн, але вже відчуває необхідність скорочення витрат. Її витрати на асистентку (1200 грн зарплати та 100 грн єдиного податку) вже перевищили дохід від її роботи в чоловічому залі (800 грн за прості та 400 за модельні стрижки).

Що б ви порадили Вікторії, виходячи зі свого

досвіду? Що буде, якщо Вікторія звільнить асистентку, а отже, не зможе обслуговувати чоловічий зал? Чи можна їй зробити щось іще для оптимізації свого бізнесу?

У наступному підрозділі посібника ви познайомитеся із нашими рекомендаціями стосовно ситуації, в якій опинилася Вікторія.

Як контролювати план скорочення витрат?

Розробити план скорочення витрат – це лише половина справи. Його виконання необхідно контролювати. Як це зробити? Далі надається кілька практичних порад стосовно цього.

Контроль виконання плану

Задля ефективного втілення в життя плану скорочення витрат необхідно врахувати прості, але дієві моменти.

- По-перше, треба визначити, скільки часу відводиться на повне виконання плану. Цей час не може бути дуже коротким – просто нереально досягти суттєвого скорочення витрат протягом одного місяця, але й не повинен затягуватися. Повний строк виконання доцільно розбити на два-три етапи та визначити «маячки» скорочення витрат.

Приклад

У ситуаційній вправі 2, де ми намагалися допомогти Вікторії скоротити витрати, її бізнес ще мав певний запас міцності. Їй доцільно розробити план на три-чотири місяці, максимум – на півроку, з проміжним контролем раз на один-два місяці.

- По-друге, необхідно чітко визначитися з пріоритетами. Часто проблема зайвих витрат стосується тільки обмеженої кількості статей, які відверто «випирають». Концентрація уваги саме на них дає левову частку результату.

Приклад

У ситуації з Вікторією дві статті витрат – оренда приміщення та оплата асистентки – сумарно дають більше 65 % витрат, отже починати слід саме з них. Навіть суттєве скорочення решти статей видатків навряд чи справить бажаний ефект. Вікторії варто пошукати нових пропозицій щодо оренди приміщення та поміркувати над новими домовленостями про оплату праці асистентки. Очевидно, що за нинішніх обставин потреби в асистентці в неї немає. Можна узгодити, що помічниця долучатиметься до виконання разових великих замовлень, наприклад, весіль, коли Вікторія самотужки не зможе впоратися.

- По-третє, якщо до розробки та втілення плану залучаються інші особи, намагайтеся зробити так, щоб ті, хто відповідає за контроль плану, якомога

менше залежали від тих, хто його втілює. Уникнення конфліктів інтересів – окрема наука, азами якої дуже часто нехтують у малому бізнесі. Пам'ятайте, що на думку деяких експертів саме неналежний контроль і конфлікти інтересів є ключовими проблемами малого бізнесу.

Що робити, якщо план не виконується?

Не впадайте в паніку, якщо план скорочення витрат не вдається виконати з першого разу. Історія бізнесу знає чимало таких випадків. А от випадки перевиконання плану скорочення витрат є скоріше поодинокими...

Насамперед слід розібратися з причинами невиконання плану. Їх може бути дві:

- Змінилася ситуація (у бізнесі, в економіці в цілому, з клієнтами чи кон'юнктурою ринку), і це не було враховано в плані, оскільки на це ніхто не сподівався. Це – нормальна робоча ситуація.
- План від початку був складений із помилками, недоліками або на занадто оптимістичних засадах. Така ситуація є прикрою, але не катастрофічною.

Оцінивши причини невиконання плану на цьому етапі, необхідно визначитися, чи потребує сам план суттєвого доопрацювання:

- Чи слід змінити припущення, закладені у план?

- Чи треба змінити перелік заходів, передбачених планом?
- Якщо так, то скільки часу буде витрачено на доопрацювання плану і коли він знову буде запущений у роботу?

Можливо, сам план змінювати недоцільно, однак потрібно розглянути питання стосовно зміни методів контролю за виконанням плану або відповідальних за це осіб.

Частими причинами невиконання плану скорочення витрат є такі:

- План недостатньо зрозумілий для тих, кого він стосується. Спробуйте поставити себе на їхнє місце – яких саме пояснень та вказівок вони очікують? Можливо це просто небажання змін? Чи вистачить їм компетенції для виконання плану? Які заходи потрібно вжити?
- План недостатньо детальний, непродуманий, непослідовний або надто теоретичний. Можливо, слід розробити конкретні «маячки» виконання плану, тобто ті індикатори, за якими він буде контролюватися. Чи ці індикатори об'єктивні, чи не зазнають вони впливу факторів, що перебувають за межами контролю тих, хто несе відповідальність за реалізацію плану? Тобто чи не зможуть ці особи, скориставшись слушною ситуацією, відрепортувати про виконання плану, нічого для цього не зробивши, або, навпаки, – чи не будуть вони покарані за невиконання плану у

зв'язку з обставинами, контролювати які вони не в змозі?

- План витратив актуальність, оскільки з часу його розроблення ситуація в бізнесі або навколо нього змінилася.

Отже, ми розглянули ключові практичні поради щодо зниження витрат. Сподіваємося, що на цей момент ви знайшли принаймні декілька порад, які вважаєте слушними. Ми також маємо надію, що ви не обмежитесь лише розмірковуваннями над наведеними у цьому посібнику прийомами і методами управління витратами, а за нагоди почнете застосовувати їх у власній практиці.



Замість висновків

Ми сподіваємося, що цей посібник став вам у пригоді – розширив ваші теоретичні знання та допоміг набуту впевненості у власних силах при плануванні зниження витрат.

Ви ознайомилися з двома класифікаціями витрат та двома аналітичними прийомами оцінки їхнього рівня – аналізом точки безбитковості та ABC-аналізом. Ми з'ясували, у чому полягає мета управління витратами та чому чистий додатний потік грошових коштів є запорукою успіху бізнесу. На прикладі умовних представників малого та середнього бізнесу ми розглянули різноманітні практичні ситуації, які мали на меті стимулювати вас думати далі, прагнути зрозуміти глибинну суть тих явищ та процесів, з якими ви, можливо, стикаєтеся кожен день і якими прагнете управляти краще.

Ми впевнені, що той час, який ви витратили на ознайомлення з посібником, окупиться у вигляді кращого ведення бізнесу, більш обґрунтованих і свідомих рішень, а отже, виведе ваш бізнес на нові горизонти, а вам забезпечить добробут та процвітання.

Нас цікавить ваша думка щодо цього посібника, а також те, які ще питання хвилюють малий та середній бізнес України. Просимо звертатися до працівників програми «Подолання наслідків кризи в корпоративному секторі»:

Тел.: (380 44) 490-64-00
Факс: (380 44) 490-64-20
ifc.org/ukraine

Глосарій термінів

Скорочення витрат

Свідомі дії власників (або керівників) бізнесу, спрямовані на управління витратами з метою зменшення їх обсягу або зниження рівня

Потоки грошових коштів

Фактичні надходження та вибуття грошових коштів на підприємстві. До надходжень належить виручка за реалізовану продукцію, інші доходи, отримані позики. До вибуття належать здійснені витрати, платежі, погашення кредитів тощо

Екстенсивний метод розвитку

Ґрунтується на простому масштабуванні вже наявних процесів – чим більше вкладатимемо, тим більше отримуватимемо. При цьому не застосовуються нові технології чи методи роботи, і це відрізняє його від **інтенсивного методу**

Інтенсивний метод розвитку

Ґрунтується на застосуванні нових методів, прийомів та технологій, на відміну від **екстенсивного методу**

Чистий потік коштів

Різниця між різноспрямованими **потоками грошових коштів**, тобто між надходженнями та видатками. Вказує на здатність бізнесу до виживання – чим більше додатне значення чистого потоку коштів, тим самостійніший бізнес

Змінні витрати

Витрати, обсяг яких залежить від обсягів виробництва, збуту або інших змінних характеристик бізнесової діяльності. Можуть бути як **прямими** (плата за електроенергію, що витрачається при виробництві окремого виду продукції), так і **непрямими** (плата за електроенергію, якою користується бухгалтерія, що обслуговує все підприємство)

Постійні витрати

Витрати, величина яких не залежить від обсягів виробництва, продажу або інших показників діяльності бізнесу. Можуть бути як **прямими** (оренда цеху, в якому має вироблятися продукція), так і **непрямими** (заробітна плата бухгалтера)

Прямі витрати

Витрати, які безпосередньо та повністю, тобто без додаткових перерахунків, відносять до витрат на виробництво окремого виду продукції. Можуть бути **постійними** (оренда цеху, в якому має вироблятися продукція) або **змінними** (плата за електроенергію, що витрачається на виробництво продукції)

Непрямі витрати

Витрати, які не можуть бути віднесені до певного виду продукції без додаткового розподілу. При **АВС-аналізі** розподіл здійснюється за допомогою **драйверів витрат**.

Можуть бути як **постійними** (заробітна плата бухгалтера) так і **змінними** (плата за електроенергію, якою користується бухгалтерія)

Точка беззбитковості

Паритет доходів і витрат, тобто ситуація, за якої доходи бізнесу повністю покривають його витрати

АВС-аналіз

Метод аналізу собівартості продукції, за яким витрати розподіляються залежно від спеціально визначених коефіцієнтів, так званих **драйверів витрат**. Значення коефіцієнтів визначають залежно від того, які ресурси задіяні у яких операціях з виробництва якої саме номенклатури продукції.

Драйвер витрат

Коефіцієнт розподілу витрат на **об'єкти витрат** залежно від того, наскільки окремий **ресурс** задіяний в **операції** з виробництва цього об'єкта. Визначаються методом спостереження, тобто на основі реальних даних конкретного бізнесу.

Ресурси (в АВС-аналізі)

В АВС-аналізі ресурсами вважають будь-що здатне існувати самостійно, що є не дією, а предметом чи об'єктом. Звичайно це працівники, машини, механізми, приміщення, грошові кошти, товари та ін

Операції (в АВС-аналізі)

В АВС-аналізі операціями вважають будь-який процес, який не може відбуватися без залучення ресурсів. Фактично це складові етапи самого процесу виробництва. Це такі процеси, як закупівля сировини, виробництво, переробка, зберігання, обслуговування, розрахунки тощо

Об'єкти витрат (в АВС-аналізі)

В АВС-аналізі об'єктами витрат є види продукції, номенклатура, що виробляється на підприємстві

Контактна інформація

Представництво Міжнародної
фінансової корпорації в Україні
вул. Спаська, 30-А,
Поділ Плаза, блок 2, 6-й поверх
м. Київ, 04070, Україна
Тел.: (380 44) 490-64-00
Факс: (380 44) 490-64-20

ifc.org/ukraine

2011



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська конфедерація