

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Розглянуто основні принципи і напрямки формування системи управління витратами, як основи раціонального використання ресурсів і оптимізації витрат на підприємстві

Постановка проблеми. Ефективність функціонування підприємства залежить від раціонального використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність переходу до єдиної системи управління витратами. Перевагами цієї системи є: забезпечення конкурентоспроможності продукції, послуг за рахунок більш низьких витрат та цін; наявність якісної та достовірної інформації про собівартість окремих видів продукції та її позиції на ринку порівняно з іншими; надання об'єктивних даних для упорядкування бюджету підприємства; можливість оцінки діяльності кожного підрозділу з фінансової точки зору; прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

Діяльність підприємств знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища і не може розглядатись у відриві від тих змін, що відбуваються в економічній системі і на ринках матеріальних ресурсів. Доречно зазначити, що в останні роки значно зросли ціни на матеріали й сировину і це впливає на собівартість продукції та надання послуг.

Функціонування підприємств в цих умовах вимагає удосконалення методів і форм системи управління витратами, побудови адаптивних структур управління, їх гнучкості, забезпечення достовірною інформацією керівників для прийняття рішень, щодо закупівлі сировини, матеріалів, розробки стратегічних планів.

Виявлення і використання факторів економії ресурсів, зниження витрат є обов'язком кожного працівника підприємства.

Дослідження ряду даних підприємств показують, що система управління витратами не повною мірою сприяє вирішенню проблем оптимізації витрат і ефективності господарювання. Тому доцільно звернути увагу на вимоги до удосконалення управління витратами підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання системи управління витратами розглядають в своїх працях як зарубіжні так і вітчизняні вчені. Так в працях М.А. Вахрушеної розглядаються питання елементів системи управління витратами, П.Ф. Друкера – питання

виділення "точок" – витрат та їх категорій за місцями виникнення; Т.В. Дроздов, В.П. Кустарьов, В.С. Лемв, В. Паній – акцентують увагу на удосконалення управлінської інформації, контролю, бюджетування витрат; І.І. Цишлик – на питання управління витратами на виробництво продукції на рівні окремих підрозділів; А.В. Щепкін – питання бюджетування витрат на рівні окремих центрів відповідальності.

Проблемам формування системи управління витратами в розрізі її елементів присвячені праці Ф.Ф. Бутиця, Є.Ф. Кашанової, В.Г. Лебедева, Г.В. Савицького, С.В. Онищенко, Н.В. Тарасенка і інших. Більшість авторів у своїх працях орієнтуються на розробки закордонних дослідників, не враховуючи національних особливостей та надбав економічної думки минулого періоду. В результаті вивчення основних літературних джерел можна стверджувати, що витрати є головним оціночним показником діяльності підприємства і об'єктом контролю, що і визначає актуальність проблеми для вітчизняних підприємств.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення та обґрунтування існуючої системи управління витратами в умовах підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Управління витратами – це складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. В сучасних умовах управління витратами означає створення єдиної, раціональної чітко та безперерійно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами. Система управління витратами має функціональний та організаційний аспект. Вона включає такі організаційні підсистеми, як пошук і виявлення факторів економії ресурсів; планування витрат за видами; облік і аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства.

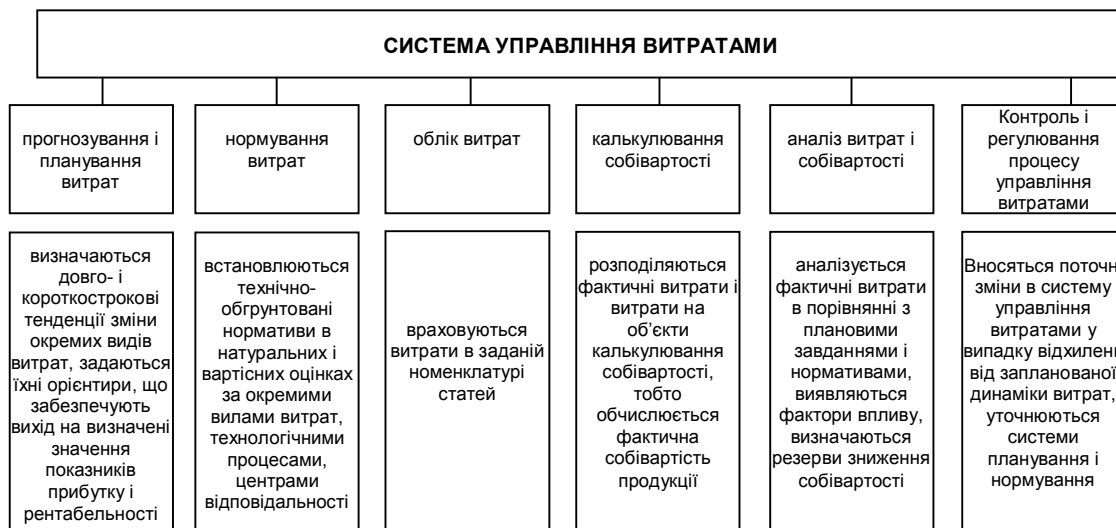


Рис. 1 Аналітичні елементи системи управління

Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства. Так організаційні підсистеми: нормування витрат ресурсів, планування і прогнозування витрат за іншими видами, облік і аналіз, пошук і виявлення факторів

економії ресурсів вирішують проблеми в межах своїх обов'язків, а всі разом забезпечують конкурентоспроможність і ефективність діяльності як окремих підрозділів так і підприємства в цілому.

Система управління витратами спрямована на вирішення наступних завдань:

- ✓ здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства;
- ✓ виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції;
- ✓ збір, аналіз інформації про витрати;
- ✓ нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;
- ✓ пошуку резервів економії ресурсів і оптимізації витрат.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани.

Система управління витратами є специфічною і характеризується певними ознаками:

- ✓ цілеспрямованістю – оптимізація рівня витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпечення одержання доходу;

- ✓ складністю – наявність значної кількості підсистем;
- ✓ гнучкістю – пристосування до змін впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- ✓ керованістю – можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва.

Необхідність удосконалення механізму управління витратами обумовлена такими факторами:

- ✓ посилення конкуренції на ринках матеріалів і сировини;
- ✓ зміною і нестабільністю цін на ресурси виробництва;
- ✓ визначення технічних способів виміру, збору, аналізу та підготовки інформації для оцінки, планування та прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Система управління витратами була створена інженерами і технологами у другій половині XIX ст. у США. Її мета формувалася для: надання управління контролю і прогнозування витрат, вибір найефективніших шляхів розвитку підприємства, прийняття оперативних управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного менеджменту необхідно організувати управління витратами в різних аспектах – за технологіями (звичайні, інтенсивні тощо), центрами відповідальності, видами продукції, за відповідальними особами, що дозволяє всебічно аналізувати рівень витрат і визначати їх відповідність встановлення нормам і на цій основі розробляти власну політику управління витратами, застосовуючи ефективні методи і механізми на всіх рівнях управління. В сучасних умовах процес управління витратами обумовлюється господарською та фінансовою самостійністю підприємств.

Господарська самостійність полягає у можливостях вибору організаційної форми підприємства, виду діяльності, виробничої програми, партнерів по бізнесу, отже суттєво зростає відповідальність керівників за прийняті рішення.

Вимоги до управління витратами на підприємства визначаються різноманітними факторами а саме: зміна умов конкуренції; потреба покупців та продавців; впровадження гнучкого автоматизованого виробничого обладнання; комп'ютеризація процесу конструювання, контролю за якістю продукції.

Однією із вимог до управління витратами є визнання їх, як інструмента управління підприємства.

Від рівня витрат залежить ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність.

Витрати – це грошова оцінка матеріалів, сировини, трудових ресурсів, що використовуються в процесі виробництва; це об'єкт управління, який характеризується певними особливостями як динамізм, різноманітність, складність їх оцінки та обліку.

Ефективна система управління витратами ґрунтується на дотриманні певних принципів, а саме:

- системний підхід, який передбачає стратегічний й оперативний планування, облік та контроль виробничих

витрат і продукції, оцінку роботи персоналу як системний підхід планових, облікових, контрольно-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством високих результатів господарювання. Залежно від обраних підприємством економічних пріоритетів якими може бути оптимізація витрат, збільшення частки ринку, одержання цільового прибутку тощо;

- орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю. Дані системи управління витратами повинні мати суто внутрішнє призначення і за межі підприємства можуть виходити лише в ролі конфіденційної інформації;

- самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи управління витратами. Цей принцип означає повну незалежність підприємства при встановленні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю і звітності. Завданням останньої є забезпечення керівників підприємства необхідною інформацією;

- пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями. Дотримання цього принципу вимагає від системи управління витратами глибокого обґрунтування стратегічних цілей підприємства, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямків розвитку чи очікуваних результатів. Стратегія повинна реально враховувати як внутрішні можливості господарства, так і весь спектр зовнішніх умов його функціонування. Завдання управлінського обліку – надати всю необхідну для цього інформацію. Відповідність за розробку стратегії несе керівництво, але високу якість стратегічних управлінських рішень забезпечує внутрішній облік;

- принцип безперервності передбачає постійний пошук, передачу, нагромадження, обробку та аналіз інформації для потреб управління підприємством;

- наскрізна уніфікована стабільна систематизація та кодування всіх планово-облікових номенклатур. Даний принцип тісно пов'язаний з попереднім і вимагає сталої й вичерпної структуризації всіх інформаційних потоків системи управління витратами: про структурні підрозділи, їх спеціалізацію; склад витрат за статтями, перелік використовуваних технологічних матеріалів; про цінову інформацію, персонал, засоби виробництва і т. ін. Особливо необхідна така уніфікація в умовах комп'ютеризації облікових процедур. Вона дозволяє швидко й точно ідентифікувати предмет інформаційного запиту з боку керівника, безпомилково відшукати потрібні дані, за потреби обрати їх і таким чином забезпечити прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Одночасно створюються технічні передумови використання інформації за багатьма напрямками;

- принцип бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю й дохідністю підприємства передбачає: а) визначення сфери діяльності господарства та його внутрішніх складових як центрів відповідальності; б) планування бюджетів структурних одиниць відповідно до їхніх диференційованих у межах підприємства економічних функцій; в) узагальнення бюджетів підрозділів і одержання генерального бюджету підприємства; г) визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства; д) уточнення генерального бюджету та бюджетів підрозділів; е) організацію контролю за виконанням бюджетів;

- принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів передбачає визначення регулюючих параметрів внутрігосподарського обміну продукцією та послугами за допомогою цінкових інструментів трансфертної природи. Завдяки цьому створюється передумови організації виробництва на засадах замкнутого циклу, що дозволяє підприємству загалом пропонувати на відкритому ринку продукти високого ступеня готовності до кінцевого споживання. Бюджетні та звітні матеріали створюють систему "опорних точок" внутрішньогосподарських економічних відносин;

- принцип оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів і внутрішньої звітності надає системі

управління витратами рис інструмента мотивації персоналу як головного елемента економічного механізму підприємства. По кожному підрозділу він відтворюється низовими системами планування, обліку, контролю та матеріального стимулювання;

– принцип участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах управління витратами, що сприяє поглибленню ознайомленню кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства. Це сприяє збагаченню мотиваційних інструментів активізації персоналу, оскільки цілі підприємства стають цілями кожного працівника, колектив консолідується, виконання поставлених завдань стає джерелом морального задоволення працівників пробуджує у них почуття відповідальності, посилює зацікавленість у роботі, мобілізує творчу ініціативу;

– принцип періодичності. Складання та обговорення документів системи управління витратами слід здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства. Це стосується і матеріалів, отриманих керівниками. До функцій апарату управління підприємством належить встановлення конкретних дат підготовки й обговорення в колективах планових, облікових, контрольних та аналітичних документів;

– принцип економічної обґрунтованості та достовірності полягає в тому, що його дані повинні передусім точно відображати господарські операції, ретроспективну характеристику діяльності підприємства та його підрозділів. Щодо стратегічних планів, то вони повинні містити обґрунтування цілей і шляхів їх досягнення з такою глибиною аргументації, яку допускає доступна інформація про майбутній стан економічного середовища. Короткострокові (річні, квартальні) плани слід деталізувати настільки, щоб на рівні підрозділів вони наблизилися до інструкцій. Лише достовірна й обґрунтована інформація дозволить керівництву приймати ефективні управлінські рішення;

– принцип мінімальної трудомісткості. Він вимагає орієнтації на досконалі методи, сучасні технічні засоби й відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків.

Умовою дотримання цього принципу, як і попереднього, є використання функціональної структуризації виробничих витрат, на основі якої можна будувати прості і гнучкі алгоритми техніко-економічних розрахунків за допомогою як стандартних пакетів типу електронних таблиць, так і спеціалізованих пакетів прикладних програм витратно-цінового аналізу.

Названі принципи вказують загальні напрями побудови системи управління витратами, а у конкретному господарстві застосовуються з урахуванням його організаційно-економічних особливостей. Обов'язковість дотримання всіх без винятку принципів не слід розглядати як абсолютну і тим більше як вимогу уніфікації системи управління витратами в усіх господарствах. Система управління витратами та форми її ведення визначаються самостійно кожним підприємством. Крім того, впровадження системи потребує певного часу для освоєння її методів та прийомів відповідними фахівцями: керівниками, галузевими спеціалістами, бухгалтерами.

Для забезпечення системи управління витратами, яка б відповідала сучасним вимогам, виникає необхідність створення моделі автоматизації обробки інформації для прийняття рішень. Інформаційні системи розробляють відповідно основним функціям управлінців підприємства на трьохрівневому рівні.

Формування та підготовка первинної інформації безпосередньо на місцях виникнення витрат передбачає:

- здійснення аналізу, систематизації, узагальнення первинної інформації по комплексу завдань, моделювання управлінських рішень відповідної категорії;

- аналіз роботи структурних підрозділів, підприємства в цілому, узагальнення зведених даних з вирішення регламентних завдань з розробкою й прийняття управлінських рішень поточного і стратегічного напрямів.

У схемі формування інформаційних потоків повинні бути включені робочі місця всіх працівників, функціональні обов'язки, яких певною мірою пов'язана з формування витрат.

Витрати виробництва найкраще контролювати там де відбувається виробничий процес, чи обслуговування його.

Всі структурні підрозділи, незалежно від ступеня автономності та форми діяльності є концентрованими місцями виникнення витрат і центрами відповідальності за їх рівень.

Отже облік, аналіз, нормування витрат потрібно здійснювати за місцями їх виникнення і будуватись за ієрархічним принципів.

Система управління витратами пов'язана із загальною системою управління підприємством, так як прийняття управлінських рішень у сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень витрат і прибутку.

Управління витратами передбачає наявність комплексної системи дій для забезпечення розробки взаємопов'язаних управлінських рішень.

Система бюджетування, яка забезпечує більшу самостійність структурним підрозділам, спрощення контролю бюджетних коштів і введення більш суворого режиму економії витрат і ресурсів підрозділів є складовою в системі управління витрат.

Бюджет-це система показників плану і важливий інструмент координації й контролю за його виконанням. Планування бюджетів структурних підрозділів забезпечує точні, передбачувані обсяги і структуру витрат на виробництво, та реалізацію продукції, чи надання послуг.

Управління витратами є складним багатоцільовим процесом, який вимагає оцінки багатьох чинників, розробки чисельних взаємопов'язаних заходів, залучення і координацію роботи багатьох служб та спеціалістів різного профілю.

З цією метою потрібно розробити регламентацію системи управління. Регламентація є одним із принципів сучасного менеджменту і означає встановлення та суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, побудованих на наукових принципах управління.

Під регламентуванням розуміють опис порядку виконання робіт, якими чітко визначається хто, коли, і в яких умовах вирішуються ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх реалізацію, менеджери кожного підрозділу і виконавці знають і розуміють свої права і обов'язки.

Висновки та перспективи подальших досліджень: аналіз показує, що для ефективного використання ресурсів виробничих і оптимізації витрат доцільно створити комплексну систему управління витратами.

В основі створення такої системи закладена ідея використання можливостей узгодженого впливу на витрати та якість виробів на кожній стадії життєвого циклу послуги (продукції, робіт).

Спершу потрібно сформулювати низку вимог до формування системи управління витратами, а саме: єдність методів на різних рівнях управління витратами; органічне поєднання витрат з високою якістю послуг (продукції, робіт); удосконалення документообігу; недопущення зайвих витрат; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства; впровадження ефективних методів зменшення витрат; системний підхід до управління витратами; інтегрованість з загальною системою управління підприємством; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; комплексний характер управлінських рішень.

Для реалізації цих вимог необхідно визначити об'єкти та суб'єкти управління витратами. Суб'єктами управління витратами виступають керівники та спеціалісти підприємства та підрозділів. Під об'єктом управління витратами слід вважати виражені в грошовій формі всі витрати, пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства зв'язку.

Інструментами системи управління витратами є кількісні методи оцінки динаміки витрат; економіко-математичні методи; методи оперативної й стратегічної діагностики; моделювання документообігу; розрахунково-аналітичні та статистичні методи; нормативне регулювання; бюджетування; програмно-цільові методи.

Також необхідно правильно визначити завдання, які стоять перед системою та відповідають цілям підприємства а саме:

- обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва та реалізації продукції, послуг;
- коригування планових показників відповідно до змін ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх факторів;
- визначення витрат за основними функціями управління;
- підготування інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі та прийнятті господарських рішень;
- пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу та в усіх виробничих підрозділах підприємства;
- вибір нормування витрат;
- чітке калькулювання витрат за економічними елементами, стадіями та структурами виробництва;
- планомірне удосконалення організації та технології виробництва;
- матеріальне стимулювання ресурсозбереження;
- вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Система управління витратами передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом:

планування, організація, регулювання, мотивація, облік і аналіз, координація, контроль, стимулювання.

Таким чином, управління витратами можна визначити як систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів.

Список використаної літератури:

1. *Бутинець Ф.Ф.* Бухгалтерський та управлінський облік / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир, 2002. – 480 с.
2. *Грешак М.Г., Коцюба О.С.* Управління витратами: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц]. / М.Г. Грешак, О.С. Коцюба. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
3. *Крапова Т.П.* Управленческий учет. – М.: Инфа-М, 2002. – 436 с.
4. *Крушельницька О.В.* Управління витратами: навч. посіб. / О.В. Крушельницька. – Житомир, 2005.
5. *Партин Г.О.* Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // *Фінанси України.* – 2004. № 11. – С. 124-133.
6. *Цал-Цалко Ю.С.* Витрати підприємства: навч. посіб. / Ю.С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
7. *Череп А.В.* Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.1: монографія / А.В. Череп. – [2-е вид. стереотип]. – Х.: ВД "ИНЖЕК", 2007. – 368 с.

КРУШЕЛЬНИЦЬКА Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Житомирського державного технологічного університету

Наукові інтереси:

- управління персоналом;
- теорія управління витратами та ресурсами