

Взаємозв'язок процесу ухвалення управлінських рішень і функцій управління витратами для їх оптимізації

Рассмотрены содержание управления затратами с позиции теории общего менеджмента, а именно процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации, контроля и регулирования, которые необходимы для достижения целей управления затратами. Обосновано, что управленческие решения разрабатывают и принимают в процессе планирования расходов, осуществляемых на основе стратегических целей и текущих задач деятельности предприятия.

Ключевые слова: управление затратами, себестоимость продукции, конкурентоспособность, рентабельность.

The article deals with content management costs from the perspective of general management theory, namely the process of forecasting, planning, organization, motivation, coordination, control and regulation necessary to achieve the objectives of cost control. Substantiated that management decisions are developed and adopted in planning costs, which are subject to strategic goals and current tasks of the enterprise.

Keywords: cost management, cost of production, competitiveness and profitability

Постановка проблеми

У вітчизняній практиці більшість досліджень та розробок щодо виробничих витрат здійснено за умов планово-регульованої системи витрат, за якої основну увагу звертали на обґрунтування форм і методів обліку виробничих витрат, залишаючи значно менше уваги вдосконаленню управління витратами. Тому постає проблема кардинальної зміни організації процесу управління витратами, пошуку таких його форм, які забезпечать продуктивність праці за умов обмеженості фінансових ресурсів, високий рівень ефективності використання виробничого потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання, пов'язані з управлінням витратами підприємства, знайшли своє відображення у роботах вітчизняних і зарубіжних авторів: І. Бланка, В. Голова, Г. Дайле, Е. Долан, К. Друрі, Т. Карпові, Т. Клебанової, С. Котлярова, Макконелла Брю, П. Орлова, В. Палія, Д. Хана, Д. Шима та ін. Незважаючи на велику кількість робіт, значних досягнень в теорії та практиці управління витратами, існує коло питань, недостатнє розроблення яких знижує ефективність управління витратами на вітчизняних підприємствах.

Нерозв'язана раніше частина загальної проблеми

Так, недостатньо обґрунтованими залишаються такі важливі аспекти методичного забезпечення управління витратами, як класифікація витрат, вибір методів обліку, технології бюджетного планування та контролю поточних витрат на виробництво продукції з використанням центрів відповідальності.

Основні результати дослідження

У ринковій економіці управління витратами – це динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства [7].

У даній статті зміст управління витратами розглядається з позицій теорії загального менеджменту як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення цілей управління витратами.

Планування в ринковій економіці є однією з ключових функцій менеджменту. У процесі вибору оптимального рішення визначають можливі альтернативні варіанти дій, провадять їх аналіз та оцінювання економічної ефективності. Реалізація ухвалених управлінських рішень має забезпечити підприємству досягнення поставлених цілей (*рентабельність, конкурентоспроможність, соціальний розвиток колективу тощо*), а отримувати грошові надходження – задовольнити потреби всіх, зацікавлених в економічних результатах виробництва осіб: власників, кредиторів, керівників та працівників.

Таким чином, у процесі ухвалення стратегічних і короткострокових управлінських рішень формують й розробляють програми досягнення прибуткового функціонування підприємства на ринку, підвищення його конкурентоспроможності, соціального розвитку колективу, що є першочерговими цілями управління витратами.

З позиції системного підходу автором статті запропоновано етапи процесу управління витратами для вітчизняних підприємств у вигляді сукупності послідовних етапів (див схему).

Функції управління реалізують через елементи управлінського циклу: прогнозування і планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль та регулювання. Виконання функцій управління в повному обсязі за всіма елементами складає цикл впливу управляючої підсистеми на підсистему, якою управляють.

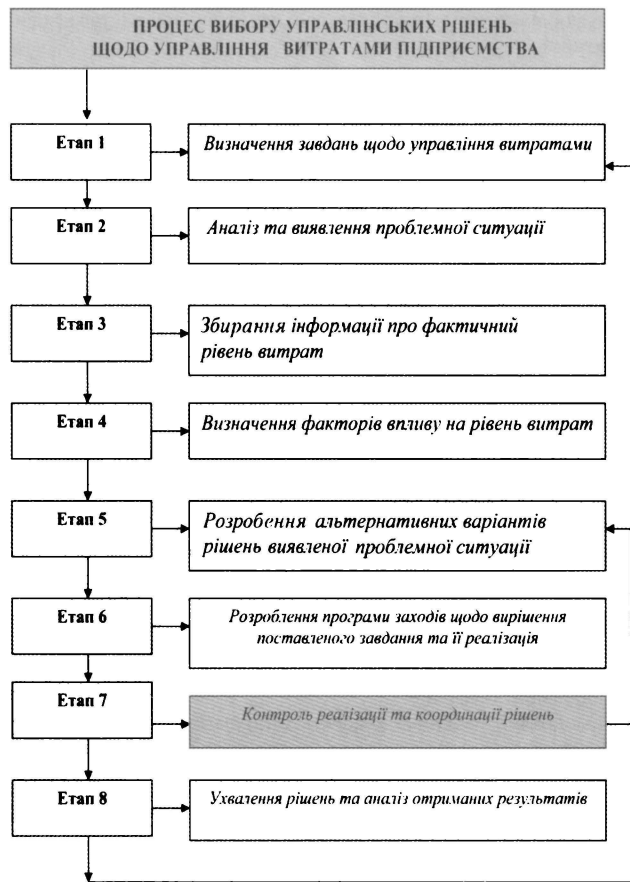
На першому етапі визначення завдань щодо управління витратами встановлено, що кожне підприємство залежно від своїх цілей розвитку, факторів впливу на господарську діяльність, від стадії життєвого циклу має сформувати низку завдань управління витратами для підвищення ефективності свого функціонування. Цей етап є суто індивідуальним для кожного окремого підприємства.

На другому етапі керівник або власник підприємства має знати, скільки коштуватиме виробництво тієї чи іншої продукції, який прибуток від її реалізації у загальному обсязі прибутку, чи є можливість збільшити або зменшити ціну на цю продукцію і яка ефективність від ухвалення управлінського рішення.

Метою третього етапу є здійснення періодичного планування витрат, кількісне обґрунтування поставлених завдань щодо управління витратами, забезпечення усвідомленості впливу витрат на наслідки діяльності підприємства. Підготовка інформаційної бази, що дає змогу оцінити рівень витрат під час вибору та ухвалення господарських рішень.

У разі визначення факторів впливу на рівень витрат – четвертий етап – порівнюють фактичні результати із запланованими, що дає можливість оцінити вплив певних відхилень на ефективність і результативність діяльності підприємства.

На п'ятому етапі бажано виявити усі можливі дії, які б допомогли усунути основні проблеми і у такий спосіб досягнути цілей підприємства. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки.



Етапи процесу вибору управлінських рішень щодо управління витратами підприємства (розроблено автором статті).

Шостий етап передбачає виявлення технічних способів та засобів аналізу і контролю витрат на підприємстві.

На сьомому етапі під час розроблення можливих рішень керівник намагається спрогнозувати ситуацію, що відбудеться у майбутньому. Він має чітко уявляти, чи є у підприємства достатньо ресурсів для реалізації ухваленого альтернативного рішення. В разі невідповідності обраної альтернативи, керівнику необхідно повернутися до п'ятого етапу і продовжити процес ухвалення рішення.

Заключний, восьмий етап, передбачає вибір системи управління витратами, яка відповідатиме умовам роботи конкретного підприємства.

Проведений аналіз існуючих публікацій [1, 3, 4] довів, що у дослідженнях різних вчених перелік можливих функцій управління витратами коливається від 2 до 9, що свідчить про відсутність єдиного підходу до вирішення цього питання.

У сучасних теоретичних розробках елементи управлінського циклу (*прогнозування, планування, контроль, регулювання, організація, стимулювання зниження витрат*) змішані з елементами інформаційної підтримки ухвалення рішень (*облік витрат, калькулювання собівартості продукції*). Автори або розкривають окремі аспекти управління витратами [1], або управління витратами розглядають крізь призму управління прибутком підприємства як частину системи управлінського обліку [3] чи контролінгу [2], що не дає змоги висвітлити усі боки і нюанси саме управління витратами. Все це зумовлює необхідність узагальнення теоретичних підходів і методів управління витратами підприємств.

Реалізація ухвалених управлінських рішень у повному обсязі забезпечується в ході поточного та заключного контролю витрат, який покладають на виробничі та адміністративно-управлінські центри відповідальності, працівників яких були націлені на виконання поставлених перед ними завдань управління витратами і плановими показниками діяльності.

Нині зміст регулювання витрат зводиться до оперативного усунення недоліків і порушень виробничого процесу, яке має здійснюватися в процесі поточного контролю витрат методом управління за відхиленнями [5].

На думку автора статті, регулювання має здійснюватися як у процесі поточного, так і заключного контролю витрат, оскільки різним видам контролю відповідають різні тимчасові періоди планування. Тому пропонується поточний контроль витрат здійснювати за методом управління за відхиленнями, а завершальний – за методом управління за цілями. Таким чином, поточний контроль витрат провадять тільки щодо виробничих витрат. Їх регулювання здійснюють методом управління за відхиленнями виробничі центри відповідальності. Воно й спрямоване на забезпечення економічного витрачання на виробництво усіх видів ресурсів.

Заключний контроль вивчають щодо усіх поточних витрат. Регулювання провадять за методом управління за цілями і охоплює діяльність усіх центрів відповідальності, а також методи управління витратами. Заключний контроль завершує управлінський цикл впливів на витрати підприємства. Його результати дають можливість здійснити оцінювання ефективності діяльності підрозділів підприємства, визначити ступінь досягнення поточних цілей діяльності підприємства і внести корективи у стратегічні цілі.

Аналіз витрат, будучи важливим елементом функції контролю, готує інформацію для регулювання. У процесі управління витратами аналіз закінчує функціональний цикл і одночасно є його початком. Витрати піддають аналізу як в цілому по підприємству, так і виробничим підрозділам, за економічними елементами витрат й калькуляційними статтями, видами діяльності, одиницями продукції (робіт, послуг), стадіями виробничого процесу, центрами відповідальності, місцями виникнення витрат та решті об'єктів обліку. У процесі аналізу необхідно встановити, які чинники зумовили зміну витрат, визначити причини відхилень, а також провести ефективне регулювання діяльності центрів відповідальності.

У звітному періоді на витрати впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. У сучасних теоретичних розробках фактори, що впливають на собівартість товарної продукції, поділяють на незалежні та

залежні від підприємства [6]. До факторів, що не залежать від підприємства, належать: зміна цін на споживані матеріальні та енергетичні ресурси (*сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо, електроенергія*); зміна умов оплати праці в державі (*розмір мінімальної заробітної плати, тривалість робочого тижня і відпустки, розмір відрхувань на соціальні заходи, розмір податків і зборів, що включаються до собівартості продукції*), тарифи на перевезення вантажів.

Фактори, що залежать від підприємства, об'єднують в такі групи: фактори, що зумовлюють підвищення технічного рівня виробництва; забезпечують вдосконалення організації виробництва і праці; що впливають на зміну обсягу виробництва; зміну структури (номенклатури та асортименту) продукції; відносних розмірів амортизаційних відрхувань; решта факторів (*введення нових виробничих потужностей, вибуття застарілих основних фондів, зміна розміщення виробництва по підрозділах підприємства*).

Таким чином, фактори зовнішнього середовища подано як не контрольовані підприємством, а фактори внутрішнього середовища – як контрольовані. Дослідження зміни витрат провадять тільки за контрольованими факторами за допомогою техніко-економічного аналізу [6]. На думку автора статті, існуючий підхід до дослідження динаміки зміни витрат залежно від поданих факторів вимагає подальшого розвитку.

Дана класифікація факторів зміни витрат містить такі неточності.

По-перше, зміни структури та обсягу виробництва не є чисто внутрішньовиробничим фактором, а можуть відбуватися під впливом зовнішнього середовища (наприклад, у разі зміни смаків та уподобань споживачів обсяг реалізації продукції може скоротитися).

По-друге, за умов ринкової економіки не всі фактори зовнішнього середовища залежать від діяльності підприємства. Так, удосконалюючи матеріально-технічне постачання та організацію роботи з постачальниками, можна домогтися зниження цін на сировину, матеріали і комплектуючі вироби; удосконалюючи рекламу – зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Водночас підприємство не в змозі вплинути на розмір мінімальної заробітної плати, змінити норми амортизаційних відрхувань, ставки податків.

ВИСНОВКИ

Успішне функціонування підприємства за сучасних умов господарювання залежить від управління витратами, в процесі якого ухвалюють рішення, спрямовані на підвищення ефективності його виробничо-господарської діяльності, конкурентоспроможності та прибутковості.

У статті обґрунтовано, що управлінські рішення розробляють і ухвалюють в процесі планування витрат, яке здійснюють з урахуванням стратегічних цілей і поточних завдань діяльності підприємства.

За сучасних умов господарювання ефективне управління витратами неможливе без змін у методах планування та контролю витрат, впровадження нових методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, організації центрів відповідальності та інформаційної системи управління витратами, вдосконалення методик обґрунтування управлінських рішень.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк И.А. Управление прибылью: Пер. с англ. – Киев.: НИКА-Центр, 1998. – 594 с.
2. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336 с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
4. Котляров С.А. Управление затратами: Учебное пособие. – Спб.: Питер, 2001. – 160 с.
5. Шандора Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами, // *Фінанси України*. – 2003. – № 12. – с. 53-57.
6. Экономика предприятия: Учебное пособие / Под общей редакцией П.А. Орлова. – Харьков: Изд. ХГУ, 2000. – 400 с.
7. Хамидуллина Г.Р. Управление затратами: планирование, учет, контроль и анализ издержек обращения / Г.Р.Хамидуллина. – М.: Издательство «Экзамен», 2004. – 352 с.

Одержано 15.04.2011