

12. Євчук Л. А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств Л. А. Євчук / Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання Академії муніципального управління. 2009. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=6>.

13. Балановська Т. І. Вплив факторів макросередовища на діяльність сільськогосподарських підприємств Г. І. Балановська, О. П. Гогуля, О. В. Новак / Наукові

праці Полтавської держ. аграр. академії. – Вип. 3. – Т. 2.: Економічні науки. Полтава: ПДАА, 2011. – С. 48–53.

14. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.

The external and internal factors which influence on the organization of an operative management on the enterprises the remaking of agricultural products are determined and considered and their classification are proposed.

УДК 338.512

Голубовський Л. З.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано організаційно-методичні аспекти управління витратами підприємства за допомогою функції управління витратами через елементи управлінського циклу, а також основні стадії процесу управління і притаманні їм контрольні функції.

Ключові слова: функція управління, аналіз, облік, контроль, витрати, виробництво, підприємство.

І. Вступ. В теорії менеджменту по-різному підходять до поняття «функція», називаючи цим терміном різні її складові, або ж, навпаки, приносячи в зміст функції інші терміни. Традиційно при функціональному аналізі відбувається підміна функцій системи її властивостями, діями, цілями, навіть принципами або поєднання цих різноякісних категорій. Базові поняття (родові поняття, за допомогою яких різні фахівці визначають зміст функції) можна представити наступними відносно однорідними, але «конкуруючими» між собою сукупностями. Функція системи визначається як [1]:

- роль, завдання, призначення, мета, «очікування» споживача;
- процес, робота, дія, вплив, виконання, прояв властивостей;
- здатність до доцільної діяльності, дії;
- властивість, споживацька властивість, стан;
- відношення.

Функції управління, як відомо, характеризують ту або іншу активність взаємодії об'єкта і суб'єкта системи управління (переважно дії суб'єкта на об'єкт). Вони займають одне з центральних місць в управлінській діяльності. Про-

тягом історії управління діяльністю переходило від інтуїтивного, напівусвідомленого забезпечення умов господарювання до науково обґрунтованого управління.

II. Постановка завдання. Функція управління – це напрям або вид управлінської діяльності, що характеризується відособленим комплексом задач і здійснюваний спеціальними прийомами і способами. Серед основних характеристик функцій управління можна виділити наступні: однорідність змісту робіт, виконуваних в рамках однієї функції управління; цільова спрямованість цих робіт; відособлений комплекс виконуваних задач.

Функція управління повинна мати чітко виражений зміст (набір дій в рамках функції), процес здійснення (логічну послідовність здійснюваних в рамках функції дій) і структуру, в рамках якої завершується її організаційне відособлення.

Виділення функцій управління має велике значення.

По-перше, функції управління організацією, їх розподіл за виконавцями визначають структуру і штати, закріплюють вертикальний розподіл праці. Будь-яка дія на керовану систему може бути реалізована тільки через функції управління. Таким чином, виділяється тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість структури і функцій управління.

По-друге, виділення функцій управління допомагає вдосконаленню управлінського процесу, узагальненню і передачі управлінського досвіду.

По-третє, вивчення функцій управління дає розуміння суті управлінської діяльності.

На даний час проблема дослідження функцій управління залишається актуальною, суперечливою і трудомісткою.

В. І. Кноррінг [2] відзначає, що функції управління вельми багатогранні: організація виробництва, планування (прогнозування, моделювання, програмування), координація, мотивація, контроль і облік виконання поставлених задач.

У ланцюжку управлінських функцій початковим моментом є облік, за яким слідує аналіз, синтез, планування, регулювання, і замикає цей процес контроль. Цикл загальних функцій управління, таким чином, замикається зв'язком «контроль-облік».

Проте, можна упорядкувати існуючі відмінності в їх класифікаціях:

- 1) виділяється (чи ні) координація як самостійна функція управління;
- 2) виділяються (чи ні) зв'язуючі процеси (процес прийняття рішень і комунікацій) або вони виступають як процеси реалізації функцій управління;
- 3) виділяється (чи ні) керівництво (лідерство) як самостійна діяльність;
- 4) називають різне число категорій, в яке «збираються» функції управління [3, с. 267].

Тому, сучасний процес управління вимагає як значного масиву різноманітної інформації для прийняття управлінських рішень, так і кваліфікованого її аналізу, координації дій всіх, деколи численних суб'єктів управлінських рішень і їх виконавців. Тобто відбувається певною мірою трансформація функцій, їх природна інтеграція, що приймає іншу якість і призначення.

Для формування системи управління на нинішньому етапі розвитку економіки необхідно виділити конкретні його функції пов'язані із специфікою об'єкту, які виникають в результаті впливу загальних функцій управління на специфіку об'єкту, тобто перелік таких функцій залежить від множини об'єктів і рівня їх декомпозиції.

III. Результати. Така класифікація дає змогу представити об'єкт управління як сукупність входів, виходів і процесів перетворення ресурсів на вході в результати на виході і дозволяє виділити функції управління ресурсами, функції управління процесами і функції управління результатами.

Функції управління ресурсами. Організації в процесі своєї діяльності використовують матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, технологічні і інші ресурси. Відповідно виділяють

конкретні функції: управління запасами; управління фінансами; управління персоналом, тощо.

Функції управління процесами. На будь-якому підприємстві проходять різні процеси, починаючи від найзагальнішого процесу управління, і до більш конкретних: процеси реалізації загальних функцій управління, процеси комунікацій, ухвалення рішення, виробничий процес. Найважливішими частинами виробничого процесу є постачання, виробництво і збут продукції. Відповідно до цього виділяють конкретні функції управління: управління матеріально-технічним постачанням; управління основним виробництвом; управління допоміжним виробництвом; управління обслуговуючим виробництвом; вдосконалення управління; управління збутом; управління маркетингом і т.д.

Функції управління результатами. До результатів (виходів системи) відносять прибуток, рентабельність, обсяги виробництва і реалізації, витрати, якість продукції і т. д. Відповідно виділяють конкретні функції: управління якістю; управління продуктивністю; управління витратами і т. д. [3, с.273].

Виходячи з цього, розглянемо можливість реалізації функції управління витратами через елементи управлінського циклу: прогнозування і планування, організацію, координацію і регулювання, мотивацію (активізацію і стимулювання) виконання, облік і аналіз, контроль. Розглянемо докладніше зміст кожного перерахованого елемента.

Прогнозування і планування витрат. Дана функція управління забезпечує основу для інших функцій, а функції організації, мотивації і контролю орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів організації. Планування є постановкою цілей діяльності у вигляді кількісних і якісних показників, які необхідно досягти підприємству за той або інший період.

Залежно від періодів планування (період – часовий проміжок протягом якого реалізуються певні цілі) розрізняють:

- оперативне (поточне) планування – на період до 1 року;
- тактичне (середньострокове) планування – на період 1-3 року;
- стратегічне (довгострокове) планування – на період понад 3 роки.

Реалізація в компаніях функції планування покликана вирішувати наступні задачі:

- підвищення ефективності використання ресурсів;

забезпечення координації діяльності і забезпечення взаємозв'язку інтересів окремих підрозділів і компанії в цілому;

прогнозування і оцінка різних варіантів господарської діяльності і підвищення обґрунтованості управлінських рішень;

– забезпечення фінансової стійкості і поліпшення фінансового стану.

Необхідно зауважити, що для визначення процесу оперативного планування в управлінській практиці використовується ряд понять – «бюджетування», «фінансове планування», «планування фінансово-господарської діяльності».

Бюджет – це узгоджений і збалансований короткостроковий план, що містить вартісні показники, які можна «вбудувати» практично в будь-який план.

Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються місця виникнення витрат, центри витрат і центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка повинна бути сумісною з організаційно-виробничою структурою підприємства.

Організація – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей. Як функція управління вона повинна забезпечувати відповідність існуючої системи управління витратами новим цілям, встановленим в планових завданнях. Якщо такої відповідності немає, то створюються нові системи або реорганізуються старі. Для більш детального опису функції організації в ній можна виділити три етапи:

1 етап. Побудова організаційної структури: виділення підрозділів, визначення їх складу, задач і функцій.

2 етап. Встановлення підпорядкованості і взаємозв'язків.

3 етап. Забезпечення взаємовідносин, тобто доведення до підлеглих розпорядчих актів.

Координація і регулювання витрат припускають порівняння фактичних витрат із запланованими, виявлення відхилень і використання оперативних заходів щодо їх ліквідації. Якщо

з'ясується, що змінилися умови виконання плану, то витрати, заплановані на його реалізацію, коректуються. Своєчасна координація і регулювання витрат дозволяють підприємству уникнути серйозного зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності.

Для зручності коректування на практиці витратні статті можна розбити на три групи:

1) витрати, що не підлягають перегляду, оскільки існують жорсткі зобов'язання з боку підприємства (наприклад, заробітна плата, укладені угоди, тощо);

2) витрати, пов'язані із зобов'язаннями, які можуть бути переглянуті (наприклад, існує можливість розірвання угод, але можуть бути прийняті штрафні санкції);

3) витрати, які можуть відхилені або відкладені на інші періоди, без значного збитку для підприємства.

Мотивація учасників виробничого процесу має на увазі відшукування таких способів впливу на учасників виробництва, які спонукали б їх дотримуватися встановлених планом витрат і знаходити можливості їх зниження.

Під системою стимулювання розуміється сукупність свідомо створених умов праці, що приймають форму матеріальних і моральних стимулів для досягнення певної мети і впливаючих на поведінку керівників. До них відносяться:

– матеріальні стимули: постійний оклад, додаткові винагороди, участь в прибутках, надання додаткових матеріальних і соціальних послуг, участь в капіталі підприємства;

– нематеріальні стимули: сфера діяльності, що розвивається (область вирішуваних задач), область (простір) прийняття рішень. Можливість ідентифікації з фірмою, соціальний статус і зв'язки.

Робота подібної системи стимулювання керівників ґрунтується на деяких передумовах:

– наявність ясної концепції розвитку підприємства з чітко визначеними баченням і генеральними цілями;

– наявність добре побудованої, яка б користувалася довірою персоналу, системи оперативного і стратегічного планування;

– чітка організаційна структура з однозначним регулюванням задач, повноважень і відповідальності.

Базуючись на аналізі існуючих теорій мотивації, можна вивести деякі принципи управління:

- 1) встановлення чітких цілей і задач;
- 2) ув'язка цілей і винагороди, визначення критеріїв оцінки;
- 3) гласність, наявність зворотного зв'язку;
- 4) створення сприятливих умов для ефективної роботи;
- 5) єдність моральних і матеріальних методів стимулювання;
- 6) врахування особистих якостей працівників;
- 7) використання переважно позитивних стимулів. [3, с. 315].

Облік, як елемент управління витратами, необхідний для підготовки інформації в цілях прийняття правильних господарських рішень. Для цього використовуються різні методи обліку.

Залежно від особливостей технології і характеру виробництва, різноманітності виробленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг, масовості їх виробництва використовуються наступні методи обліку витрат на виробництво і калькуляцію фактичної собівартості продукції: простий, попередільний, позаказний [4].

Простий метод обліку витрат на виробництво і калькуляцію фактичної собівартості продукції полягає в тому, що прямі і непрямі фактичні витрати враховують по встановлених статтях витрат на весь випуск продукції.

У виробництвах, коли отримана або вироблена продукція проходить декілька стадій виробництва, але проміжна продукція часткової готовності (напівфабрикат) окремо не калькулюється, застосовується облік витрат по окремих процесах і переділах без визначення собівартості продукції цих процесів (переділів).

При позамовному методі об'єктом обліку і калькуляції є окреме замовлення, видане наперед визначену кількість продукції (виробів). Фактична собівартість виробів, що виготовляються за замовленням, визначається після його виконання.

Аналіз витрат можна розглядати як складовий елемент функції контролю, він допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів компанії, виявити резерви зниження витрат на виробництві, зібрати інформацію для підготовки планів і прийняття раціональних управлінських рішень в області витрат. Він передуює управлінським господарським рішенням і діям, обґрунтовує і готує їх.

Відповідно до функцій управління виділяються три види економічного аналізу, які властиві і аналізу витрат на виробництво і реаліза-

цію продукції: перспективний, поточний (ретроспективний) і оперативний аналіз.

Перспективний аналіз дозволяє виявити наймовірніші шляхи розвитку підприємства, чинники і резерви виробництва, здатні забезпечити підвищення економічних результатів в прямій перспективі, створює базу для порівняння варіантів плану, що розробляється, з погляду забезпечення його необхідними ресурсами.

Поточний аналіз проводиться на основі підсумкових результатів роботи підприємства за звітний період (місяць, квартал, рік).

Оперативний аналіз проводиться з метою оцінки короткострокових змін у виробничих процесах, досягнення максимальної економії живої уречевленої праці в швидкозмінних господарських ситуаціях.

Витрати на виробництво і реалізацію продукції аналізуються за наступними основними напрямками [5]:

- аналіз загальної системи витрат на виробництво продукції;
- аналіз кошторисів витрат підрозділів – центрів витрат;
- аналіз собівартості одиниці продукції;
- аналіз чинників відхилень по статтях калькуляції;
- аналіз витрат на одну гривню продукції;
- комплексна оцінка інтенсифікації виробництва і її аналіз.

За допомогою аналізу залежності «витрати-обсяг-прибуток» визначається точка рівноважного обсягу продажів – фінансова межа, на якій виручка від реалізації дорівнює величині сумарних витрат. При цьому використовуються графічні методи і аналітичні розрахунки.

Функція контролю (моніторингу) в системі управління витратами забезпечує зворотний зв'язок, порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю обумовлюється коректуючими управлінськими діями, направленими на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або на уточнення планів, якщо ці останні не можуть бути виконані внаслідок об'єктивної зміни виробничих умов. Зміст функції контролю представлений в табл. 1.

При досягненні поставлених цілей підприємство повинно постійно відстежувати проміжні результати і контролювати зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Це є основна мета контролю. Виходячи з основної мети контролю, відповідно впливають і його основні задачі:

Стадії процесу управління і притаманні їм контрольні функції

| Стадії процесу управління | Функції контролю |
|--|---|
| Планування | - оцінка раціональності можливих варіантів управлінських рішень; - відповідність управлінських рішень прийнятим установкам і наміченим орієнтирам, а також загальній стратегії організації |
| Організація, координація і регулювання | - правильність реалізації управлінських рішень для досягнення необхідних результатів; - раціональність здійснення організації і регулювання управлінських рішень |
| Облік | - наявність і рух майна; - раціональне використання виробничих ресурсів у відповідності з затвердженими нормами, нормативами і кошторисами; - стан виданих і одержаних зобов'язань; - доцільність і законність господарських операцій |
| Аналіз | - оцінка інформації про результати виконання управлінських рішень на основі її розкладання на різні складові і їх співвідношення між собою; - контроль рівня забезпеченості запасів і витрат джерелами формування; - контроль якості проведення аналізу при оцінці інформації щодо результатів виконання управлінських рішень |

– попередження виникнення відхилень від заданих контрольованих параметрів (планів, бюджетів, стандартів, норм, нормативів, лімітів і т. п.);

– достовірності даних обліку і правильності (законності) господарських операцій;

– доцільності господарських операцій, цільового і ефективного використання ресурсів підприємств, організацій, об'єднань;

– повнота і своєчасність відображення господарських операцій на рахунках бухгалтерського обліку, виконання прийнятих управлінських рішень.

IV. Висновки. Отже, для підвищення ефективності управлінських рішень необхідно привести в дію всі вищеперелічені функції, створити умови для їх оптимальної взаємодії. Посередня мотивація і стимулювання персоналу за зниження витрат, недостатній за обсягом і незадовільний за якістю аналіз, система обліку, що не забезпечує потреби керівництва, – неминуче позначиться на функціонуванні системи управління витратами. Недостатня увага до однієї з нище перелічених функцій може негативно відобразитися на якості прийнятих рішень в галузі управління витратами.

Раціонально організована система інформаційного забезпечення з метою контролю і управління припускає забезпечення всіх ланок управлінської системи цілеспрямованою, повною, достовірною інформацією про витрати. Вирішення даної проблеми багато в чому визначається використовуваною класифікацією витрат.

1. Кравченко В. Ф. Организационный инжиниринг: [учеб. пособие] / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. Ф. Забелин. – М.: Изд. «ПРИОР», 1999. – 256 с.

2. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: [учебник] / Кнорринг В. И. – М.: Инфра-М, 1999. – 528 с.

3. Основы теории управления: [учеб. пособие] / [под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого]. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 560 с.

4. Ананькина Е. А. Управление затратами / Е. А. Ананькина, Н. Г. Данилочкина. – М.: «Издательство ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998. – 64 с.

5. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: [учеб. пособие для студентов вузов] / М. И. Трубочкина. – М.: Инфра-М, 2004. – 218 с.

The article considers the organizational and methodological aspects of cost management companies using cost management through the elements of the management cycle and the main stage of the process management and control functions inherent in them.