

УДК 338.5.012.3:338.4

Партин Г.О., к.е.н., професор,

Ясінська А.І., к.е.н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито сутність та особливості системно-орієнтованого управління витратами підприємства, визначено елементи системи, розроблено модель системно-орієнтованого управління витратами та запропоновано методику оцінювання ефективності системно-орієнтованого управління витратами підприємства.

Ключові слова: система, підсистема, елементи, системно-орієнтоване управління, витрати.

Partyn G., Yasinska A.

ESSENCE AND PECULIARITIES OF SYSTEM-BASED COSTING ENTERPRISE

Essence and features of the system oriented management of enterprise charges is exposed, certainly elements of the system, a system oriented case charges frame is developed and the method of evaluation of efficiency of the system oriented management of enterprise charges is offered.

Keywords: system, subsystem, elements, system-oriented management, costs.

Партын Г.О., Ясинская А.И.

СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМНО- ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раскрыто сущность и особенности системно-ориентированного управления затратами предприятия, определены элементы системы, разработано модель системно-ориентированного управления затратами и предложено методику оценивания эффективности системно-ориентированного управления затратами предприятия.

Ключевые слова: система, подсистема, элементы, системно-ориентированное управление, затраты.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Розвиток підприємств з урахуванням сучасного ринкового середовища вимагає

поглибленого дослідження ефективності господарської діяльності, а також зміни методів і форм управління. Для досягнення ефективної діяльності, а відтак і конкурентоспроможності на ринку, менеджерам підприємств необхідно постійно зіставляти витрати з отриманими результатами. Процес управління господарською діяльністю підприємств упродовж останніх років ускладнюється фінансово-економічною кризою. Статистичні дані засвідчують, що за останні три роки частка збиткових підприємств в промисловості України зросла з 32,5% до 48,2%. Значно збільшилась і сума збитків. Тому питання максимізації прибутку задля розвитку економічного потенціалу підприємств необхідно насамперед вирішувати на основі комплексного управління витратами на здійснення окремих виробничих процесів, функцій і видів господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та методичних положень щодо процесу управління витратами зробили такі вітчизняні науковці Ф. Бутинець, С. Голов, І. Давидович, М. Данилюк, Г. Козаченко, Л. Нападковська, В. Панасюк, М. Пушкар, А. Турило, А. Череп, М. Чумаченко та інші. Серед іноземних науковців, які займались цими проблемами, ґрунтовні наукові праці належать О. Аксененку, О. Бородкіну, В. Говіндараджану, К. Друрі, Т. Карповій, Р. Каплану, Р. Куперу, І. Ліbermanу, С. Сатубалдіну, Дж. Сігелу, Т. Скоуну, Дж. Фостеру, Ч. Хорнгрену, Дж. Шанку, Дж. Шіму та іншим. Однак, зважаючи на особливості витрат, як об'єкта управління, потребують подальшого дослідження проблеми формування ефективної системи управління витратами з урахуванням особливостей діяльності підприємства на ринку та стратегічних і тактичних завдань його розвитку.

Цілі статті. В статті поставлено завдання розкрити сутність та особливості системно-орієнтованого управління витратами на підприємствах, визначити елементи системи та взаємозв'язки між ними, а також розкрити методику оцінювання ефективності системно-орієнтованого управління витратами.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Витрати підприємства є складним об'єктом, на який впливають різноманітні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього щодо підприємства походження. Тому для отримання необхідного рівня прибутковості управляти витратами слід системно. Системно-орієнтоване управління витратами розглядає об'єкт витрат як частку цілого і дає змогу глибше дослідити його та детально визначити причинно-наслідкові зв'язки

між елементами об'єкта, їх чинниками та очікуваними результатами.

На думку В.О. Василенка, система управління є сукупністю всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують заплановане функціонування підприємства. Метою функціонування системи управління є розроблення і реалізація управлінських впливів або рішень для досягнення потрібної поведінки керованої системи (об'єкта управління) в умовах впливу навколишнього середовища для досягнення встановлених цілей [1, с. 68]. Люкшинов А.Н. під системою управління розуміє сукупність взаємопов'язаних елементів управління (цілей, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних в механізм, здатний забезпечувати прийняття скоординованих та ефективних рішень для досягнення цілей [6, с. 50].

Кожну систему можна розглядати з двох точок зору: як складову більшої системи і як відокремлену систему, що в свою чергу може бути об'єктом декомпозиції. Аналізуючи вітчизняні і зарубіжні джерела [3; 4; 5; 8; 11; 12; 13; 14], можна зробити висновок, що задля виявлення шляхів підвищення якості управління та ефективності господарської діяльності підприємств, досліджувати технічні, економічні, організаційні та соціальні проблеми на підприємствах, складність яких збільшується в умовах ринкового середовища, найдоцільніше з використанням саме системно-орієнтованого підходу. Системно-орієнтоване управління дає можливість вирішувати складні проблеми, оскільки воно ґрунтується на наукових підходах та спрямоване на одержання цільових результатів відповідно до завдань функціонування системи. Особливість системно-орієнтованого управління підприємством полягає в тому, що в допустимих межах об'єкт досліджується як єдине ціле з врахуванням внутрішніх взаємозв'язків між окремими елементами і зовнішніх зв'язків з іншими системами та об'єктами. Виділяють такі характерні риси системно-орієнтованого управління:

- усі процеси і явища розглядаються як окремі цілісні системи з певними якостями і функціями, якими не володіють інші складові цієї системи, тобто для систем характерними є емерджентні властивості;
- визначається системний ефект (ефект синергії), який полягає в тому, що система, як єдине ціле, завжди якісно відрізняється від простої суми частин, з яких вона складається;
- визначаються критичні зміни та обмеження системи, а також результати їх взаємодії;
- діяльність системи та окремих її елементів розглядається з

погляду досягнення заданої мети.

Важливість системного управління можна виразити двома основними аспектами: по-перше, поняття і принципи системного управління дають можливість глибшого пізнання об'єкта дослідження в порівнянні з іншими підходами; і по-друге, таке управління містить нову схему пояснення об'єкта дослідження, на основі пошуку конкретних механізмів забезпечення цілісності об'єкта і достатньо детального виявлення його внутрішніх та зовнішніх зв'язків з вивченням їхньої суті. Система управління підприємством складається з низки підсистем, які також мають свої елементи з певними властивостями та характеристиками, взаємозв'язками, функціями і загальним кінцевим результатом, що є основним фактором її створення. До властивостей системи можна віднести [7, с. 27-31]:

- взаємозв'язок та взаємозалежність між елементами в системі;
- централізація, яка визначає домінуючою одну з її складових;
- ієрархічність, послідовна підпорядкованість елементів і підсистем в системі;
- наявність границь (меж) системи;
- відкритість (взаємозв'язок системи із зовнішнім середовищем);
- комунікативність (зв'язок системи із зовнішніми об'єктами);
- складність системи, що визначається кількістю елементів та підсистем, кількістю і характером взаємозв'язків, кількістю виконуваних функцій в системі;
- наявність впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на систему;
- цілеспрямованість системи;
- цілісність системи;
- тяжіння системи до стану стійкої рівноваги (єдності та внутрішньої однорідності);
- надійність системи (можливість досягати кінцевого результату);
- емерджентність (шляхом об'єднання елементів в окрему систему або підсистему виникають нові властивості, які окремим елементам раніше не були притаманні).

Модель системно-орієнтованого управління витратами підприємства представлено на рис. 1.

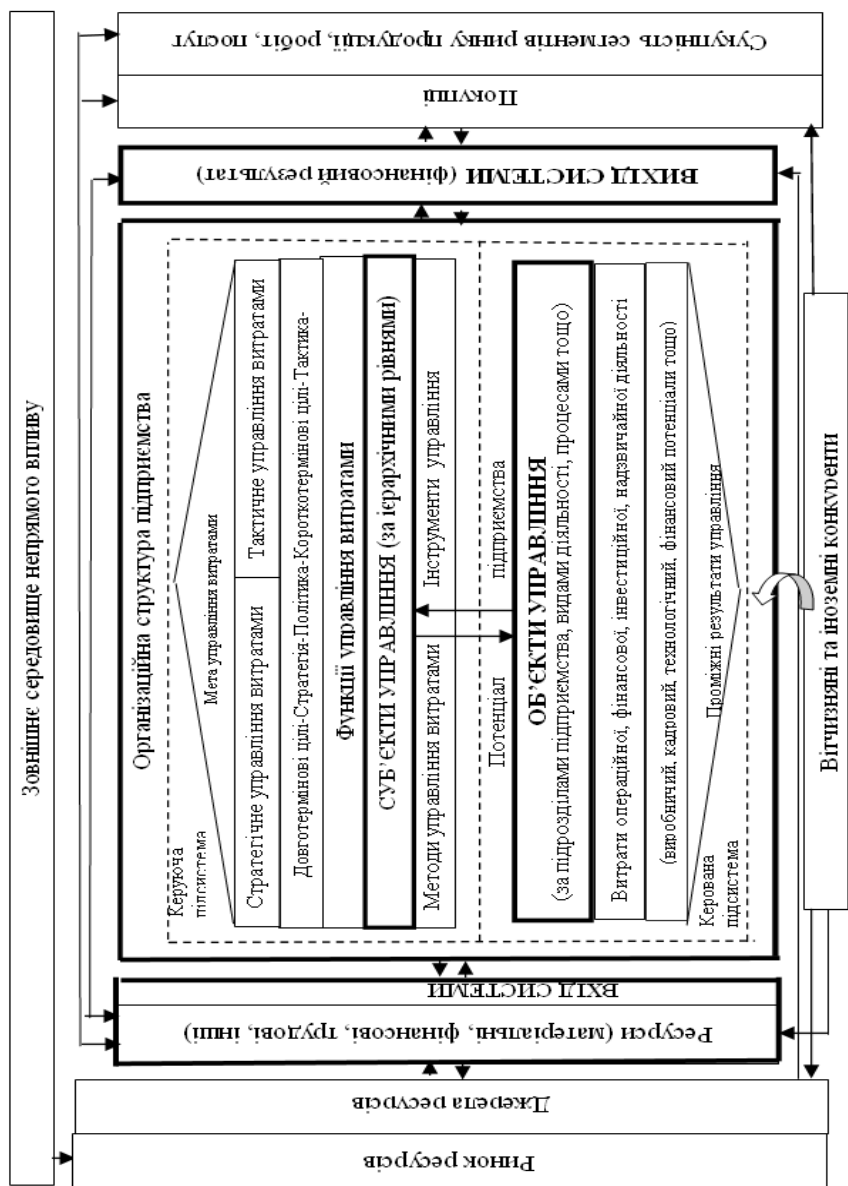


Рис. 1. Модель системно-орієнтованого управління витратами підприємства

Призначення системи управління витратами, як однієї з найважливіших складових управління господарською діяльністю підприємства, полягає у вирішенні низки проблем, а саме: визначення

складу підсистем та їх взаємозв'язків; оцінці ризику неефективних витрат і втрат ресурсів; формування цільової програми управління витратами і вибір методів та інструментів для їхнього досягнення.

З огляду на вищезазначене, можна стверджувати, що системно-орієнтоване управління витратами підприємства – це цілеспрямований процес впливу на стан сукупності взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою елементів, який ґрунтується на потенціалі підприємства та орієнтується на досягнення його мети і отримання оптимального результату від здійснення витрат з врахуванням впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Метою системно-орієнтованого управління витратами підприємства є визначення напрямків діяльності підприємства, спрямованих на пошук шляхів зменшення рівня витрат задля підвищення його конкурентних переваг та забезпечення адекватності реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Щоб отримати оптимальний результат від здійснення певних витрат необхідно враховувати не тільки їхній склад, обсяг та структуру, а й вплив чинників, які можуть змінювати поведінку витрат і зумовлювати невизначеність отримання результату.

Дію усіх чинників впливу на витрати підприємства спрогнозувати та врахувати практично неможливо, тому, на нашу думку, варто досліджувати лише ті чинники, які суттєво впливають на витрати за конкретних умов діяльності підприємства, розділивши їх на дві основні групи, а саме – чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. Чинниками внутрішнього середовища, які виникають в процесі діяльності підприємства і які впливають на його витрати є: виробнича інфраструктура, рівень технологічного оснащення і автоматизації виробництва, застосування у виробництві інноваційних технологій, кваліфікація працівників, продуктивність праці, ефективність управління тощо. До чинників зовнішнього щодо підприємства середовища, виникнення яких не залежить від господарської діяльності підприємства і які здійснюють значний вплив на витрати можна віднести такі як: ринкові ціни на сировину, матеріали, паливо, а також їх якісні характеристики; особливості ринків збуту продукції; законодавче і податкове навантаження; політична ситуація; рівень конкуренції; розвиток інноваційних технологій; особливості міжнародних економічних відносин. Поділ чинників впливу на внутрішні та зовнішні має важливе значення для формування ефективної системи управління витратами і дає можливість підприємству адекватно і своєчасно реагувати та певним чином регулювати їхню дію.

Системно-орієнтоване управління витратами підприємства розглядає процес здійснення витрат як систему і ґрунтується на неперервному дослідженні та удосконаленні елементів цієї системи, взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем, механізмів перетворення вхідних ресурсів на вихідний результат. Перевага управління витратами підприємства, як єдиної системи, полягає в можливості одночасного обліку зміни умов зовнішнього середовища й власних можливостей товаровиробника. Тому до елементів системи управління витратами підприємства належать також традиційні методи обліку й контролю за витрачанням ресурсів підприємства. Такий підхід дає можливість доповнити перелік елементів системи методами економіко-математичного моделювання, що дозволяють спрогнозувати можливий рівень витрат підприємства у майбутніх періодах з урахуванням динаміки умов зовнішнього середовища, та цій основі раціональніше використовувати власні ресурси [2, с. 159].

На думку окремих науковців [13; 14] великою проблемою існуючих систем управління витратами, є те, що таке управління розпочинається здебільшого після того як матеріальні, трудові та фінансові ресурси вже залучені, і завершується в момент реалізації продукції. При цьому підприємство втрачає значні резерви для оптимізації витрат як на етапі залучення джерел ресурсів від постачальників, підрядників, кредитних установ, кадрових агентств тощо, так і на етапі співпраці з покупцями після моменту реалізації продукції. Управлінські рішення, щодо витрат необхідно порівнювати в площинах часу та обсягів витрат, а також ефективності і ризику.

В системі управління витратами підприємства доцільно виділити керівну підсистему – суб'єкт управління, тобто посадові особи і підрозділи, які повинні приймати і реалізувати управлінські рішення щодо витрат та керовану підсистему (об'єкт управління) – витрати за їх видами, місцями виникнення та чинниками, впливу центрами відповідальності тощо. Водночас, враховуючи характер і терміни прийняття управлінських рішень в системі управління витратами підприємства необхідно виділити підсистеми стратегічного та тактичного управління. Процес управління витратами підприємства доцільно також розділити на підсистеми управління витратами на залучення ресурсів, забезпечення, збереження та використання ресурсів. Такий підхід дає можливість виявити існуючі на підприємстві резерви зниження рівня витрат на етапах формування підприємницької стратегії, залучення ресурсів, планування виробничої програми, організації виробництва і реалізації продукції.

Взаємозв'язки підсистем управління витратами полягають у взаємодії між усіма елементами системи та зовнішнім середовищем, що здійснює прямий і непрямий вплив на підприємство. Використання та реалізація такої моделі взаємозв'язків дає можливість без значного затracання коштів і часу оцінювати та виявити потенційні можливості покращення стану підприємства.

Вхід системи передбачає залучення ресурсів (фінансових, матеріальних та інших), необхідних для здійснення діяльності підприємства. Суб'єкти управління (керуюча підсистема) повинні контролювати вчасне надходження ресурсів, а також їх відповідність встановленим нормам якості, цінам тощо. Для цього необхідно встановити чіткі значення або діапазон значень параметрів входу і ретельно їх дотримуватись. Суб'єкти управління повинні мати конкретні завдання, що відповідають меті, короткотерміновим та довготерміновим цілям підприємства, його стратегії, тактиці і політиці. На основі вищезазначеного, суб'єкти управління вибирають і застосовують методи, способи та інструменти управління витратами, причому як в розрізі тактичного, так і стратегічного управління з врахуванням наявного економічного потенціалу підприємства для отримання проміжних, а згодом і кінцевих результатів.

Вихід системи – це результат діяльності підприємства (наприклад, прибуток отриманий від реалізації виробленої на підприємстві продукції). Для виходу також необхідно встановлювати значення параметрів, які мають відповідати місії, цілям і стратегії підприємства. Якщо суб'єкти управління не контролюватимуть якість виходу системи, то підприємство може втратити як ділову репутацію, так і перспективу подальшого розвитку на ринку.

Між елементами системи управління витратами існують прямі та зворотні зв'язки. Керуюча і керована підсистеми можуть взаємодіяти між собою на основі інформаційних потоків, для проходження яких використовують канали зв'язків. Метою керуючої підсистеми є розроблення і прийняття управлінських рішень, які передаються для виконання керованій підсистемі каналами прямого зв'язку. Керована підсистема має забезпечити виконання прийнятих рішень, а інформацію про відхилення від запланованих результатів на виході системи передавати керуючій підсистемі по каналах зворотного зв'язку. За допомогою інформаційних потоків, які проходять через зворотні зв'язки керуюча підсистема має змогу впливати на ресурси, що акумулюються на вході системи управління витратами, і таким чином здійснюється взаємозв'язок між входом і виходом підсистем.

Система управління витратами повинна перебувати у постійній взаємодії з іншими елементами загальної системи управління діяльності підприємства та в процесі управління виробництвом (розробка та проектування продукції, технології її виготовлення з метою оптимізації витрат, управління запасами, контролю за якістю); логістичного управління та маркетингу (вивчення ринку збуту, реклама, ціноутворення, реалізація продукції); управління персоналом (підбір кадрів та підвищення їх кваліфікації, створення сприятливих умов праці, мотивація працівників).

Можна виділити такі основні особливості системно-орієнтованого управління витратами підприємства:

- процес прийняття рішень щодо управління витратами необхідно розпочинати з формулювання мети у підсистемі стратегічного та постановки і виконання завдань у підсистемі тактичного управління;

- витрати підприємства та всі пов'язані з ними управлінські рішення слід розглядати як єдину систему, але при цьому необхідно враховувати результати і взаємозв'язки кожного прийнятого рішення;

- для досягнення кінцевої мети системи управління витратами слід проводити комплексний аналіз всіх можливих альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень щодо її реалізації;

- формулювання мети у підсистемі стратегічного управління та постановка завдань у підсистемі тактичного не мають суперечити меті всієї системи управління господарською діяльністю підприємства;

- управління витратами має здійснюватися на основі виконання декількох функцій управління, тому ефективність їх реалізації визначає загальну кінцеву мету управління або кінцевий результат;

- необхідно визначити межі системи управління витратами, які залежать від наявності і характеру внутрішніх зв'язків між ними. Тобто межі системи управління витратами визначаються її відокремленням від зовнішнього середовища;

- вплив зовнішнього середовища на функціонування системи управління витратами визначається рівнем впливу зовнішніх чинників на певні взаємозв'язки у системі. Таким чином, зовнішнє середовище може прискорювати або уповільнювати процеси в системі, однак тільки у самій системі мають прийматися рішення щодо виключення певних процесів із функціонування системи.

Основними функціями системно-орієнтованого управління витратами з врахуванням стратегічних і тактичних завдань його діяльності підприємства мають бути:

– розроблення стратегії управління витратами, узгодженої зі стратегією економічного розвитку підприємства, визначення пріоритетних завдань управління витратами на поточний період;

– створення методологічного апарату (сукупності інструментів та методів) для формування і вдосконалення фінансово-економічного механізму управління витратами;

– формування ефективної системи інформаційного забезпечення процесу управління витратами на основі визначення обсягів і структури інформації, формування зовнішніх та внутрішніх її джерел;

– створення організаційної структури, яка б забезпечувала прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо менеджменту витрат (за функціональними або ієрархічними ознаками з виділенням центрів виникнення витрат), інтегрованої в організаційну структуру управління господарською діяльністю підприємства загалом;

– аналізування витрат за їх обсягом, структурою, динамікою, видами, чинниками, центрами виникнення, видами діяльності тощо;

– планування витрат на основі формування стратегічних, тактичних та оперативних планів (кошторисів та бюджетів витрат);

– розроблення системи мотивації (стимулювання) економії витрат і підвищення ефективності господарської діяльності окремих процесів, центрів відповідальності та підприємства загалом;

– проведення ефективного контролю і регулювання витрат за їхніми видами, місцями виникнення, центрами відповідальності тощо;

– оцінка ефективності за інтегральним показником.

Висновки. Системно-орієнтоване управління витратами розглядає процес здійснення витрат як особливу систему, ґрунтується на неперервному дослідженні та удосконаленні елементів цієї системи, взаємозв'язків між ними і зовнішнім середовищем, механізмів перетворення вхідних ресурсів на вихідний результат. Необхідність застосування такого управління обумовлюється: особливостями витрат як об'єкта управління, зокрема їх різноманітним складом та взаємозв'язками; впливом на витрати значної кількості чинників внутрішнього і зовнішнього щодо підприємства походження; потребою у забезпеченні досягнення цільового результату управління. Застосування системно-орієнтованого управління витратами сприяє збалансуванню виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямовує її на досягнення стратегічної мети і поточних завдань підприємства в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

1. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібник.- [Вид. 2-ге, виправл. і доп.]. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.
2. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю.М. Великий, В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 192 с.
3. Давидович І.С. Управління витратами: навч. посіб. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – Тернопіль: Економічна думка, 2004. – 228 с.
4. Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 350 с.
5. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление: Пер. с англ. – М., «Сов. Радио», 1974. – 280 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 375 с.
7. Маца К.А. Системы неорганические, органические, социальные: свойства и принципы организации: монография / К.А. Маца – К.: Издательство географической литературы «Обрії», 2008. – 196 с.
8. Панасюк В.М. Витрати виробництва: управлінський аспект: монографія / В.М. Панасюк – Тернопіль: Астон, 2005. – 228 с.
9. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г.О. Партин – К.: УБС НБУ, 2008. – 219 с.
10. Партин Г.О., Ясінська А.І. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства: монографія / Г.О. Партин, А.І. Ясінська. – Л.: ЗУКЦ, ПП НВФ «Біарп», 2011. – 200 с.
11. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: Монографія / М.С. Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370 с.
12. Турило А.М. Управління витратами підприємства / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
13. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами: Пер. с англ. / Дж. Шанк, В. Говиндараджан. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
14. Kapłan Robert S. Zarządzanie kosztami i efektywnością / Robert S. Kapłan, Robin Cooper / Przełożyły Iwona Podsiadłó, Barbara Święcicka. – Kraków: Dom wydawniczy ABC. OFICYNA EKONOMICZNA, 2000. – 388 ś.