

## PROBLEMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT COSTS IN UKRAINE

O. Khryniuk, N. Vernygora

National Technical University of Ukraine "Kyiv Politechnical Institute"

---

**Key words:**

cost management  
Management mechanism  
Price  
Target cost

---

**Article history:**

Received 11.11.2012  
Received in revised form  
28.12.2013  
Accepted 14.03.2013

---

**Corresponding author:**

E-mail:  
naduwaa@bigmir.net

---

**ABSTRACT**

The paper considers the nature and value of the category of cost management in the enterprise. The significance and importance of the categories for effective management are determined. The basic systems of cost management used by modern enterprises are delineated; their essence, advantages and disadvantages are defined. Particular attention is paid to the method of target cost management. Two basic methods of target management are given. Their advantages and disadvantages are defined. It is on the base of these methods that a complex mechanism for cost management, which is useful for application in today's competitive environment, is suggested.

## ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

О.С. Хринюк, Н.С. Вернигора

НТУУ «КПІ»

*В статті розглянуто сутність та значення категорії управління витратами на підприємстві. Досліджено основні системи управління витратами, якими користуються сучасні підприємства, визначено їх сутність, переваги та недоліки. Особливу увагу приділено методу цільового управління витратами. Саме на його основі було запропоновано комплексний механізм управління витратами, який буде корисним для застосування в сучасному конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** управління витратами, механізм управління, ціна, цільові витрати.

Економічні процеси, які відбуваються в Україні, потребують докорінних змін в управлінні господарською діяльністю підприємства. В умовах ринкової економіки основним в діяльності кожного підприємства є отримання максимального прибутку. Для ефективного господарювання у конкурентному ринковому середовищі вітчизняним підприємствам необхідно мати сучасну систему управління, яка здатна забезпечити ефективність діяльності й адаптуватись до змін умов функціонування підприємства на ринку. Існує необхідність ретельного вивчення ринку, внесення змін до товарного асортименту, проведення гнучкої цінової політики, реорганізації закупівельної та збутової діяльності, перебудови організаційної структури управління.

Особливе місце в системі управління підприємством належить управлінню витратами, оскільки від їх ефективного використання залежить прибутковість підприємства. Витрати є складною економічною категорією, яка поєднує процес формування необхідного обсягу економічних ресурсів на підприємстві і процес їхнього використання. На витрати, на

відміну від інших показників, активно впливає багато чинників виробництва. Фактично немає жодної більш-менш суттєвої зміни в техніці, технології, системі організації праці й виробництва, яка не позначилася б на загальному рівні виробничих витрат[2, ст.137].

Дослідженням різнопланових способів управління витратами в нових умовах господарювання присвячені роботи вітчизняних вчених: П. Атамаса, М. Білухи, О. Бородкіна, Ф. Бутинця, Б. Валуєва, А. Герасимовича, З. Гуцайлюка, В. Завгороднього, О. Зборовської, В. Єфименка, М. Кужельного, А. Кузьмінського, В. Лінника, О. Лишиленка, Т. Логутової, Є. Мниха, Л. Нападівської, В. Полуянова, М. Пушкара, В. Ткаченко, Д. Турченко, В. Сопка, А. Череп, М. Чумаченка, а також зарубіжних вчених: П. Безруких, М. Вахрушиної, К. Друрі, В. Івашкевича, М. Імаї, Р. Каплана, Т. Карпової, В. Палія, Ж. Роя, С. Стукова, В. Ткача, Ч. Хорнгера, А. Шеремета, А. Яругової.

Наявність значної кількості наукових розробок свідчить про особливу зацікавленість науковців щодо даного напрямку дослідження, проте існують проблеми й невирішені питання управління витратами, які здебільшого виникають перед виробничими підприємствами в процесі адаптації нових підходів та їх впровадження в практику господарювання. З огляду на це, конкурентне ринкове середовище України вимагає розробки методичних рекомендацій для адаптації сучасних технологій управління витратами в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Це свідчить про існування об'єктивної необхідності розробки механізму управління витратами, який би задовольнив інтереси ринку та виробників.

Досліджуючи діяльність промислових підприємств України, можна зробити висновок, що діюча система управління витратами не повністю сприяє вирішенню проблеми їх оптимізації і ефективності господарювання. Управління витратами на багатьох підприємствах здійснюється безсистемно, час від часу. Аналіз показників обмежується зіставленням планових і фактичних даних за елементами витрат і обчислення можливих відхилень. Що ж до аналізу причин цих відхилень, то він, як правило, або взагалі не проводиться, або зводиться до укрупнених розрахунків, що не дає можливості з певним ступенем точності виявити місця, причини і винних в перевитратах. Існують і інші проблеми[1,ст.12]. Тому доцільно вдосконалювати механізм управління витратами для керівників, який би допоміг в прийнятті рішень щодо розробки планів з оптимізації витрат.

В наш час найпопулярнішими способами управління витратами є так звані системи управління собівартістю, що більше відносяться до методів бухгалтерського обліку витрат. До них відносяться «standard costing» та «direct costing».

В Україні переважно застосовується нормативний метод як наступник системи «standard costing» для обчислення собівартості продукції, контролю за виробництвом й управління ним. М.Г. Чумаченко під системою «standard costing» розуміє «розробку норм, стандартів, складання стандартної калькуляції й облік фактичних витрат з виділенням відхилень від стандартів» [3,ст.6]. Калькуляція, розрахована за допомогою стандартних норм, є основою оперативного управління виробництвом і витратами. Виявлені в поточному порядку відхилення від установлених стандартних норм витрат аналізуються для з'ясування причин їх виникнення. Це дає адміністрації змогу оперативно усувати недоліки процесу виробництва, вживати заходи щодо їх запобігання та уникнення цих відхилень.

Дослідження показали, що система має недоліки. Важко скласти стандарти згідно з технологічною картою виробництва. Зміна цін ускладнює обчислення незавершеного виробництва і вартості залишків готових виробів на складі. У разі виконання підприємством різних за характером і типом замовлень за порівняно короткий час обчислювати стандарт на кожне замовлення незручно.

У сучасних умовах необхідно, щоб система «standard costing» постійно переглядалася і в разі необхідності модернізувалася для того, щоб відображати зміни, які відбуваються у виробничій сфері.

Іншою популярною системою є «direct costing». На даний час «direct costing» використовується в таких варіантах:

1. Класичний «direct costing», що передбачає калькулювання за прямими витратами (всі змінні).

2. Система змінних витрат — калькулювання здійснюється за змінними витратами, до складу яких входять прямі витрати і змінні непрямі витрати.

3. Система обліку витрат залежно від завантаження виробничих потужностей: у калькуляцію включаються всі змінні витрати і частина постійних, що визначається відповідно до коефіцієнта використання виробничої потужності. Спільне полягає в тому, що калькулюється не повна, а часткова собівартість [5, ст. 28].

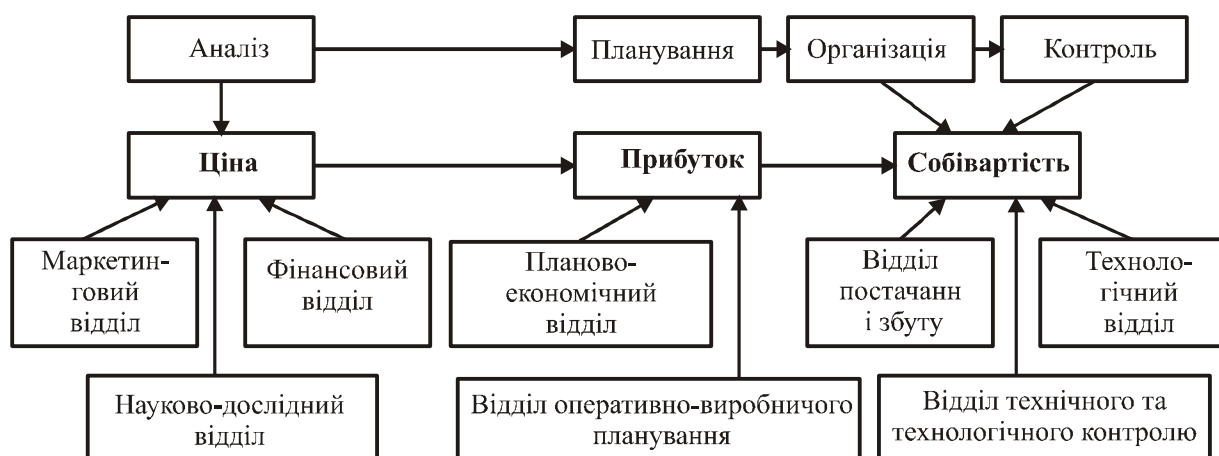
В даному варіанті управління витратами передбачається, що тільки змінні витрати залежать від завантаженості потужностей або від обсягу продукції, а тому тільки вони можуть бути віднесені на об'єкт витрат. Таким чином, до собівартості носія витрат не включаються постійні витрати. Вони зазвичай покриваються маржинальним прибутком, отриманим від продажу продукції.

Основна проблема полягає у тому, що багато компаній виявили невідповідність їх системи управлінського обліку вимогам автоматизованого виробництва. Тому для підприємств, що інвестують кошти в передові технології, важливо правильно обрати систему управління витратами, яка буде відповідати новим умовам виробництва.

Ми пропонуємо механізм управління витратами підприємства, який виходить за рамки бухгалтерського обліку і охоплює всю сферу управління підприємством. В основу такого механізму доцільно покласти японський досвід управління витратами підприємства. Згідно нього розрахунок цільової собівартості продукції виходить з попередньо встановленої на основі маркетингових досліджень ціни реалізації за виключенням прибутку, який планує отримати фірма. Ринкова ціна в даній концепції називається цільовою ціною, бажана різниця між собівартістю й продажною ціною називається цільовим прибутком, а собівартість, по якій виріб має бути виготовлено, називається цільовою собівартістю.

Саме така концепція управління необхідна для ефективного функціонування підприємства в конкурентному середовищі, де вирішальним аргументом успішного результату діяльності є ціна виробу.

Головна перешкода у використанні такого способу управління витратами на вітчизняних підприємствах полягає в тому, що для успішного його впровадження в організації повинна бути налагоджена тісна взаємодія між різними підрозділами та працівниками; створена система управлінського планування, організації і контролю; колектив повинен бути єдиною командою, яка є досвідченою та сприймає мету своєї спільної праці. Ми пропонуємо механізм, який на кожному етапі формування собівартості виробу буде містити управлінські дії, об'єкти впливу та підрозділи, які мають відслідковувати доцільність відповідних управлінських рішень (рис. 1).



**Рис.1. Механізм управління витратами підприємства**

Згідно цього механізму, управління здійснюється безперервно. Спочатку на першому етапі формування ціни відбувається дослідження ринку та можливостей підприємства досягнути бажаних результатів. На другому етапі відбувається формування бажаного прибутку. Тобто підприємство досліджує, який оптимальний рівень прибутку дозволить досягнути ефективної діяльності підприємства. І на третьому етапі вивчають, яким чином можливо зменшити витрати, щоб досягнути бажаної мети, а саме — виробляти продукцію з доцільно узгодженою ціною і прибутковістю.

### Висновки

Від величини витрат залежить прибутковість підприємства, тому ефективне управління витратами в умовах конкурентного середовища, яке передбачає першочергове формування ціни, а потім уже собівартості продукції, є надзвичайно важливим. Для ефективного управління необхідно впровадити сучасний механізм управління витратами, який би повністю задовільняв ринок.

Перспективним напрямком подальших досліджень є побудова ефективного механізму управління, розробка чіткої системи управління процесом зниження собівартості, пошук шляхів удосконалення окремих функцій управління для досягнення найкращих результатів діяльності.

### Література

1. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства : [монографія] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю.Хлап'юнов, Г.А. Макухін / Східноукраїнський національний університет. — К.: Лібра, 2007. — 320 с.
2. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій : монографія / Г.О. Партин. — К. : Вид-во УБС НБУ, 2008. — 219 с.
3. Чумаченко М.Г. Дискусійні проблеми обліку витрат і калькулювання собівартості продукції [Текст] / М.Г. Чумаченко, І. Белоусова // Бухгалтерський облік і аудит. — 2008. — 10. — С. 3 – 7
4. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами [Текст] / Н.В. Шандова // Фінанси України. — 2003. — №12. — С. 53 – 57.
5. Ячменьова В. Методика керування витратами підприємства [Текст] // Схід. — 2001. — №4. — С. 26 – 28.

## ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

А.С. Хринюк, Н.С. Вернигора  
НЕУУ “КПИ”

*В статье рассмотрена сущность и значение категории управления затратами на предприятии. Исследованы основные системы управления затратами, которыми пользуются современные предприятия, определены их сущность, преимущества и недостатки. Особое внимание уделено методу целевого управления затратами. Именно на его основе был предложен комплексный механизм управления затратами, который будет полезным для применения в современной конкурентной среде.*

**Ключевые слова:** управление затратами, механизм управления, цена, целевые расходы.