

УДК 338.512

РОЗРОБКА АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Персій Ю.О.

DEVELOPMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEPARTMENT MANAGEMENT ALGORITHM

Persiy Y.O.

В статті описано процес розробки алгоритму управління затратами на промисловому підприємстві та механізм його впровадження; досліджено стадії реалізації розробленого алгоритму та етапи, з яких вони складаються; визначено цілі та задачі на кожному етапі алгоритму управління затратами промислового підприємства

Ключові слова: *затрати, підприємство, управління, алгоритм, стадія*

Вступ. На більшості підприємств затрати на задоволення очікувань споживача в промисловості складають значні суми, які в дійсності не знижують величину прибутку, тому представляється логічним, що затрати повинні бути виявлені, оброблені і представлені керівництву подібно іншим витратам. На жаль, багато керівників не мають можливості отримувати наочну інформацію про рівень витрат на якість просто тому, що в компанії немає системи для їх збору та аналізу, хоча реєстрація і підрахунок витрат – не складна, уже відпрацьована процедура. Певні один раз, вони забезпечать керівництву додатковим могутнім інструментом управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми вивчення, характеристики і використання методів управління затратами на сучасних підприємствах досліджувалися в наукових роботах Н. А. Артамонової, Д. Брімсона, І. Е. Давидовича, Н. М. Доби, С. І. Дробязко, К. Друрі, А. М. Живець, Т. М. Остапенко, І. В. Пустовий, І. С. Скоропада, Дж. Фостера, І. Д. Якушика та інших. Проте і на сьогоднішній день питання розробки чітко визначеної послідовності етапів і стадій управління затратами залишається об'єктом дискусій.

На основі вищевикладеного можна сформулювати **мету** дослідження, яка полягає в розробці алгоритму управління затратами на промисловому підприємстві.

Матеріали і результати досліджень. В умовах ринкової економіки забезпечення досить високої конкурентоспроможності продукції підприємства

неможливо без ефективно функціонуючої системи управління витратами [2]. Нами запропоновано алгоритм управління затратами, адаптований для більшості машинобудівних підприємств, що є однією з важливих складових системи управління затратами.

Алгоритм описує етапи функціонального змісту діяльності з управління затратами на підприємстві. Реалізація даної моделі дозволить шляхом проведення ряду послідовних аналітичних операцій створити механізм управління затратами.

Процес реалізації даного алгоритму складається з п'яти стадій:

1. Проектування системи управління затратами.
2. Аналіз затрат в попередньому періоді.
3. Оптимізація поточного рівня затрат.
4. Планування затрат підприємства в розрізі видів затрат і напрямків діяльності.
5. Забезпечення ефективного контролю за затратами підприємства.

Кожна з перерахованих стадій складається з послідовних етапів. Розглянемо їх більш детально.

Стадія 1. Проектування процесу управління затратами складається з наступних кроків.

Етап 1. Визначення цілей і завдань системи управління затратами. Перед тим, як розпочати роботи зі створення механізму управління затратами, необхідно представити основну мету його створення. Це буде сприяти усвідомленню керівниками підприємства необхідності управління затратами. Цілі мають бути сфокусовані на визначенні масштабу проблем, пов'язаних з управлінням затратами і виявленням конкретних заходів для його поліпшення. Постановка цілей і завдань на даному етапі здійснюється керівником підприємства або керуючою компанією (далі – керівник).

Етап 2. Створення центральної комісії із залученням директорів по напрямках і їх представників для реалізації поставлених цілей і завдань. Відповідальність за створення комісії покладено на керів-

ника підприємства і директора з економіки та фінансів.

Етап 3. Визначення основних критеріїв управління затратами. Для досягнення поставленої нами мети необхідно визначити основні критерії управління ними. На даному етапі розробляється конкретний їх перелік.

Перелік основних критеріїв встановлюється директорами по напрямках, з визначенням основних критеріїв по кожному напрямку діяльності.

Етап 4. Класифікація затрат підприємства за основними ознаками. На даному етапі розробляється комплексна класифікація затрат підприємства, яка в залежності від поставленої мети дозволяє оцінити певні класифікаційні групи затрат і сфокусувати увагу для управлінського впливу. Класифікація затрат дозволяє цілеспрямовано здійснювати облік, проводити аналіз і планування затрат на підприємстві. Класифікація затрат здійснюється директором по економіці і фінансам разом з планово-економічним управлінням.

Етап 5. Вибір продукції і виробів, що випускаються підприємством з метою розробки заходів щодо управління затратами на продукт. Даний крок виконується планово-економічним управлінням за погодженням з директором з економіки та фінансів.

Етап 6. Вибір підрозділів, відповідальних за надання інформації, аналіз, оптимізацію, планування і контроль за затратами. Вибір підрозділів і розподіл покладених на них функцій здійснюється створеною на другому кроці центральною комісією. На даному етапі необхідно обґрунтувати вибір тієї чи іншої служби, відповідальної за надання даних, а також відповідальних безпосередньо за проведення аналітичної роботи, оптимізацію, планування затрат і контролю за виконанням управлінських рішень в цьому напрямку. Доцільно закріпити ці функції за планово-економічними службами, бухгалтерією і аналітичною службою (якщо така створена на підприємстві), розподіливши обов'язки згідно з наявними можливостями. Безумовно, найбільший ефект від системи управління затратами досягається при взаємодії зазначених підрозділів.

Стадія 2. Аналіз затрат в попередньому періоді.

Етап 7. Визначення джерел інформації. На даному етапі визначаються основні джерела інформації, зовнішні і внутрішні, необхідні для аналізу затрат підприємства. Основними джерелами є бухгалтерська і управлінська звітність, яка формується бухгалтерією і планово-економічними службами. Отримання інформації з зовнішніх джерел може здійснюватися плановими або аналітичними службами, в залежності від особливостей необхідних даних, а також юридичною службою. Визначення джерел інформації проводиться планово-економічним управлінням по узгодженню з директором з економіки та фінансів.

Етап 8. Вертикальний і горизонтальний аналіз затрат підприємства. Даний крок є важливою частиною всього етапу. Безпосереднім об'єктом аналізу є

дані управлінської і бухгалтерської звітності підприємства. Горизонтальний аналіз ґрунтується на розрахунку аналітичних показників по кожній аналізованій статті у формі абсолютних змін і виявленні закономірностей, причин виникнення і зміни. Вертикальний аналіз базується на розгляді структурних змін рівня затрат, а також причин виникнення. Аналіз проводиться економічними службами підприємства, наприклад, планово-економічним управлінням.

Етап 9. Виявлення чинників, що впливають на затрати підприємства. Цей крок полягає в розробці системи чинників, що впливають на затрати, для машинобудівних підприємств. У процесі його здійснення визначаються особливості функціонування підприємства, взаємозв'язок затрат з зовнішнім і внутрішнім середовищем, особливості формування, зниження або зростання затрат в залежності від тих чи інших причин. Розроблена система факторів допоможе визначити об'єкти управлінського впливу. В ході виконання даного кроку, перелік факторів визначається планово-економічним управлінням в ході аналізу і розгляду його підсумків.

Етап 10. Розрахунок економічних показників. На даному етапі розраховуються наступні показники:

- обсяг виробленої та реалізованої продукції;
- вартість використаних матеріальних ресурсів;
- ФОП працівників;
- нарахована амортизація;
- показники прибутку звітного періоду;
- показники матеріалоемності, амортизаційоємності, енергоемності, зарплатоємності;
- показники оборотності;
- показники рентабельності.

Проводиться порівняння результатів розрахунків окремих показників з граничними верхніми і нижніми межами. Виявляються причини відхилень. Розрахунок показників дозволяє оцінити економічну привабливість підприємства і рівень прибутковості. Розрахунок і узагальнення результатів проводиться планово-економічним управлінням.

Стадія 3. Оптимізація рівня затрат.

Етап 11. Розробка підсистеми оптимізації затрат підприємства. Нами передбачається проводити оптимізацію затрат за трьома напрямками:

1. Ревізія рівня затрат.
2. Оцінка обґрунтованості затрат.
3. Оптимізація рівня виробничих затрат.

Відповідальним за розробку є директор з фінансів та економіки у взаємодії з планово-економічним управлінням.

Нами обрані ці три напрямки, так як, по-перше, рівень затрат і рівень отриманого при цьому прибутку є результативним показником діяльності підприємства, по-друге, певний і обґрунтований рівень затрат за певний період не гарантує досягнення високих показників прибутковості, необхідних для досягнення конкурентних переваг, тому необхідно здійснювати оптимізацію виробничих затрат.

Перший напрямок – ревізія рівня затрат – ґрунтується на виявленні видів затрат на підприємстві, інвентаризації норм і нормативів матеріальних, трудових та інших видів затрат. В рамках даного напрямку проводиться звірка планових нормативів затрат з їх фактичним рівнем. У разі виявлення відхилень, фіксуються причини, що зумовили дану обставину. Інформація, отримана в ході реалізації першого напрямку, використовується для прийняття управлінських рішень.

Другий напрямок – оцінка обґрунтованості затрат – ґрунтується на виявленні та усуненні причин зайвих або необґрунтованих затрат, тому що в цих випадках підприємство стикається з проблемою низького рівня прибутковості і неможливості забезпечити необхідні показники прибутку. При значній величині необґрунтованих і зайвих затрат ми пропонуємо кілька шляхів вирішення даної ситуації:

оцінка реального стану способів і методів кальювання затрат;
аналіз структури норм і нормативів;
аналіз зміни складових затрат;
забезпечення зростання обсягів виробництва, і, як наслідок, отримання менших показників затрат на 1 грн випуску;
визначення оптимальної величини затрат ресурсів.

Оптимізація рівня виробничих затрат ґрунтується на виявленні та усуненні зайвих і непродуктивних затрат, яких можна було б уникнути при правильній організації виробничого процесу. І навпаки, виявлення тих видів затрат, здійснення яких, принесе підприємству вигоду більшу за розмірами, ніж самі затрати.

Стадія 4. Планування затрат підприємства в розрізі видів затрат і напрямків діяльності. На даному етапі необхідно врахувати всі недоліки, виявлені в процесі аналізу оптимізації затрат.

Етап 12. Розробка документальних форм планування затрат підприємства. На даному етапі розробляється форма плану бюджету затрат. Відповідальним за розробку форм документів є планово-економічне управління.

Етап 13. Складання плану бюджету затрат. Даний документ повинен включати всі види затрат в планованому періоді. Він розробляється на період до одного року з помісячною розбивкою майбутніх видів затрат. План бюджету затрат є складовою частиною економічного планування на підприємстві і складається планово-економічними службами підприємства.

Стадія 5. Забезпечення ефективного контролю за затратами підприємства.

Цей етап має на увазі перевірку виконання всіх управлінських рішень в області управління затратами, спостереження за ходом реалізації економічних завдань, розробка оперативних управлінських рішень по нормалізації затрат підприємства відповідно до поставлених завдань, коригування політики

управління затратами в зв'язку зі зміною різних факторів, що впливають на затрати.

Висновки. Таким чином, в статті розроблений алгоритм управління затратами, що представляє собою послідовність дій з організації системи управління затратами, за допомогою встановлення відповідальних осіб, факторів, що впливають на затрати, проведення ревізії їх рівня, оцінки обґрунтованості і оптимізації рівня затрат, дозволить шляхом підготовки обґрунтованого бюджету затрат і встановлення належного контролю за його виконанням забезпечити необхідний рівень прибутковості бізнесу в процесі його функціонування і розвитку. Це має бути розглянуто автором в подальших дослідженнях.

Л і т е р а т у р а

1. Артамонова Н.С. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг / Н.С. Артамонова, Н.М. Доба // Економіка: реалії часу. Економіка промисловості та організація виробництва. – 2013. – №3(8). – С. 16 – 21.
2. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2008. – 704 с.
3. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посібн. / І.Є. Давидович – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
4. Дробязко С. І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами / С.І. Дробязко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). Том 2. – С. 107 – 114.
5. Остапенко Т.М. Економічна сутність управління витратами / Т.М. Остапенко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2013. – №2. – С. 85-91.
6. Скоропад І.С. Механізм управління витратами підприємства / І.С. Скоропад // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.10. – С. 229 – 232.
7. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки / І. В. Пустова // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 11. – С. 39 – 42.
8. Якушик І.Д. Концептуальні підходи до управління витратами в системі економічної безпеки підприємства / І.Д. Якушик // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. Науковий журнал. – 2014. – №5 – 6 (76 – 77). – С. 211 – 217.

R e f e r e n c e s

1. Artamonova N.S. Vprovadzheniya suchasny`x metodiv upravlinnya vy`tratamy` zadlya zabezpechennya konkurentny`x perevag / N.S. Artamonova, N.M. Doba // Ekonomika: realiyi chasu. Ekonomika promy`slovosti ta organizaciya vy`robnuy`chtva. – 2013. – #3(8). – S. 16 – 21.
2. Golov S.F. Upravlins`ky`j oblik: pidruchny`k / S.F. Golov. – K.: Libra, 2008. – 704 s.
3. Davy`dovy`ch I. Ye. Upravlinnya vy`tratamy`: navch. posibn. / I.Ye. Davy`dovy`ch – K.: Centr uchbovoyi literatury`, 2008. – 320 s.
4. Drobyazko S. I. Osnovni charakterni ry`sy`` suchasny`x metodiv upravlinnya vy`tratamy` / S.I. Drobyazko // Byuleten` Mizhnarodnogo Nobelivs`kogo ekonomichnogo forumu. – 2012. – # 1 (5). Tom 2. – S. 107 – 114.

5. Ostapenko T.M. Ekonomichna sutnist' upravlinnya vy`tratamy` / T.M. Ostapenko // Visny`k Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu. Seriya Ekonomika. – 2013. – #2. – S. 85-91.
6. Skoropad I.S. Mexanizm upravlinnya vy`tratamy` pidpry`yemstva / I.S. Skoropad // Naukovy`j visny`k NLTU Ukrayiny`. – 2010. – Vy`p. 20.10. – S. 229 – 232.
7. Pustova I. V. Metody` upravlinnya vy`tratamy` v suchasny`x umovax: efekty`vnist` zastosuvannya, perevagy`, nedoliky` / I. V. Pustova // Investy`ciyi: prakty`ka ta dosvid. – 2013. – # 11. – S. 39 – 42.
8. Yakushy`k I.D. Konceptual`ni pidxody` do upravlinnya vy`tratamy` v sy`stemi ekonomichnoyi bezpeky` pidpry`yemstva / I.D. Yakushy`k // Zovnishnya torgivlya: ekonomika, finansy`, pravo. Seriya. Ekonomichni nauky`. Naukovy`j zhurnal. – 2014. – #5 – 6 (76 – 77). – S. 211 – 217.

Персій Ю.А. Разработка алгоритма управления затратами промышленного предприятия.

В статье описан процесс разработки алгоритма управления затратами на промышленном предприятии и механизм его внедрения; исследованы стадии реализации разработанного алгоритма и этапы, из которых они состоят; определены цели и задачи на каждом этапе алго-

ритма управления затратами промышленного предприятия

Ключевые слова: *затраты, предприятие, управление, алгоритм, стадия*

Persiy Y.A. Development of the algorithm for managing the costs of an industrial enterprise.

The article describes the process of developing an algorithm for cost management at an industrial enterprise and the mechanism for its implementation; the stages of implementation of the developed algorithm and stages from which they are composed are researched; the goals and objectives are defined at each stage of the algorithm of management of expenses of the industrial enterprise

Keywords: *costs, enterprise, management, algorithm, stage*

Персій Ю.О. – аспірант кафедри обліку і оподаткування СНУ ім. В. Даля

Рецензент: д.е.н., проф. **Костирко Л.А.**

Стаття подана 26.11.2017.