

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Постановка проблеми. Особливо важливу роль у формуванні ефективної системи управління витратами відіграють суспільні інститути. Управління витратами на стадіях формування й використання ресурсів в процесі виробничої діяльності підприємства є складним і водночас важливим етапом в управлінні підприємством в умовах мінливого середовища, у зв'язку з чим потребує проведення постійного моніторингу як інституту формування витрат, з метою ефективної організації управління ними. Здійснення моніторингу зумовлює необхідність своєчасного виявлення відхилень від запланованих витрат для прийняття оперативних управлінських дій.

Основне завдання моніторингу полягає в систематичній оцінці стану підприємства, використовуючи певний набір економічних показників у відношенні витрат підприємства. Ці показники повинні найкращим чином характеризувати стан підприємства та саму систему управління витратами при досягненні як тактичних цілей підприємства, так і стратегічних.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Робота виконана згідно з комплексною науковою темою кафедри економіки та організації виробництва Дніпродзержинського державного технічного університету.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведені дослідження сучасної літератури показали, що моніторинг того чи іншого явища (або показника) відіграє важливу роль в управлінні підприємством. Бланк І.О. визначає моніторинг як розроблений на підприємстві механізм здійснення постійного спостереження за важливими поточними результатами фінансової та економічної діяльності в умовах мінливої кон'юнктури ринку.

Савчук В.П. визначає, що призначення системи моніторингу полягає в тому, що вона: накопичує дані про показники ефективності управління, обробляє їх та аналізує в динаміці відхилення фактичних значень показників від нормативних або допустимих рівнів [3,с.56].

Серед сучасних вітчизняних дослідників цієї проблеми варто назвати також Грещака М.Г., Нападовську Л.В, Стояна В.О., Сухарева Л.О. та ін. [2,4].

Формулювання завдання дослідження. Обґрунтувати необхідність запровадження моніторингу витрат як ефективного діючого засобу системи управління витратами на підприємстві, визначити основні етапи та завдання моніторингу витрат на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Об'єктивність та необхідність моніторингу як функції управління діяльністю визначається дією наступних факторів: невизначеності середовища, небезпекою виникнення кризових ситуацій, доцільністю підтримки успіху підприємства, тиском з боку конкурентів.

Насамперед, в основі моніторингу лежить визначення стратегічної мети та розробки тактичних цілей підприємств, яке дає можливість зорієнтуватися на що повинен бути спрямований моніторинг, а також пріоритети при прийнятті управлінських рішень. Це можуть бути різні варіанти стратегій: просунення на ринок продукції, захоплення ринку, збільшення рентабельності продаж, зростання обсягу продаж, збільшення ринкової вартості підприємства.

Тактичні цілі визначають більш конкретні задачі: зниження собівартості продукції (контроль використання людських, матеріальних, фінансових ресурсів), збільшення завантаження обладнання, зменшення кількості працюючих (контроль витрат на заробітну плату), управління змінними й постійними витратами (контроль зміни прибутку за

рахунок зміни обсягів продаж), оптимізація складу обладнання (контроль витрат на утримання й ремонт обладнання), обґрунтування раціональної організації структури підприємства (контроль витрат на утримання допоміжних підрозділів), обґрунтування цін на продукцію (контроль обсягів виробництва й рівня рентабельності) (рис.1).



Рис.1 Організація моніторингу в системі управління витратами на підприємстві

Зміст системи інформаційних показників, її ширина та глибина визначаються галузевими особливостями діяльності підприємства, організаційно – правовою формою, стратегічною метою тощо.

Наступним кроком є розробка системи аналітичних показників, що відображають фактичні результати управлінської діяльності з формування та використання витрат підприємства.

Визначення нормативних й допустимих рівнів показників визначаються галузевими стандартами, статистичними даними по галузі і підприємству (табл.2).

Таблиця 2

Оцінка нормативних значень показників

Показник	Джерело нормативних значень
Структура собівартості	Нормативи за видами економічної діяльності, за галузями, середні значення даних по регіону, стійкі пропорції даного підприємства
Рентабельність	Нормативи за видами економічної діяльності, за галузями, середні значення даних по регіону
Витрати матеріалів й енергоресурсів	Технічні умови використання матеріалів, стан обладнання й устаткування даного підприємства

Важливим моментом при формуванні звітної бази даних показників контролю за процесами формування й використання витрат є визначення періодичності формування інформації. При організації моніторингу в системі управління витратами доцільно встановити щонедільне або щодакне формування бази даних з метою найоперативнішого реагування на зміни.

У подальшому розраховані показники контролю та аналітичні показники порівнюються з нормованими (запланованими) значеннями показників, з метою встановлення фактичних розмірів відхилень. Дана робота проводиться для того, щоб не допустити неконтрольованого зростання витрат.

Розміри відхилень розраховуються в абсолютних і відносних показниках. Кожне підприємство самостійно встановлює критерій критичності відхилень, який може бути диференційований за періодами здійснення контролю. Якщо система моніторингу формується щодакне або щотижнево, то в якості критерію критичних відхилень може бути прийнято відхилення в розмірі 20 і більше відсотків за період.

Система моніторингу дає уяву про поведінку кожного контрольованого показника та фіксує їх відхилення від допустимого рівня, що допомагає завчасно прийняти відповідні управлінські рішення. Результатом реалізації результативних управлінських рішень є повернення контрольованого значення показника в область допустимих значень.

Наступним кроком моніторингу в системі управління витратами на підприємстві є аналіз причин, що викликали відхилення фактичних результатів від запланованих. У процесі такого аналізу виділяються показники, що майже вийшли за межі допустимого рівня відхилення від цільових нормативів. По кожному відхиленню за межі допустимого рівня виявляються причини, що їх обумовили.

У подальшому визначається план заходів при виявленні відхилень фактичних результатів від запланованих. Так, І.О. Бланком визначено три алгоритми дій керівництва: нічого не робити, усунути відхилення, змінити систему планових показників [1, с.72]. Якщо отримано значення контрольованого показника за межі допустимого рівня і прийнято рішення усунути відхилення, постає завдання винайти резерви для нормалізації ситуації з формуванням й використанням витрат підприємства. В такому разі необхідно своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення:

- зниження витрат матеріалів й енергоресурсів;
- збільшення завантаження підприємства;
- зміни номенклатури продукції;
- коригування ціни на продукцію;
- скорочення накладних витрат.

Проведення даної роботи передбачає розробку плану заходів по поверненню значення показника до нормованого (запланованого) стану, який повинен містити термін виконання, оцінку витрат та отриманий ефект. План заходів повинен узгоджуватися з розробленим та затвердженим на підприємстві положенням про мотивацію персоналу.

Важливим напрямом в організації моніторингу формування й використання витрат підприємства в системі управління витратами є моніторинг якості організації управління витратами, який пропонується розглядати як спостереження стану виконання спеціалістами внутрішніх регламентів щодо застосування дій впливу на витрати підприємства.

Система моніторингу якості та результативності діяльності суб'єктів управління витратами, на наш погляд, передбачає проведення наступних дій (рис 2).

Розробка внутрішнього регламенту, в якому визначається порядок роботи, терміни проведення превентивних заходів та встановлення вимог до спеціалістів, що приймають рішення з управління витратами є однією із складових результативного функціонування системи управління витратами.

Цей документ повинен впорядковувати роботу та взаємодії структурних підрозділів підприємства з метою покращення та підвищення ефективності роботи з управління витратами. Положення повинно розроблятися відповідно нормам чинного законодавства України, нормативним актам Кабінету Міністрів України та самого підприємства. Вимоги підлягають обов'язковому виконанню.



Рис.2 Моніторинг якості організації управління витратами

З метою встановлення відповідальності за використання та рівнем витрат доцільно за кожним менеджером закріпити окремий центр відповідальності за формування та рівень використання витрат. Такий розподіл сприятиме підвищенню рівня відповідальності за стан формування витрат, сприятиме підвищенню якості виконання роботи, з огляду на обізнаність з усіма особливостями здійснення витрат, в кінцевому підсумку, забезпечить високу результативність роботи.

Наступним кроком є розробка форм надання звітної документації керівництву структурного підрозділу відповідальним за рівень витрат та ефективність їх використання.

Висновки. Призначення системи моніторингу полягає в тому, що вона: накопичує дані про показники ефективності управління, обробляє їх та аналізує в динаміці відхилення фактичних значень показників від нормативних або допустимих рівнів. Визначення нормативних й допустимих рівнів показників визначаються галузевими стандартами, статистичними даними по галузі і підприємству.

Важливим кроком є розробка системи аналітичних показників, що відображають фактичні результати управлінської діяльності по формуванню та використанню витрат підприємства.

Також здійснення моніторингу обумовлює необхідність своєчасного виявлення відхилень від запланованих витрат для прийняття оперативних управлінських дій.

Моніторинг відіграє значну роль в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства й представляє собою дії по визначенню ймовірності або реальності настання кризового стану в управлінні витратами.

Анотація

В статі проведено дослідження моніторингу як діючого ефективного засобу системи управління витратами, обґрунтовано необхідність проведення моніторингу витрат на підприємстві та визначено його основні етапи та складові.

Ключові слова: Витрати, моніторинг, контроль, аналітичні показники управління витратами.

Аннотация

В статье проведено исследование мониторинга как эффективной действующей составляющей системы управления затратами, обосновано необходимость проведения мониторинга затрат на предприятии, определены его основные этапы.

Ключевые слова: затраты, мониторинг, контроль, аналитические показатели, управление затратами

The summary

The monitoring research as an effective acting component of a management system of expenses is carried out in the article . The necessity of carrying out of expenses monitoring at the enterprise is based, its basic stages are determined.

Keywords: expenses, monitoring, control, performance analysis, management of expenses.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Управление формированием капитала / Бланк И.А. – К. : Ника-Центр; Эльга-Н, 2000. – 508 с.
2. Грещак М.Г. Управління витратами : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с.
3. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий : прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / Савчук В.П. – К. : Максимум, 2001. – 600 с.
4. Сухарева Л.А. Контроллинг – основа управления бизнесом / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. – К. : Эльга ; Ника-Центр, 2002, - 208 с.