

УДК 338.5:656.611.2

С.В. Онешко

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПОРТОВОГО ОПЕРАТОРА

В статті досліджені існуючі методи управління витратами, проаналізовані їх переваги та недоліки, виявлені співвідношення методу з метою впровадження системи управління витратами, рівнем управління та характеристиками портового оператора.

Ключові слова: портові оператори, витрати, управління витратами, методи управління витратами.

В статье исследованные существующие методы управления затратами, проанализированы их преимущества и недостатки, выявлены соотношения метода с целью внедрения системы управления затратами, уровнем управления и характеристиками портового оператора.

Ключевые слова: портовые операторы, затраты, управление затратами, методы управления затратами.

Structural changes in the management of the marine industry, the instability of the economic situation in the country, increased competition in the market for port services require managers of port enterprises find effective methods of modern economic management.

Cost control is important function of the economic mechanism the port operator. Everyone element of the system performs the tasks and aims to achieve the common goals of the enterprise.

Analysis of cost management of port operator showed that the methodological aspects of the definition of the level of its cost accounting and cost calculation of the port products and services in the ports of Ukraine require substantial revision.

© Онешко С.В., 2014

According to the Methodological Recommendations accounting and calculation of the actual cost of the port products and services is carried out using a normative method, the standard-cost or a simple calculation of costs.

In the world now in the management costs using different methods, namely direct-costing, standard cost, target-costing, kaizen costing, absorption-costing, ABC-method, benchmarking, cost-killing, CVP-analiz, method EVA and others.

Top managers of the port operator must choose a method of cost management in accordance with their needs. Variety of existing methods of cost management provides management with opportunities for choice. Universal method for all port operators is none. Today, it is recommended in the practice port operators use ABC-method that allows you to determine the cost of specific operations and processes.

The need to attract investors in port activities causes output to the fore not only the profitability of the enterprise, as well as the desire to increase the market value of the port operator. This problem can be solved by applying ABC-Method together with EVA. This will optimize the cost of the port operator and specify the lucrative port products and services, and most importantly – associate the strategic objectives of the investor with the operational control of the company's management.

Keywords: port operators, cost, cost management, methods of cost management.

Постановка проблеми. Структурні зміни в системі управління морською галуззю, нестабільність економічної ситуації в країні, підвищення конкуренції на ринку портових послуг вимагають від керівників портових підприємств пошуку сучасних дійових методів управління господарською діяльністю. Ефективність функціонування портового господарства країни в цих умовах залежить від раціонального використання всіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність використання єдиної системи управління витратами в галузі. Розробка та впровадження цієї

системи може сприяти зростанню рівня конкурентоспроможності вітчизняних портових операторів за рахунок більш низьких витрат та цін при необхідному рівні якості портової продукції та послуг. Для цього необхідно мати якісну та достовірну інформацію про собівартість окремих видів портової продукції та послуг та їх позиції на ринку портових послуг порівняно з конкурентами, як на національному, так і на міжнародному рівні.

Сьогодні система управління витратами повинна бути спрямована не лише на упорядкування структури доходів портового оператора та мінімізацію його витрат, а також на механізм прийняття ефективних управлінських рішень. Тому на підприємствах портової діяльності необхідно проводити роботи в напрямі визначення оптимальної структури витрат, пошуку резервів їх зниження, удосконалення методів і форм системи управління витратами.

Управління витратами є важливою функцією економічного механізму портового оператора. Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти формування витрат та питання системи управління ними розглянуто у роботах [1-9].

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани. Метою цієї системи є надання управлінням контролю і прогнозування витрат, вибір найефективніших шляхів розвитку підприємства, прийняття оперативних управлінських рішень [7].

Вчені вказують, що витрати портового оператора залежать від багатьох факторів, які умовно об'єднують у дві групи [3, 6]:

– зовнішні, до яких відносяться фактори, на які підприємство не може здійснювати безпосередній вплив (нормативно-правова база як в галузі морського транспорту, так і в господарській діяльності; тенденції ринку портових послуг; ринкові ціни на матеріали та перевантажувальне і інше устаткування; при-родно-кліматичні чинники тощо);

– внутрішні, до яких відносяться техніко-економічні фактори, на які підприємство може здійснювати вплив в процесі управління (технічний та технологічний рівень перевантажувальних машин і устаткування; технологічні схеми перевантаження різних видів вантажів; методи організації праці керівників, фахівців, докерів-механізаторів, тощо).

Аналіз проблеми управління витратами портового оператора виявив, що методологічні аспекти визначення рівня його витрат, облік та калькулювання собівартості НРР та інших його видів продукції та послуг в умовах значних змін в економіко-правових відносинах в сфері портового господарства України вимагають суттєвого доопрацювання. Це обумовлено планово-адміністративним характером управління діяльністю морських торговельних портів України, що діяв до недавнього часу і не вимагав оптимізації витрат, а також практично відмовлявся від контролю за процесом формування, обліку і використання в процесі прийняття управлінських рішень показника собівартості портової продукції та послуг.

Ще зараз спостерігаються значні розбіжності в калькуляції собівартості в різних портах і практично відсутня робота з визначення собівартості перевантаження певного виду вантажу, або собівартості надання окремих видів послуг судовласникам або вантажовласникам в порту.

Задачі дослідження. До задач дослідження слід віднести аналіз існуючих методів управління витратами та виявлення їх

співвідношення з метою впровадження системи управління витратами, рівнем управління та характеристиками портового оператора.

Основний матеріал дослідження. Невід'ємною частиною всіх існуючих методів управління витратами є виявлення витратоутворюючих факторів, що вимагає ретельного дослідження факторів формування витрат, їх взаємозв'язку і взаємовпливу. Ці знання дозволять розрахувати витрати на виробництво конкретної портової продукції та послуг (НРР за видами вантажів, додаткові послуги) та визначити шляхи зниження їх собівартості.

У вітчизняній практиці частіше використовуються «традиційні» підходи до методів управління витратами, які спрямовані на удосконалення калькулювання та контроль витрат за окремими видами продукції. У свою чергу сучасні «ринкові» підходи до методів управління витратами основну увагу зосереджують на забезпеченні контролю за розміром витрат, обсягом продукції та результатом від її реалізації. Основними перевагами «ринкових» методів є їх гнучкість та простота практичного застосування для короткострокового прогнозування.

В управлінні витратами портові оператори можуть використовувати різні методи, які відносяться як до стратегічного, так і до оперативного управління. Цей вибір обумовлений метою використання системи управління витратами, а також наявністю умов для їх впровадження. Були досліджені зміст, переваги та недоліки найбільш використовуваних методів.

Відповідно до методичних рекомендацій [5] облік і калькулювання фактичної собівартості портової продукції та послуг здійснюється з використанням нормативного методу, стандарт-косту, позамовного методу або простим підрахунком витрат.

Основними елементами нормативного методу в портовій діяльності є облік витрат на виробництво окремих видів портової продукції та послуг за діючими нормами, облік відхилень від норм і облік зміни норм.

Основним завданням нормативного методу є своєчасне попередження нераціонального витрачання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів портового оператора, сприяння виявленню резервів зниження собівартості портової продукції та послуг, оперативне управління формуванням витрат виробництва.

Вважається, що нормативний метод обліку витрат сприяє своєчасному виявленню і встановленню причин відхилень фактичних витрат від діючих норм основних витрат та кошторисів витрат на обслуговування виробництва й управління.

До основних недоліків цього методу відноситься складність його використання для цілей ціноутворення та слабке врахування ринкових факторів [3].

Метод стандарт-кост вважається універсальним інструментом, який здатний забезпечувати різною інформацією менеджерів підприємства про витрати для найрізноманітніших цілей.

Сьогодні цей метод можна використовувати в межах оперативного управління витратами з метою обліку та контролю витрат портового оператора та аналізу відхилень від розроблених нормативів. Але зупинятися лише на використанні цього методу недоцільно, тому що він не зможе задовольнити вимоги до динамічного ринкового середовища, яке зараз спостерігається на ринку портових послуг.

Позамовний метод обліку витрат і калькулювання собівартості передбачає відокремлений облік витрат по кожному з видів портової продукції та послуг у розрізі статей витрат. Об'єктом обліку і калькулювання при застосуванні цього методу є окремі види портової продукції та послуг, а калькуляційними одиницями – відповідні одиниці їх виміру.

Вважається, що позамовний метод є одним з основних методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Також у вітчизняній практиці використовується попроцесний метод, а інші системи калькулювання, як правило, представляють собою різновиди названих методів.

Проведене дослідження показало, що незважаючи на наявність різних методів управління витратами, питання розроб-

ки методологічної бази калькулювання собівартості портової продукції та послуг є відкритим. Сьогодні портовим операторам важливо правильно обрати систему управління витратами, яка буде відповідати новим умовам господарювання в галузі.

Зараз у світі в управлінні витратами використовують різні методи, а саме: директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, кайзен-костинг, абзорпшен-костинг, ABC-метод, бенч-маркинг витрат, кост-кілінг, CVP-аналіз, метод EVA тощо.

В результаті дослідження змісту, переваг, недоліків та особливостей використання різних методів портовими операторами ми виявили, що управління витратами здійснюється шляхом спільної реалізації сукупності функцій управління. Для реалізації цих функцій у сучасній економічній науці розроблені різноманітні методи, прийоми і способи. Стосовно до витрат метод управління розглядається як прийнята послідовність дій, що визначає особливості реалізації функцій управління, що дозволяє домогтися поставлених при застосуванні методу цілей. Співвідношення методу, мети та рівня управління наведена на рис.

В табл. 1 наведені рекомендації щодо вибору методу в залежності від характеристики портового оператора. За допомогою цієї таблиці керівництво підприємства може обрати для себе найбільш раціональний метод управління витратами.

Розглянуті методи управління витратами, які відносяться як до стратегічного, так і до оперативного управління, досить різноманітні за своїм змістом, різні за своїм цілям і особливостям застосування. В табл. 2 наведені деякі умови застосування наведених методів.

Таблиця 1

Залежність методу управління витратами від характеристик портового оператора

Характеристики портового оператора	Директ-костинг	Стандарт-кост	Таргет-костинг	Кайзен-костинг	Абзорпшен-костинг	ABC-метод	Бенчмаркинг витрат	Кост-кілінг	CVP-аналіз	Метод EVA
Специфікація операції – стандартизація	+	+	-	+-	+-	++	-	-	++	+
Зростаючий обсяг операції	+	+	+	+	+	++	++	+	+	++
Зростаючий обсяг операції	+	+	++	++	++	++	++	+	+	++
Спад – ліквідація	+	+	-	-	-	-	-	++	-	+
Мале – середнє	++	+-	+	++	++	++	++	+	++	++
Велике	+	+	++	+	-	++	++	+	+	++
Сильна конкуренція ринку	+	++	-	+	-	++	++	+	++	++
Позиція на ринку	+	-	+	++	+-	+-	+-	++	++	++
Аутсайдер	+	-	+	+	+	+-	+-	++	++	++
Новачок	+	-	+	+	+	+-	+-	++	++	++
Рівень спеціалізації	++	+	++	++	++	++	++	+	++	++
(1–2 одиниць вантажу)										
Низький	+	+-	+-	+	-	+	+	+	+	+

Умовні позначки:

- ▲ «-» – не рекомендується використовувати;
- ▲ «+-» – допустимо до використання;
- ▲ «+» – рекомендується використовувати;
- ▲ «++» – найбільш доцільно використовувати.

Таблиця 2

Додаткові умови використання портівими операторами різних методів управління витратами

Умови	Директ-костинг	Стандарт-кост	Таргет-костинг	Кайзен-костинг	Абзорпши-костинг	АВС-метод	Бенчмарк-книг витрат	Кост-кілінг	СВР-аналіз	Метод EVA
Персонал				Додаткове навчання та мотивація		Додаткове навчання персоналу		Додаткове навчання та мотивація		Додаткове навчання та мотивація
Інформаційне забезпечення	Звичайне	Звичайне	Удосконалене	Звичайне з удосконаленням	Звичайне	Удосконалене	Удосконалене	Звичайне з удосконаленням	Звичайне	Удосконалене
Ієрархія методу	Основний	Основний	Додатковий в окремих умовах	Додатковий в окремих умовах	Основний в окремих умовах	Основний	Додатковий	Основний короткочасно	Додатковий	Додатковий
Окремі умови	Чіткішводи на постійній та змінній витрати	Ефективний в стабільній ситуації	Власнолія всіх підрозділів. Постійний моніторинг ринку для визначення ші на портову продукцію	Систематичність використання тавня	Наявність довгострокових контрактів з вантажом власником на великій обсяги одного виду вантажу	Спеціальне інформаційне забезпечення з вантажів вантажів портової специфіки	Систематичні глибокі маркетингові дослідження	Короткостроковість та комплексність внутрішніх та зовнішніх умов	Незмінність внутрішніх та зовнішніх умов	Ефективний в комплексі з АВС-методом

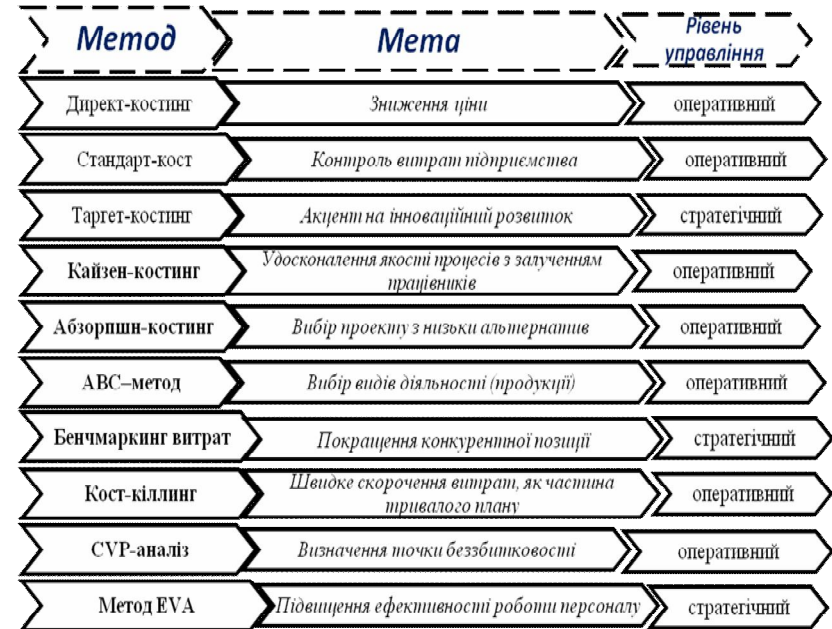


Рис. Співвідношення методу управління витратами, мети впровадження системи управління витратами та рівнем управління

Висновки. Дослідження показало, що керівники портового оператора повинні обрати метод управління витратами керуючись своїми потребами. Різноманітність існуючих методів управління витратами дає керівництву широкі можливості для вибору. Одного, універсального методу, який ефективний для всіх портівих операторів сьогодні запропонувати неможливо. В процесі подальшого дослідження, після аналізу обсягу та структури витрат буде запропоновані підходи до формування системи управління витратами портового оператора. На цьому етапі, в результаті дослідження, можемо зробити висновок, що поряд з вказаними в Методичних рекомендаціях методах (нормативний,

стандарт-кост, позамовний та прямим підрахунком) слід в практичній діяльності портових операторів при визначення собівартості портової продукції та послуг використовувати елементи попроцесного методу для визначення витрат на окремі процеси. Ці підходи знайшли відображення в сучасному ринковому методі управління витратами – АВС-метод, який дозволяє визначити витрати на певні операції та процеси, у тому складі бізнес-процеси, що вкрай актуально сьогодні при скороченні витрат за рахунок оптимізації структури витрат в портовій діяльності.

При цьому, слід враховувати, що необхідність залучення інвесторів в портову діяльність обумовлює виведення на перший план не тільки прибутковості підприємства, а також прагнення до збільшення ринкової вартості портового оператора. Цю проблему можна вирішити за допомогою застосування АВС-методу спільно з EVA-підходом, що може дозволити оптимізувати витрати портового оператора і визначити перелік прибуткових видів портової продукції та послуг, а найголовніше – пов'язати стратегічні цілі інвестора з оперативним управлінням керівництва підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Влюсюк Г.В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами / Г.В. Влюсюк // *Держава та регіони*. – № 6. – 2009. – С.78-79.
2. Глинський Ю.М. Новые методы управленческого учета / Ю.М. Глинський. – Ч.1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.goar.ru>.
3. Кібік О.М. Теорія та методологія ціноутворення в морських торговельних портах: Монографія / О.М. Кібік. – Одеса: ОНМУ, 2005. – 282 с.
4. Козаченко А.В. Методы управления затратами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2010/11/10/metody_upravlenija_zatrata.html

5. Методичні рекомендації з формування собівартості перевезень (робіт, послуг) на транспорті від 05.02.2001 р. № 65 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1040.644.0>
6. Наврозова Ю.О. Управління витратами: Навч. посібник / Ю.О. Наврозова. – Одеса: ОНМУ. – 2012. – 70 с.
7. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: Монографія. – К.: Вид-во УБСНБУ, 2008. – 219 с.
8. Соколов В.Я. Учет затрат – от теории к практике // *Бухгалтерський учет*. – 2005. – № 6. – С. 44-47.
9. Степанова Т.О. Переваги і недоліки методів управління витратами / Т.О. Степанова, А.І. Стегній // *Вісник Макіївського економіко-гуманітарного інституту*. – Макіївка: МЕГІ, 2012. – №12 (25). – 119 с.
10. Томилина А.К. Методика управления затратами на железнодорожном транспорте в условиях реформирования отрасли / А.К. Томилина. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: pte.diit.edu.ua/article/viewFile/16849/14541

Стаття надійшла до редакції 17.10.2014

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного морського університету **Г.С. Махуренко**

старший науковий співпрацівник відділу ринку транспортних послуг ІПРіЕЕІ НАН України **О.А. Ліпінська**