

УДК 338.512

К.В. Белоус, Н.Г. Бондарь

*Одеський національний морський університет*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
РЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МОРСЬКОМУ ТРАНСПОРТІ**

K.V. Belous, N. Bondar'

*Odessa national maritime university*

**FORMATION OF CONTROL COSTS  
REPAIR COMPANIES IN MARITIME TRANSPORT**

*Досліджено зміни зовнішнього середовища ремонтного підприємства, які викликані розвитком науково-технічного прогресу. Визначено і розглянуто принципи формування функціонування системи контролінгу, як основи управління витратами. Запропоновано алгоритм формування контролінгу на підприємстві.*

**Ключові слова:** *система контролінгу, методичні інструменти, операційні витрати, конкурентоспроможність, науково-технічний прогрес, основні фонди підприємства.*

*Исследованы изменения внешней среды ремонтного предприятия, вызванные развитием научно-технического прогресса. Определены и рассмотрены принципы формирования функционирования системы контроллинга как основы управления затратами. Предложен алгоритм формирования контроллинга на предприятии.*

**Ключевые слова:** *система контроллинга, методические инструменты, операционные расходы, конкурентоспособность, научно-технический прогресс, основные фонды предприятия.*

© Белоус К.В., Бондарь Н.Г., 2016

*The changes of the environment repair business, caused by the scientific and technical progress. Some choose the best option expense management is essential for the success of enterprises that allows to reduce production costs, thus increasing competitiveness and is providing real long-term growth companies. organizational support systems are considered cost management company, evaluated the feasibility of implementing and controlling system developed elements: on the basis of the strategy formulated goals and objectives, and discussed the role of information security.*

*The algorithm controlling the formation of a system of indicators, including the identification of specific procedures characteristic of their content, which formed the system, reflecting the impact of the most significant factors external and internal environment in the efficiency of the company.*

*In order to improve process control play an active part of the core business, the proposed model of decision-making, thus enhancing the quality of the developed investment budget and action plan.*

**Keywords:** *controlling system, teaching tools, operating costs, competitiveness, scientific and technological progress, the fixed assets of the company.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах ринкової економіки, коли питання виживання підприємств у конкурентній боротьбі та забезпечення їх платоспроможності стали вкрай актуальними, підвищується роль управління витратами підприємств в прийнятті господарських рішень. Тобто однією з най-важливіших і найскладніших проблем для підприємницьких структур є потреба забезпечення управління витратами підприємства.

Саме вибір найкращого варіанту управління витратами є важливою умовою успішної діяльності підприємств, що дає змогу знизити рівень витрат виробництва, внаслідок чого зростає конкурентоспроможність продукції та стає реальним забезпечення довгострокового економічного зростання підприємств.

**Огляд останніх досліджень та публікацій.** Над проблемою управління витратами на підприємстві працювали такі вітчизняні та іноземні науковці як С. Голов, А. Дайле, Г. Коза-ченко, Т. Карпова, Е. Майер, Р. Манн, О. Мельник, С. Петренко, О. Портна, М. Пушкар, Л. Сухарева, Д. Траут, Х. Фольмут, Д. Хан, Р. Хофмайстер, Х. Штиглер, Ю. Яковлев та інші. Ними розглянуті питання методологічного забезпечення розробки системи управління витратами та прибутком на підприємстві.

**Метою роботи** є аналіз умов використання методичних підходів до управління витратами на ремонтному підприємстві.

**Основний матеріал дослідження.** Організація управління витратами – це внутрішня справа підприємства або фірми. Не можна говорити про єдину систему управління витратами на підприємствах, оскільки саме ця система найменш регламентована законодавством. Адміністрація сама вирішує: яким чином класифікувати витрати; наскільки деталізувати місця виникнення витрат і як їх пов'язати з центрами відповідальності; облік яких витрат вести: фактичних або стандартних (планових, нормативних), повних або часткових. Тому навіть на однотипних підприємствах зустрічаються різні варіанти ведення обліку основного капіталу, калькуляції собівартості продукції.

Ефективність функціонування підприємства багато в чому залежить від економічно-грамотного використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність поступового переходу до єдиної системи управління витратами. Перевагами впровадження такої системи є: забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції за рахунок більш низьких витрат та цін; наявність якісної та достовірної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку в порівнянні з продукцією інших виробників; надання об'єктивних даних для упорядкування бюджету підприємства; можливість оцінки діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору; прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

Управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [1].

Визначення управління витратами, дане І.А. Бланком, як системи принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємства та організацією їхнього обігу, обумовлює важливе значення правильного вибору методів управління витратами.

Також необхідно правильно визначити задачі, які стоять перед системою та відповідають основній меті одержання максимального прибутку від реалізації продукції: обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва та реалізації продукції; коригування планових показників випуску продукції відповідно зміні ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх факторів; визначення витрат за основними функціями управління; розрахунок витрат підприємства; визначення необхідних витрат на одиницю продукції (робіт, послуг); підготування інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі та прийнятті господарських рішень; пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу та в усіх виробничих підрозділах підприємства; вибір способів нормування витрат; чітке калькулювання витрат по економічних елементах, стадіях та структурах виробництва; планомірне удосконалення організації та технології виробництва; матеріальне стимулювання ресурсозбереження; вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Один із головних інструментів управління витратами є контролінг. Вчені Манн Р. і Майер Е. інтерпретують контролінг як управління прибутком, систему регулювання, яка дозволяє отримати максимальний за даних умов прибуток і при цьому основну увагу вони зосереджують на плануванні, обліку й аналізі. Майер стверджує, що головний принцип контролінгу:

«Сьогодні робити те, про що інші завтра тільки будуть думати» [2].

На діяльність служби контролінгу постійно впливають різноманітні фактори, які зменшують ефективність даного підрозділу підприємства. При низькій ефективності системи контролінгу керівництво не може взяти під контроль витрати підприємства та розробляти ефективні управлінські рішення.

Для того, щоб зменшити ступінь впливу цих факторів, необхідно їх систематизувати та розробити їхню класифікацію, в якій окремо виділити зовнішні та внутрішні чинники. Також дана класифікація дасть змогу здійснити аналітичну структурно-факторну діагностику основних тенденцій розвитку системи контролінгу.

Чинники, що впливають на ефективність системи контролінгу слід розділити на внутрішні (інформаційна обмеженість; рівень кваліфікації керівника, менеджера і персоналу; наявність неефективних комунікацій; психологічний бар'єр; методичний інструментарій) і зовнішні (інформаційна обмеженість; наявність неефективних комунікацій; економічні; науково-технічні; природні; законодавча база).

Як видно, деякі фактори впливу одночасно відносяться як до внутрішніх, так і до зовнішніх, як то: інформаційна обмеженість і наявність неефективних комунікацій.

Система контролінгу є водночас постачальником і споживачем інформації. Інформація – це сукупність відомостей, що зменшують ступінь невизначеності. Тому виникає необхідність у використанні такого інструментарію, який компенсує недостатність інформації. Таким інструментарієм може стати економічна діагностика [3].

Сьогодні науково-технічний прогрес приводить до регулярної появи нових технологій і виробництв, викликає істотну трансформацію економічного укладу. Нові технології позитивно впливають на розвиток освіти, охорони здоров'я, бізнесу, засобів комунікації. Однак, разом з тим, прискорення темпів розвитку збільшує рівень невизначеності впливу факторів

зовнішнього середовища підприємства, підвищує рівень ризику прийняття управлінських рішень. У зв'язку із цим, актуальним стає питання вдосконалення системи управління підприємством таким чином, щоб вона більш чітко координувала й інтегрувала б зусилля різних служб і підрозділів з метою підвищення ефективності діяльності за рахунок використання внутрішніх резервів.

Чинники зовнішнього середовища визначають умови функціонування і коректують напрями розвитку окремого підприємства, а їх часті зміни потребують підвищення гнучкості системи управління підприємством, що дозволить зменшити негативні наслідки їх впливу. Особливе значення як для розвитку, так й для функціонування окремого ремонтного підприємства має:

а) зміна характеристики ринків в умовах розвитку процесів глобалізації (їх інтернаціоналізація та зростання рівня насичення);

б) постійне оновлення як продуктів, так й технологій виробництва, що впливає на характер конкуренції та темпи зростання ринків;

в) дефіцит окремих видів ресурсів та суттєве коливання ціни на них;

г) впровадження у ринкову діяльність ІТ-технологій (віртуальні підприємства, електроні гроші та інше);

д) широке використання аутсорсингу, що впливає як на витрати, так й на рівень окремих складових потенціалу підприємства;

е) зростання ролі наукоємних виробництв для розвитку економіки та недостатній рівень захищеності їх нематеріальних активів, що посилює ризики та інші.

Все це посилює нестабільність зовнішнього середовища та потребує якісних змін системи управління підприємством з метою підвищення її гнучкості, інформаційного й методичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Розвиток методів управління  
та господарювання на транспорті  
№ 3 (56), 2016

Значний вплив на конкурентоспроможність вітчизняної промисловості має функціонування та розвиток машинобудівних підприємств, рівень конкурентоспроможності їх продукції.

Для аналізу ситуації на прикладі даних, що наведені у таблиці, виявлено неефективність структури витрат, яка відповідає підвищеному рівню трудомісткості машинобудування, значному рівню зносу основних засобів та значним витратам, що пов'язані із залученням кредитів.

Таблиця

Операційні витрати з реалізованої продукції (робіт, послуг)  
промисловості та машинобудування [4]

Показники	Промисловість				Машинобудування			
	2013		2014		2013		2014	
	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %	млн. грн.	питома вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Операційні витрати з реалізованої продукції (робіт, послуг)	1022768,9	100	1262526,3	100	05946,5	100	37358,5	100
Матеріальні витрати	654567,7	64	807528,7	64	71664,6	67,6	96196,6	70
Вартість товарів та послуг, придбаних для перепродажу та реалізованих без додаткової обробки	-	-	-	-	-	-	-	-
Амортизація	37843,2	3,7	42916,4	3,4	2933,5	2,8	3380,8	2,5
Витрати на оплату праці	86940	8,5	102895,1	8,1	14362,7	13,6	17677,7	12,9

Розвиток методів управління  
та господарювання на транспорті  
№ 3 (56), 2016

Відрахування на соціальні заходи	33664,3	3,3	39943,2	3,2	5330,2	5	6515,9	4,7
Інші операційні витрати	79737,2	7,8	95149,6	7,5	11655,5	11	13587,5	9,9

Зміна зовнішніх умов бізнесу, недостатній рівень конкурентоспроможності продукції та незадовільна структура витрат потребують змін у системі управління та підвищення якості обґрунтування управлінських рішень як на довгостроковому, так й на короткостроковому інтервалі.

Оцінка сучасного стану впровадження контролінгу у практичну діяльність ремонтних підприємств дозволяє дійти висновку, що більшість його завдань пов'язано з інформаційним забезпеченням діяльності таких функціональних підрозділів як бухгалтерія і планово-економічний відділ та дозволяє уточнити розрахунок витрат за видами та місцями виникнення, визначити планову суму прибутку за продуктами або клієнтами, за регіонами, а також підвищити рівень планування та контролю діяльності підприємства за рахунок впровадження системи бюджетування та аналізу відхилень. Однак, реалізація цих завдань контролінгу на окремому підприємстві рідко носить системний характер, а частіше здійснюється фрагментарно з акцентом на задачах управлінського обліку. Глибина вирішення окремих завдань залежить, як правило, від рівня компетентності окремих співробітників, місця служби контролінгу у системі управління, оцінки керівництвом підприємства важливості результатів її діяльності для забезпечення зростання рівня обґрунтованості прийняття управлінських рішень як в цілому по підприємству, так й у розрізі окремих центрів фінансової відповідальності.

Таким чином, сьогодні на більшості підприємств, де впроваджена система контролінгу, основну увагу приділяють використанню інструментів операційного контролінгу, які дозволяють досягти оперативних цілей підприємства, оптимізувавши співвідношення «витрати-прибуток», та

недостатньо використовують інструменти стратегічного контролінгу. Оперативний контролінг орієнтований на досягнення короткострокових цілей та контроль таких основних показників як рентабельність, ліквідність, прибуток та продуктивність.

До інструментів оперативного контролінгу, як правило, відносять: ABC-аналіз та XYZ-аналіз, аналіз обсягу замовлень, метод розрахунку двох ступеневих сум покриття, CVP-аналіз, аналіз вузьких місць підприємства, оптимізація розмірів партії продукції та процесу закупівлі матеріалів та комплектуючих; аналіз знижок та областей збуту та інші. Усі вони націлені на зростання прибутку, поліпшення структури витрат ремонтного підприємства та зниження операційних витрат.

Система управління витратами на підприємстві повинна брати до уваги особливості виробничого процесу підприємства, до яких належать: масштаб його діяльності, рівень постійних витрат основних фондів, рівень постійності замовлень на продукцію (послуги) підприємства, сегмент ринку, контролери підприємства.

Відповідно з системним підходом до розробки системи контролінгу на підприємстві пропонується виділяти в ній взаємозалежні чотири елементи. Функціональний елемент визначає мету створення і дозволяє деталізувати її до завдань системи контролінгу. Методичний елемент містить інструментарій функціонування системи контролінгу. Інформаційний елемент забезпечує підтримку прийняття управлінських рішень необхідними даними. Організаційний елемент відображає структурні перетворення при впровадженні системи контролінгу на підприємстві.

Існування різних підходів до розуміння контролінгу дає змогу визначити відсутність єдиної думки в питаннях переліку та змісту принципів розглянутої системи, що приєє їх систематизації та доповнення (рис.1) [5]:

а) принцип інтеграції – відображає системний характер

контролінгу;

б) принцип повноти обсягу інформації – визначає вимоги до інформаційної бази контролінгу;

в) принцип актуальності – відображає націленість контролінгу на забезпечення ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

В основу розробки структурно-логічної схеми формування власного капіталу на підприємстві покладено процесний підхід (рис. 2).



Рис. 1. Принципи формування та функціонування системи контролінгу, як основи управління витратами

Використання даного підходу, з урахуванням запропонованих принципів формування і функціонування власного капіталу, дозволяє визначити послідовність, зміст етапів і дій, необхідних для створення розглянутої системи на підприємстві. Одним з основних інструментів контролінгу може бути розглянута система показників, використання якої дозволяє

відстежувати і координувати процеси розробки та реалізації планів, формувати інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Виходячи з мети функціонування підприємства, а значить, і системи контролінгу, на першому етапі визначається перелік факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність його діяльності. Далі формується сукупність показників, що характеризує значущі з соціально-економічної точки зору чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства по всіх рівнях управління (етап 2).



3.1. Впровадження та оцінка функціонування системи контролінгу підприємства.	3.2. Оцінка впливу впровадження системи контролінгу на ефективність управління підприємством.	3.3. Розробка пропозицій щодо розвитку системи контролінгу на підприємстві.
--	---	---

Рис. 2. Структурно-логічна схема формування системи контролінгу на підприємстві [5]

Однак зазначені фактори описуються великою кількістю різноманітних показників, використання яких у власному капіталі не завжди можливо і доцільно, що вимагає їх відбору за наявними критеріями (етап 3).

Відібрані за критеріями, відбиваючим принципи повноти обсягу інформації та економічності функціонування системи контролінгу, показники на кожному рівні управління діляться за ознакою деталізації інформації на (етап 4) [6]:

а) основні показники системи контролінгу – використовуються з метою отримання інформації для розробки планів підприємства та оцінки процесу їх реалізації;

б) підтримуючі показники системи контролінгу – дозволяють, у разі необхідності, визначити причини відхилень значень основних показників від запланованих величин або провести більш детальний аналіз становища підприємства.

По кожному показнику системи контролінгу, для його коректного використання, визначаються ключові характеристики (етап 5), відповідно до яких розраховуються та аналізуються значення показників (етап 6).

На підставі отриманих результатів проводиться оцінка процесу реалізації планів підприємства, виявляються тенденції його розвитку (етап 7) і визначається необхідність коригування його діяльності (етап 8).

Запропонований алгоритм дозволяє сформувати систему

показників, за допомогою якої менеджмент отримуватиме повну, адекватну, своєчасну інформацію про хід реалізації планів підприємства, а також передбачає можливість коригування системи показників контролінгу в разі змін цілей діяльності підприємства.

Застосування даного алгоритму дає змогу розробити систему показників контролінгу, яка відображатиме вплив найбільш значущих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування промислового підприємства.

При розробці системи показників контролінгу ремонтного підприємства на території України були використані дані ретроспективного аналізу діяльності подібних підприємств, що дозволило виявити такі особливості їх функціонування [7]:

а) жорсткі вимоги до планування і виконання заданих обсягів виробництва для забезпечення безперебійного постачання послуг всіх груп споживачів;

б) недостатній обсяг інвестиційних ресурсів;

в) відсутність належної законодавчо-нормативної бази, яка враховує повною мірою специфіку функціонування підприємств галузі в умовах ринку;

г) суттєве відставання виробничого потенціалу ремонтних підприємств, що знижує рівень ремонту технологічного обладнання, що відповідає вимогам використання його у технологічних процесах світового ринку;

д) застаріла виробничо-технічна база підприємства приводить до перевищення викидів в навколишнє середовище речовин.

**Висновки.** Основами дієвості формування системи управління витратами є методичне та організаційне забезпечення цього процесу. Доведено, що основою управління операційними витратами підприємства є система операційного контролінгу. Підвищення якості інформаційного забезпечення

контролінгу сприяє впровадженню інструментів управління витратами у виробничо-господарську діяльність підприємства що забезпечує підвищення рівня обґрунтованості та якості управлінських рішень. При цьому контролінг досить часто розглядається як підсистема системи управління і як технологія управління, орієнтовані на досягнення підприємством своїх цілей.

Розглянуто організаційне забезпечення системи управління витратами підприємства, проведена оцінка доцільності впровадження та розроблені елементи системи контролінгу: з урахуванням стратегії розвитку сформульовано мету і завдання, та розглянута роль інформаційного забезпечення.

Розроблено алгоритм формування системи показників контролінгу, що включає ідентифікацію окремих процедур з характеристикою їх змісту, за допомогою якого сформована дана система, що відображає вплив найбільш значущих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність функціонування підприємства.

З метою підвищення ефективності управління процесом відтворення активної частини основних фондів підприємства, запропонована модель прийняття рішення, що дозволяє підвищити якість розроблених інвестиційного бюджету та плану заходів.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Управление затратами на предприятии: Учебник / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев и др; под. общ. ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2008.*
2. *Кравівицька С. М. Розвиток системи управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Кравівицька, М.В. Зарукевич // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 3(1). –*

- С. 155-157. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Voni\\_ecop\\_2013\\_18\\_3\(1\)\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Voni_ecop_2013_18_3(1)_41)
3. Назарчук Тетяна Валеріївна. Удосконалення системи управління витратами машинобудівних підприємств: Дис... канд. наук: 08.00.04. – 2008.
  4. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу [http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr\\_pr/chpr\\_pr\\_u/arh\\_chpr\\_pr2014\\_u.htm](http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/fin/chpr/chpr_pr/chpr_pr_u/arh_chpr_pr2014_u.htm)
  5. Яковлева А.А. Формируем систему контроллинга на предприятии // Российское предпринимательство. 2011. – № 1-2 (177). – С. 52-55 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bgscience.ru/lib/6598>
  6. Яковлева А.А. Методологические основы бюджетирования: основные понятия и инструменты // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Материалы всероссийской научной конференции с международным участием. – Уфа: УГАТУ, 2006. – Ч. 1. – С. 294-298.
  7. Елкина Л.Г. Формирование системы показателей контроллинга на предприятиях электроэнергетики / Л.Г. Елкина, А.А. Яковлева // Путеводитель предпринимателя: Научно-практ. изд.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2016

#### Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Національна економіка» Національного університету «Одеська юридична академія» **О.М. Кібік**

доктор економічних наук, професор, академік ТАУ і Міжнародної академії наук екології, безпеки людини та природи, завідувач кафедри «Менеджмент, маркетинг і логістика» Одеського національного морського університету **М.Я. Постан**