

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

© Петрович Й.М., Захарчин Г.М., 2004

Розглянуто значення управління витратами в сучасному менеджменті. Запропоновано авторську концепцію, яка розкриває багатоаспективність поняття "управління витратами" через функції управління, механізм, технологію та засадничі принципи управління.

It is considered a role of management by expenses in modern management. The author's concept which opens many aspects of concept "management of expenses" through functions of management, the mechanism, technology and basic principles of management is proposed.

Постановка проблеми. Будь-яка господарська діяльність людей вивіряється формулою "витрати-вигода". Як визначити ці витрати і як збільшувати вигоду? Це завжди актуальне і неоднозначне запитання для всіх по-діловому налаштованих господарників. Неоднозначне, оскільки уникнути витрат практично неможливо, і попередньо, ніж щось одержати, завжди треба віддати. Ця, майже філософська, проблема категорії двоїстості пари протилежностей вимагає свого мудрого вирішення шляхом раціонального збалансування одного й іншого, тобто, встановлення рівноваги між витратами і результатами. Стрижнем рівноваги стає певна сукупність дій, елементів, правил, об'єднаних в єдину систему управління.

Із зростанням динаміки ринкових процесів і посиленням невизначеності при прийнятті управлінських рішень фактор витрат стає дуже популярним, а прагнення підприємців та менеджерів досягнути комерційного успіху змушує вишукувати відповідні методи управління витратами. Таким чином управління витратами стає не тільки актуальною потребою в теорії сучасного менеджменту, але й настійною вимогою практики. Управління витратами переводить управління на якісно новий виток та рівень, інтегруючись як в систему управління підприємством, так і в модель управління змінами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує про прагнення багатьох дослідників, науковців та практиків спрямувати завжди актуальну і вічну "категорію витрати" у прагматичне русло. Однак однобічний підхід до загальної проблеми витрат значно ускладнює ці благородні наміри. Однобічний, оскільки в поле зору авторів [1; 4; 5; 6] потрапляють окремі аспекти, пов'язані, або із формуванням витрат на підприємстві та їх класифікацією, або із виконанням технічно-облікових процедур, та частково із аналізом витрат. Дещо ширший погляд на проблему витрат поданий авторами Данилюк М.О., Лещій В.Р. [2], які розглядають управління витратами в контексті інформаційної системи управління підприємством через методіку процесно-орієнтовного управління.

Загалом можемо констатувати про відсутність у вітчизняній науці та практиці цілісної концепції управління витратами, яка б органічно інтегрувала сутність управління із сутністю витрат, що унеможливило створення прикладної ефективної моделі оптимізації витрат.

Формулювання цілей статті. Невирішені питання загальної проблеми управління витратами спонукали авторів до формулювання концептуальних підходів і створення засадничих підвалин в управлінні витратами. Для сучасного підприємства, котре впроваджує філософію постійного розвитку та досконалості, практика управління витратами повинна стати обов'язковою.

З огляду на зазначене, головним завданням статті є запропонувати авторську концепцію управління витратами.

Виклад основного матеріалу. Концептуальний підхід до висвітлення суті управління витратами є тим ключем, який відкриває окремі аспекти поняття і синтез яких дає загальну картину бачення проблеми, тобто, дозволяє рухатися від абстрактного до конкретного.

У царині абстрактного виступатиме загальна модель управління витратами, яка наповнюватиметься конкретним змістом через механізм управління витратами.

Поняття "управління витратами" дуже багатоаспектне і інформаційно містке, оскільки воно передає одночасно: характер сучасного управління; специфіку категорії "витрати" і весь спектр управління процесом досягнення остаточних результатів діяльності підприємства та його мети. Багатоаспектність поняття "управління витратами" вимагає розкриття його суті через призму багатоплановості.

З позиції системного підходу управління витратами входить в єдиний блок системи управління підприємством, тому первинним є розгляд плану як підсистеми в системі управління загалом.

З позицій структурного підходу управління витратами є одночасно складовою високого порядку в ієрархічній структурі управління змінами, тому доцільно розкривати і цей його аспект. Оволодівши практикою свідомого регулювання витратами, підприємство зможе управляти змінами і не буде залежати від ризику втратити свою ділову активність через несприятливий і неочікуваний вплив макро- і мезо-оточення в умовах ринкового господарювання. Ринок – це поле гри з багатьма невідомими, а володіючи відповідною технікою, методикою управління, які можуть перерости в мистецтво, абсолютно реально невідоме зробити видимим і пізнаним, значно зменшивши ступінь ризику. І, навпаки, динамічну ринкову ситуацію можна взяти під контроль і навіть самовпливати на неї, застосовуючи свої правила гри, перевірені уже відомою формулою "витрати-вигода".

Отже, розставляти акценти в системі управління витратами можна по-різному.

Почнемо із управлінських акцентів, оскільки першим в понятті "управління витратами" є слово "управління", і розглянемо його в класичному варіанті, тобто через ті категорії, які наповнюють його змістом: функції, процес, методи, принципи.

Концептуально управляти витратами можна через відомі функції управління: планування, організування, облік аналіз, контроль, сукупність яких забезпечує регулювання витрат і одночасно є важливими елементами механізму управління витратами. Управління витратами можна також розглядати як процес із стадійною побудовою і своєю технологією протікання, який повинен бути організованим в просторі і часі.

Управління витратами доцільно висвітлювати, орієнтуючись на фактор часу, в часовому проміжку, оскільки вибір техніки управління залежить від періоду часу і буде змінюватися. У цьому плані управління витратами прив'язується до управлінських рішень: оперативних, тактичних, стратегічних.

Враховуючи різноспрямованість діяльності підприємства, варто розглянути управління витратами за напрямками: операційна діяльність, фінансова діяльність, інвестиційна і організаційна. У кожному випадку виникатимуть витрати, які слід передбачати і оптимізувати.

На рис. 1 показані основні концептуальні напрямки управління витратами.

Загалом концептуальна модель (схема) управління витратами, що відображає його значення в системі управління підприємством, зображена на рис. 2.

Необхідно зазначити, що концептуальна модель відображає складність конструкції системи управління витратами, яка об'єднує в собі такі різні елементи, як функції управління, об'єкт управління, технологію управлінських процедур відповідно до обраних цілей. Синтез елементів управління витратами забезпечує цілісний погляд на діяльність підприємства в минулому, теперішньому та майбутньому і сприяє комплексному підходу до виявлення й вирішення проблем підприємства.

Головна мета управління витратами полягає в орієнтації управлінського процесу на досягнення успіху завдяки оптимізації витрат.

Оптимізація витрат виступає головною метою, але цільова лінія в системі управління витратами значно ширша і включає інші пріоритетні цілі, відображені на рис. 3.



Рис. 1. Схема концептуальних напрямків управління витратами

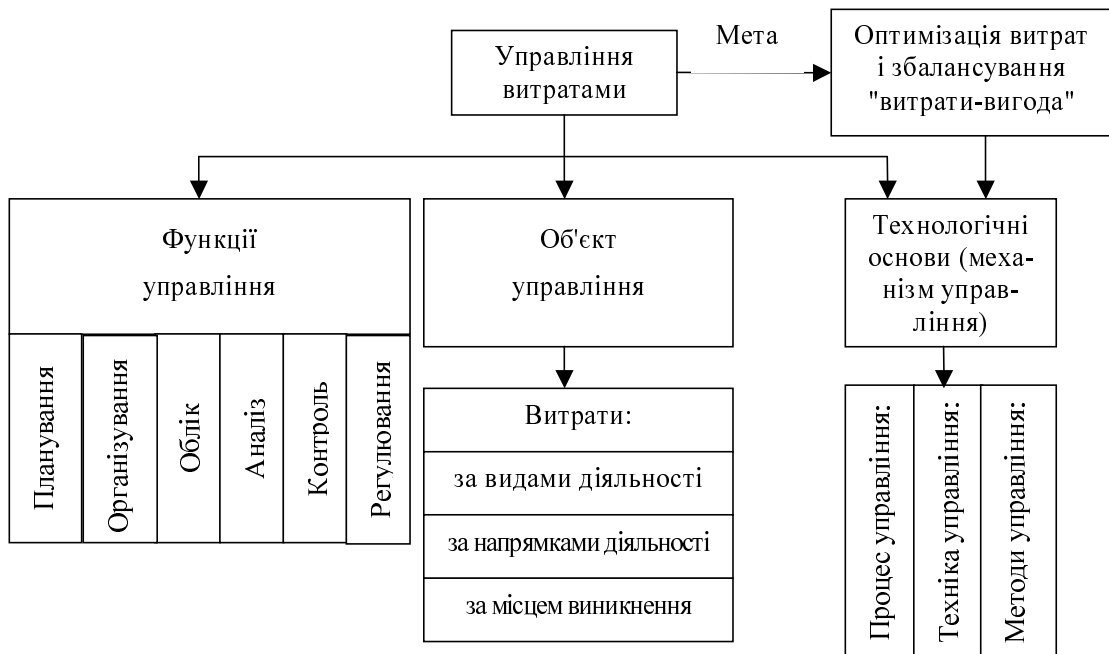


Рис. 2. Концептуальна модель управління витратами

Отже, підприємство може орієнтувати свої зусилля в напрямку усіх цілей, показаних на рис. 3 (перелік їх може бути продовжено, оскільки в даному випадку цільова лінія відображає, в основному, стратегічні цілі управління витратами).

Як і кожна система, управління витратами (як підсистема в загальній системі управління підприємством) реалізує свої цілі шляхом виконання відповідних функцій. Власне, ці функції єднають управління витратами із єдиною системою управління.

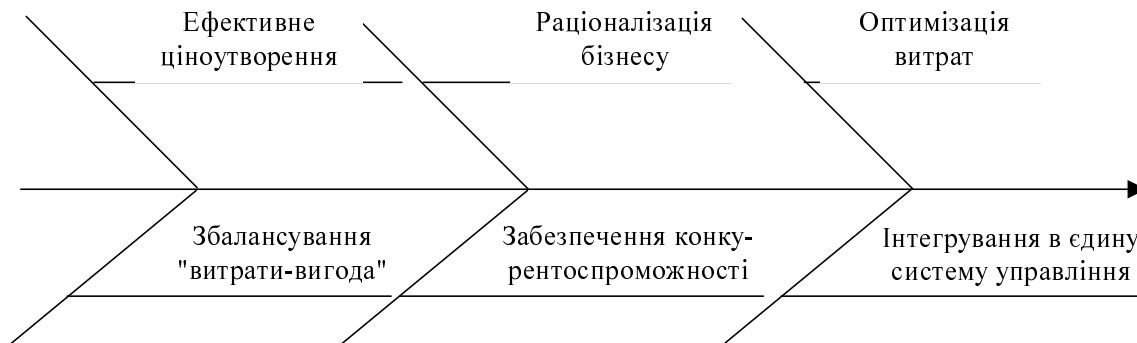


Рис. 3. Цільова лінія управління витратами

Управління всіма стадіями економічного обороту (придбання, виробництво, реалізація) господарських засобів здійснюється внаслідок виконання функцій планування, обліку, аналізу, контролю, організування і регулювання, які є загальними функціями процесу управління економікою будь-якого підприємства. Ці функції мають певну стадійність, тобто послідовність взаємозв'язаних стадій: ціль, збір інформації, аналіз та її оцінка, порівняння результатів із ціллю, вироблення управлінських рішень. У межах загальних функцій реалізуються також і часткові функції, які стосуються конкретних підрозділів підприємства і, отже, конкретних управлінських задач. Отже, під час управління при вирішенні комплексу задач, пов'язаних із використанням ресурсів на всіх стадіях відтворення, практично всі функції взаємодіють між собою, оскільки в практиці управління ні один структурний підрозділ не займається тільки однією загальною функцією, хоч вона може домінувати в структурі всіх інших.

Наприклад, облік при здійсненні всього циклу управління ресурсами підприємства, крім безпосередньо обліку, виконує функції планування і організування управлінських робіт, контролю, аналізу. А дані обліку, контролю й аналізу є основою для вироблення оптимальних управлінських рішень, спрямованих на об'єкт – витрати у вигляді регульовального впливу.

У концептуальній моделі (рис. 2) відображена цілісна система загальних функцій, детальний зміст яких вимагає своєї технології і може бути предметом окремого дослідження.

Враховуючи цілі і за допомогою функцій управління, система управління витратами покликана вирішувати цілий комплекс задач, відображених на рис. 4.

Всі перелічені задачі управління витратами тісно взаємопов'язані, хоч окремі із них мають різнонапрямлений характер (наприклад, мінімізація витрат для максимізації прибутку; вибір ефективної техніки управління: або мінімізація витрат, або максимізація віддачі цих витрат). Тому під час управління витратами окремі задачі повинні узгоджуватися між собою. Всі задачі, відображені на рис. 4, є суттєвими, тому пріоритети буде визначати кожний суб'єкт господарювання конкретно для себе, враховуючи свої інтереси.

Управління діяльністю підприємства є складним і комплексним процесом. Система управління витрат, яка є складовою системи управління загалом, також відзначається своєю складністю і складається із багатьох процедур. Окрім того, склад елементів системи управління витратами може змінюватися залежно від цілей управління.



Рис. 4. Головні задачі системи управління витратами

Процес управління витратами може включати актуальність стадій, відображених на рис. 5.

У концепції управління витратами процес управління є багатовекторним і може регулюватися в різних площинах виміру.

У площині горизонтального управління процес управління операційними витратами здійснюється на рівні всього підприємства за економічними елементами, статтями та іншими класифікаційними ознаками, що дозволяє на виході приймати рішення про прогнозований рівень загальних витрат поточного характеру відповідно до прийнятих критеріїв [4].

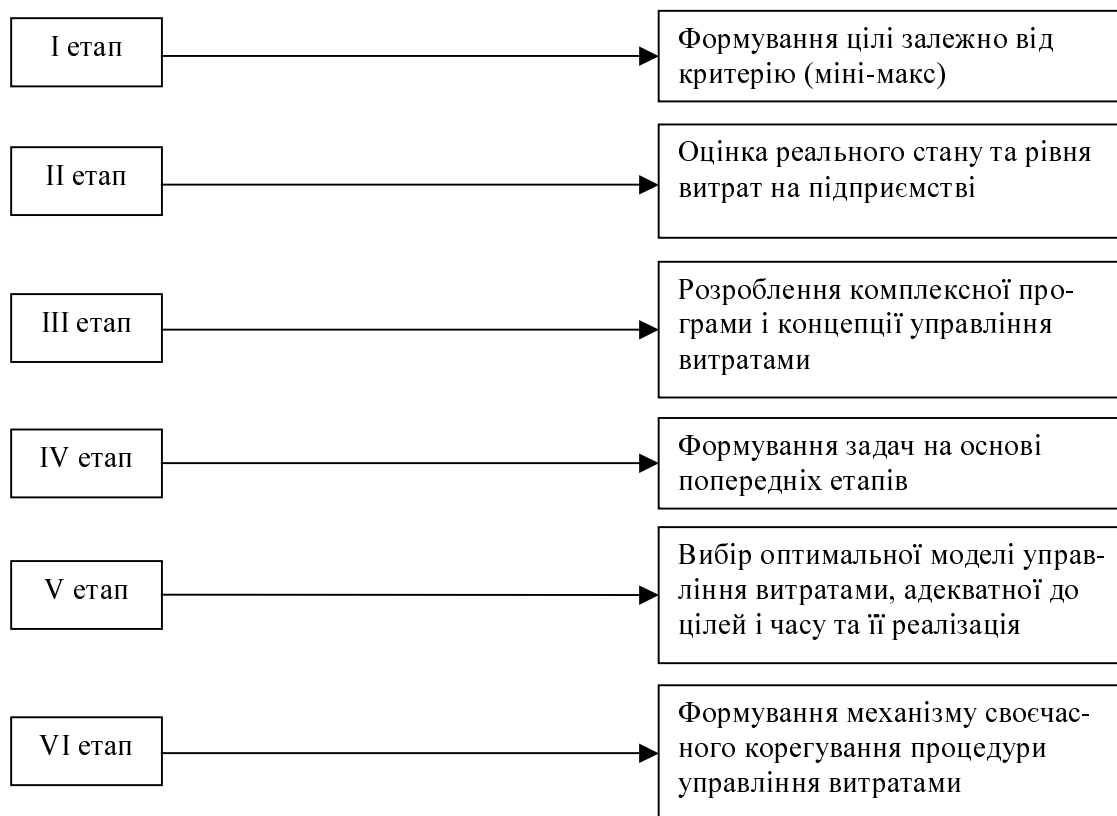


Рис. 5. Типова схема процесу управління витратами

В площині вертикального управління здійснюється комплексне регулювання витрат, задіюючи функції аналізу та контролю, прив'язуючись до конкретних місць виникнення витрат – центрів витрат і центрів відповідальності. У межах даної сфери діяльності приймаються рішення щодо розмірів і ефективності використання ресурсів підприємства з визначенням конкретних відповідальних осіб за даний процес [4].

Система управління витратами, повинна ґрунтуватися на відповідних принципах її побудови.

До принципів побудови системи управління витратами зараховують: економічну доцільність у виборі напрямків управління витратами; безперервність управлінського процесу; динамічність процесу управління; багатоваріантність підходів до формування витрат і їх оптимізації; використання бюджетного методу управління; інтегрування із інформаційною системою підприємства та інші. У загальному вигляді їх зображено на рис. 6.

Принцип економічної доцільності націлює підприємство на аналіз вибору техніки управління витратами в кожному, окремо взятому випадку.

Принцип безперервності управлінського процесу впливає, по-перше, із бажання суб'єктів господарювання не припиняти своєї діяльності, по-друге, засвідчує, що управління витратами – це не одноразова дія, а постійний процес, що відбувається паралельно з виробничим процесом.

Принцип динамічності процесу управління – обумовлений динамічністю зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Через високу динаміку факторів зовнішнього середовища підприємство не завжди може використовувати прийняті в попередні роки управлінські рішення у сфері управління витратами. Крім того, з часом умови життєдіяльності підприємства можуть змінюватися, тому будуть змінюватися і задачі з управління витратами. Отже, системі управління витратами має бути властивий динамічний поступ, покликаний враховувати зміни факторів зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, форм організації й управління виробництвом, фінансового стану та інших параметрів функціонування підприємства.

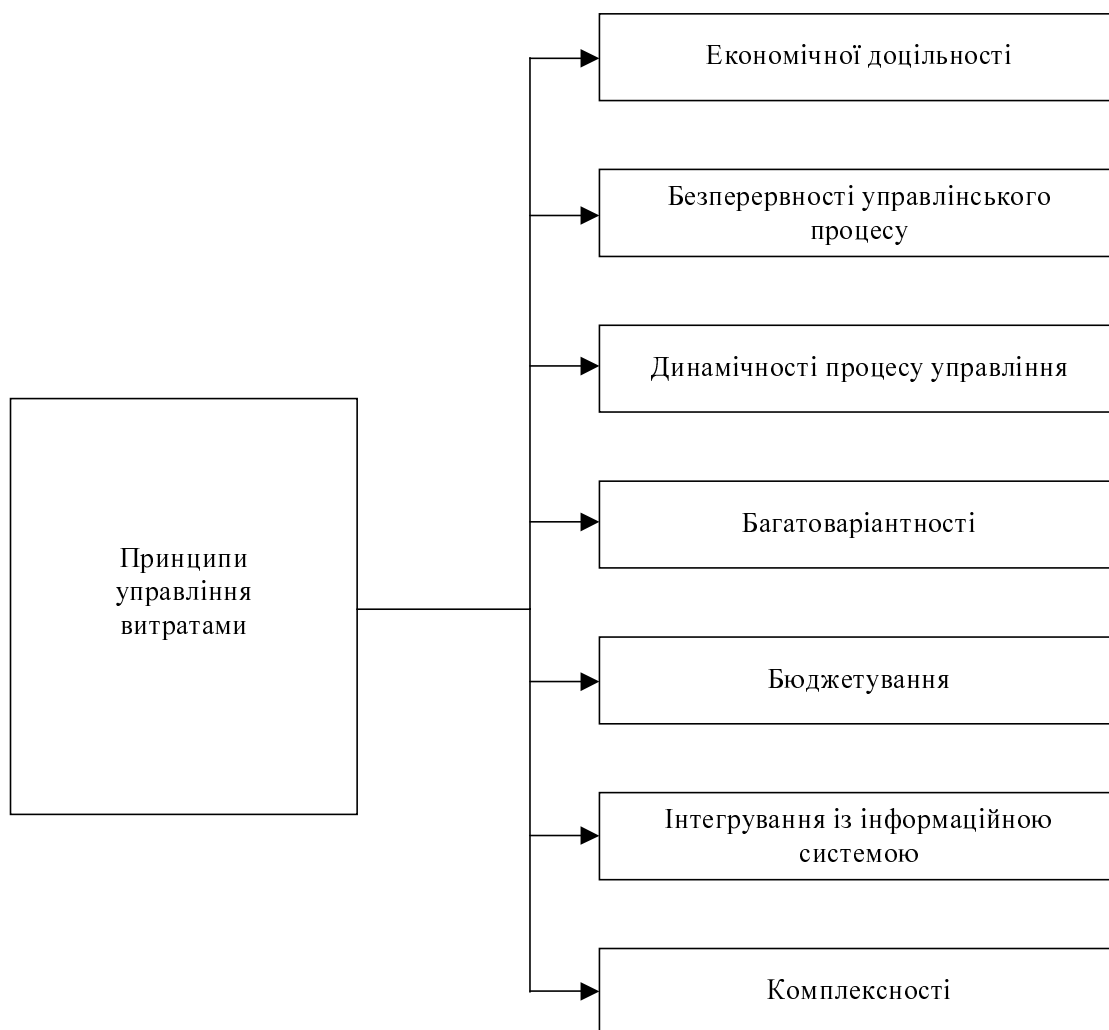


Рис. 6. Принципи управління витратами

Принцип багатоваріантності – передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення в сфері формування, планування і регулювання витрат повинна враховувати альтернативні можливі дії. За наявності альтернативних варіантів їх вибір для реалізування має ґрунтуватися на системі критеріїв, які визначатимуть політику управління витратами підприємства. Систему таких критеріїв встановлює кожне підприємство самостійно.

Принцип бюджетування – використовується одночасно як інструмент планування, контролю і регулювання витрат. Бюджетний цикл складається із процедур планування всіх сфер діяльності, окремих підрозділів; підсумовування всіх проектних рішень; розрахунку проекту бюджету; розрахунку варіантів плану і його корегування.

Бюджетом (кошторисом) охоплюють виробництво, реалізацію, розподіл, фінансування і організаційну діяльність. У кошторисах висвітлюють всі витрати на виробництво по підприємству загалом, а також по кожному його структурному підрозділові.

Принцип інтегрування із інформаційною системою та загальною системою управління підприємством підтверджує, що, у якій би сфері діяльності підприємство не приймало управлінські рішення, вони прямо чи опосередковано пов'язані з витратами. Отже, управління витратами взаємопов'язане з виробничим менеджментом, інноваційним, фінансовим та іншими видами функціонального менеджменту. Це зумовлює необхідність органічного інтегрування системи управління витратами із загальною системою управління підприємством.

Одночасно використання цього принципу наближує управління витратами до єдиної інформаційної системи підприємства, оскільки безпосередньо через функції обліку формуються первинні дані про витрати, сукупність яких є вже інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. Отже, формуючи різні інформаційні потоки, управління витратами задіюється в побудову архітектури управлінської інформаційної системи.

Принцип комплексності передбачає комплексну систему дій, які забезпечували б вироблення взаємозв'язаних управлінських рішень, кожне із яких вносить свій вклад в оптимізацію співвідношення "витрати-вигода".

Висновки. Підсумовуючи запропоновані підходи до змісту та порядку розроблення концепції управління витратами, необхідно відзначити, що дана концепція відображає багатоаспектність поняття "управління витратами" і ґрунтується на системному підході та відповідних принципах.

Засадами підвалинами концепції управління витратами є цільова лінія, синтез елементів механізму управління витратами, специфічні техніки й технології процесу управління, залежні від мети і часового фактора, багатовекторність.

Стрижневою лінією авторської концепції управління витратами виступає трактування управління витратами як єдиного блоку систем управління підприємством загалом і одночасно підсистеми в ієрархічній мережі управління змінами.

1. С.Ф. Голов *Управленческий учет*. – К.: СКАРБИ, 1998. – 384 с. 2. Данилюк М.О., Лецій В.Р. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами*. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2002. – 248 с. 3. Захарчин Г.М. *Управління затратами в ракурсі фінансово-кредитної політики. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Регіональна фінансово-кредитна та податкова політика (Щорічник наукових праць)*. Вип. VI / НАН України. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 1998. – С. 53–59. 4. Лисенко В.П. *Системний підхід до процесу управління операційними витратами торговельних підприємств // Економіка, фінанси, право.* – 2003. – № 4. – С. 23–27. 5. Нестеренко І.В. *Методика прогнозування витрат на підприємствах рекламного бізнесу. // "Актуальні проблеми економіки".* – 2003. – № 4 (22). – С. 15–18. 6. Цал-Цалко Ю.С. *Витрати підприємства: Навч. посібник.* – К., УУЛ, 2002. – 656 с.

УДК 331.5:005:332.1

У.Я. Садова

Інститут регіональних досліджень НАН України

НЕПРИБУТКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ І ЇХ ЗНАЧЕННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

© Садова У.Я., 2004

Аналізуються сучасні тенденції і особливості розвитку неприбуткових організацій в Україні. Наводиться їх структура, визначено показники, які характеризують територіальну організацію. Вказано на нові виробничі системи (кластери) – ефективний шлях піднесення регіональної економіки. Головна увага приділена їх значенню в реалізації регіональної соціальної політики в Україні.

Modern trends and particularities of the development of nonprofit organizations in Ukraine are analyzed. Theirs structure is suggested; the indexes characterizing territory organization are suggested. New Productive Systems (Cluster) – efficient way for growth of regional economy are given. Main attention is paid theirs role in realization of the regional social policy in Ukraine.

Постановка проблеми. Невід'ємною передумовою активізації регіональної соціальної політики в Україні є гармонізація відносин між усіма суб'єктами організації чи регулювання соціального життя, які реалізують свої функції в межах певної території. Значне місце в цьому