

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

УДК 358.512:658

Й.М. Петрович, Г.М. Захарчин

Національний університет "Львівська політехніка",
кафедра менеджменту організацій

ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

© Петрович Й.М., Захарчин Г.М., 2004

Розглянуто технологію управління витратами в його єдиній системі через сукупність функцій, методів та інструментарію впливу на витрати, запропоновано альтернативні техніки управління витратами залежно від часового діапазону та цілей підприємства.

The technology of management by expenses in his{its} uniform system through set of functions, methods and toolkit of influence on expenses is considered, managements alternative technics{technical equipment} of expenses are offered depending on a time range and the purposes of the enterprise.

Постановка проблеми. Необхідність впровадження на підприємстві системи управління витратами зумовлена багатьма причинами. Це, по-перше, нестабільність зовнішнього середовища загалом, і економічних процесів зокрема, які ставлять нові вимоги до системи управління підприємством, що проявляється у зміщенні акцентів із контролю минулого на аналіз та моделювання майбутнього.

По-друге, ускладнення систем управління підприємством вимагає сучасного механізму координування всередині системи управління.

По-третє, зростання інформатизованості суспільства при одночасному дефіциті релевантної інформації вимагає адекватної системи інформаційного забезпечення управління. Оскільки витрати є вихідним елементом в процесі прийняття управлінських рішень, то формування об'єктивної інформації про витрати підприємства є необхідною умовою функціонування системи управління витратами як підсистеми в інформаційній системі підприємства. Звідси витікає завдання оптимізації інформаційних потоків і комп'ютеризації управління витратами на підприємстві.

По-четверте, загальносуспільне прагнення до синтезу та інтеграції різних сфер знання і діяльності (принцип синергетики).

Перелічені причини вказують на те, що побудова системи управління витратами можлива шляхом застосування раціональних механізмів і технологій управління.

Аналіз останніх досліджень і результатів. За останні роки вітчизняна економічна наукова література поповнилась багатьма цікавими дослідженнями, пов'язаними із категорією "витрати" [1–7]. Головні акценти авторами-дослідниками розставлені на висвітлення сутності і класифікації витрат [1; 7], проведення техніки облікових процедур [1; 6; 7], бюджетування [5], формування, розподілу й перерозподілу витрат [4, 6; 7], процесно-орієнтоване управління витрат [2; 3]. Однак поки що можна стверджувати про відсутність цілісної системної концепції управління витратами, важливою складовою якої є технологія управління витратами.

Традиційні підходи до вивчення проблематики, пов'язаної із витратами, не мають прикладного спрямування, оскільки, як правило, не подають конкретної технології та інструментарію управління витратами, що значно звужує можливості системного дослідження такої актуальної проблеми.

Постановка задач. З огляду на зазначене, в сучасних умовах важливою є проблема формування ефективного механізму і технології управління витратами, за допомогою яких можна успішно оптимізувати рівень витрат у будь-якому часовому проміжку. Власне, мета цієї роботи

полягає у висвітленні технологічних аспектів управління витратами, що дасть змогу посилити перспективно-дійову функцію таких досліджень.

Виклад основного матеріалу. Зростання економічної важливості фактора витрат змушує вишукувати адекватні до умов ринку технологію та механізм управління витратами.

В структуру механізму управління витратами входять такі складові: функції управління, методи управління, системи управління, інструментарій впливу, техніка управління. Крім того, механізм управління має дві важливі компоненти: зовнішню компоненту і внутрішню. В узагальненому вигляді схематично механізм управління витратами показано на рис. 1.

Зовнішня компонента механізму управління витратами зумовлена впливом зовнішніх чинників, які мають або нормативно-регламентуючий характер, або технологічний (наприклад, нові технології, які приводять до зниження витрат).

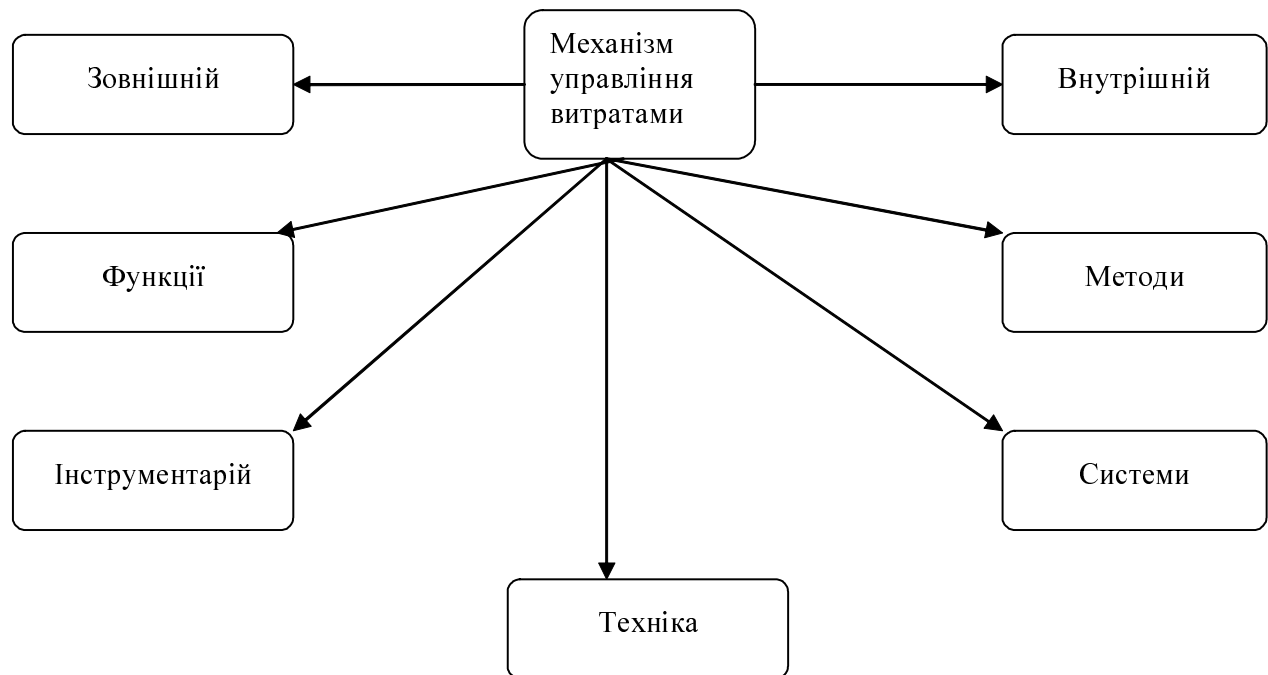


Рис. 1. Механізм управління витратами

До регламентуючої складової компоненти зовнішнього впливу на витрати входять:

1. Правове і нормативне регулювання питань формування витрат, калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) і її відображення в обліку. Системи законодавчих і нормативних актів, що регламентують процеси, пов'язані із витратами, є одним із напрямків економічної політики держави.

2. Ринковий механізм регулювання, який одночасно впливає як на систему витрат, так і на формування прибутку підприємства. Попит і пропозиція на ринку впливають на рівень цін на продукцію, отже, в полі зору підприємства така складова ціни, як витрати, має бути постійно. Із поглибленням ринкових відносин роль ринкового механізму регулювання постійно зростатиме.

Технічна складова зовнішнього впливу на витрати відображає досягнутий рівень і динаміку науково-технічного прогресу та інноваційних можливостей підприємства.

Внутрішній механізм регулювання витрат формується в межах самого підприємства, відповідно регламентуючи певні аспекти та оперативні управлінські рішення з питань формування витрат та інших процедур, пов'язаних із витратами.

Для прикладу на підприємстві може бути розроблена своя система калькулювання собівартості продукції, відповідно і система внутрішніх нормативів (при виборі нормативного методу калькулювання чи з метою контролю за витратами), система обліку витрат, своя технологія вибору

бази для розподілу накладних витрат тощо. Тобто підприємство, керуючись власними цільовими установками, самостійно формує певні вимоги до процедури формування і обліку витрат.

З цією метою у внутрішньому механізмі управління витратами на підприємстві використовують свою систему контрольних методів і технічних прийомів управління витратами.

До головних методів управління витратами можна віднести: нормативний метод, бюджетний метод, метод "АВС" аналізу, факторний метод аналізу витрат. До систем управління витратами відносять: систему "дірект-костинг", "стандарт-костинг", змішані варіанти обліку витрат (функціональний облік витрат, структурний тощо), систему оперативного маневрування ресурсами тощо.

Вибір техніки управління витратами визначається метою управління і спрямовується як на зниження витрат, так і на підвищення їх віддачі та реінвестування.

Багаторівнева структура механізму управління витратами повинна узгоджуватися і тоді механізм працюватиме синхронно.

У механізмі управління витратами важлива роль належить самому об'єкту управління, яким є витрати. З огляду на доцільність вибору техніки управління істотною є систематизація витрат за напрямками: функціональним і структурним.

Функціональна спрямованість об'єкта управління дає змогу виділити такі види витрат: 1) на стадії їх формування, відповідно, управління формуванням витрат в цілому; 2) на стадії їх розподілу й перерозподілу між видами продукції, структурними підрозділами та сегментами діяльності. Кожний із цих мікрооб'єктів управління витратами поділяється на об'єкти ще нижчого рівня, утворивши певну ієрархічну систему. У процесі управління витратами головна роль відводиться формуванню витрат на рівні операційної діяльності, оскільки це – основний вид діяльності підприємства.

Операційна діяльність підприємства пов'язана із використанням різних затрат: трудових, матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів в процесі виробництва і реалізації продукції. Операційна діяльність складається із багатьох послідовно здійснюваних етапів, характер яких визначається галузевими особливостями, але загалом можна виділити класичні етапи, які показані на рис 2.

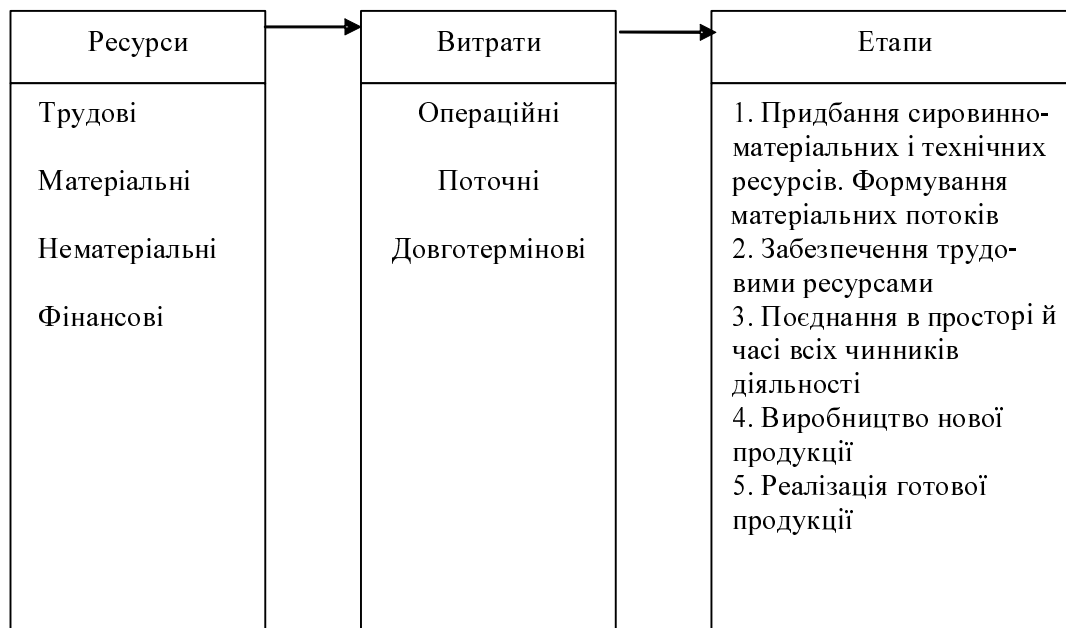


Рис. 2. Управління витратами операційної діяльності

На цьому рисунку показана послідовність здійснення операційної діяльності для виробничого виду. На кожному етапі виникають витрати, тому для операційної діяльності з огляду проблеми управління витратами акцентувати увагу необхідно на техніках калькулювання собівартості продукції. Останній, п'ятий етап, пов'язаний, крім того, із формуванням доходів, отже, на цьому етапі важливо поєднувати управління витратами із управлінням прибутку.

За своїм характером операційні витрати поділяються на два основні види: поточні та довготермінові. Поточні витрати пов'язані з поточною діяльністю і виникають в процесі господарської діяльності та тактичними завданнями (придбання сировини, матеріалів, транспортування й зберігання матеріалів, обслуговування матеріально-технічної бази, утримання персоналу тощо). Довготермінові витрати (інвестиції) пов'язані із розв'язуванням стратегічних завдань підприємства, серед яких: будівництво, реконструкція підприємства, придбання нових видів машин, устаткування тощо.

Процес управління операційними витратами на підприємстві пов'язаний із дією та впливом багатьох чинників, що зумовлюють їх формування. Зазначимо, що ці чинники пов'язані із зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства і їх вивчення дасть змогу ефективно управляти витратами підприємства.

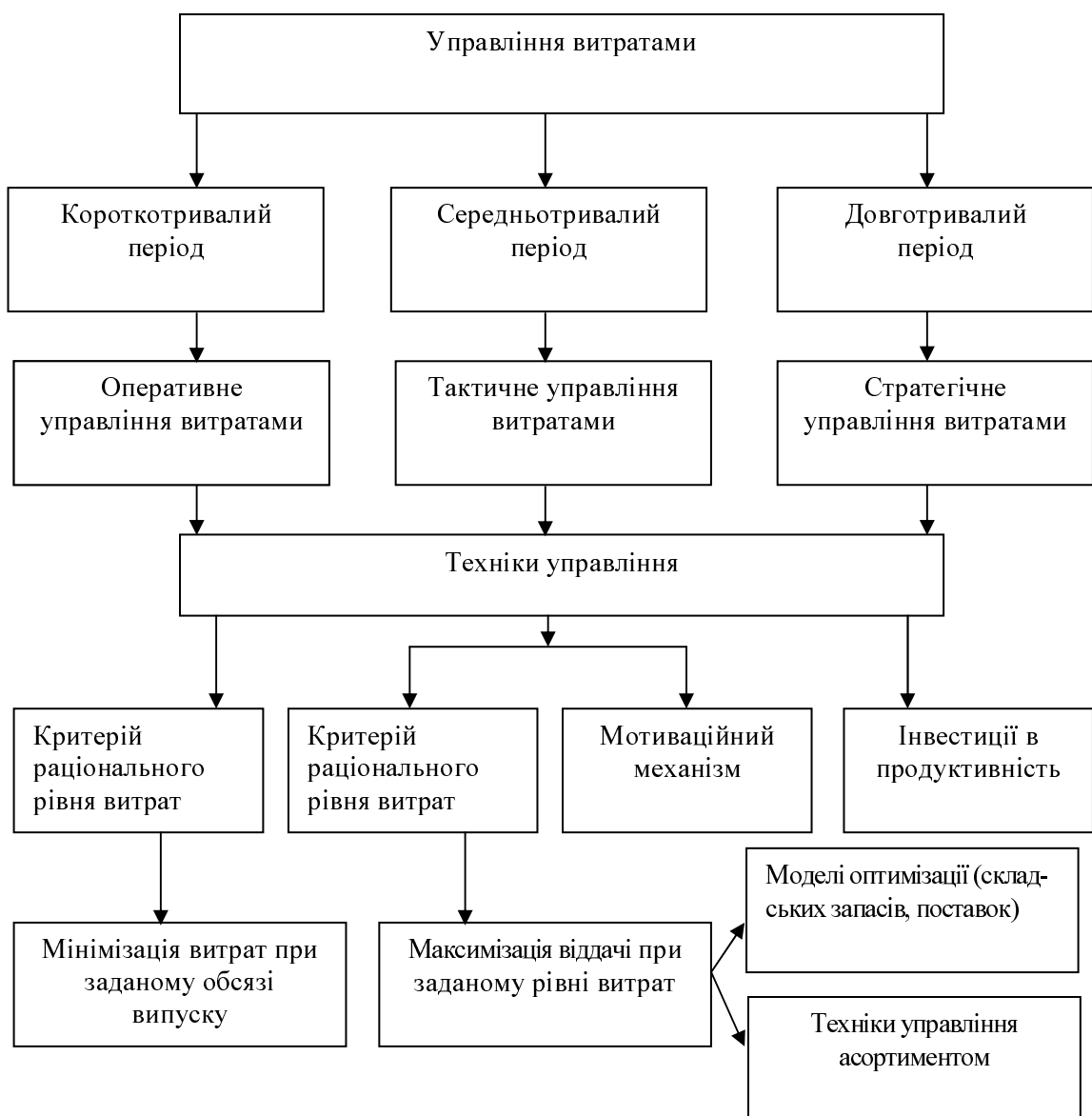


Рис. 3. Технологія управління витратами

Критерієм економічності операційних витрат є мінімізація рівня витратомісткості операційної діяльності, яка сприятиме стабілізації ділової активності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

У механізмі управління витратами підприємства центральне місце належить техніці управління, яка має прив'язуватися до мети, місця і часу. На рис. 3 показана схема, яка відображає види технік управління витратами залежно від часового інтервалу.

Як бачимо із рис. 3, вибір техніки управління витратами зумовлений певним періодом, протягом якого спостерігатиметься ефект. Із віддаленістю періоду ускладнюватимуться технічні процедури управління витратами.

Для короткотривалого періоду техніка управління витратами спрямована на зниження затрат. Її реалізація відбувається в такій послідовності: спочатку на основі традиційної класифікації затрати поділяють на постійні і змінні, прямі і непрямі, після чого виділяють ті статті, які є причиною зростання затрат. Наступним кроком є відстежування динаміки витрат і формування та корегування нормативів (складання кошторису витрат і доходів). Отже, критерієм раціонального рівня затрат на цьому проміжку часу є мінімізація затрат при заданому обсязі виробництва. В узагальненому вигляді схема цієї техніки управління витратами показана на рис. 4.



Рис. 4. Техніка управління витратами для короткотривалого періоду

Отже, в короткому інтервалі часу найпростішим способом управління витратами є такий, який дасть можливість їх знизити, що особливо ефективно в періоди кризи підприємства, оскільки виступає стабілізаційною умовою його діяльності.

Для середньотривалого періоду ефективнішим є інший критерій оцінки раціональності витрат – максимізація віддачі при фіксованому рівні витрат. При цьому витрати можуть зростати, якщо таке зростання підвищить їхню ефективність, але в такому разі необхідно заздалегідь визначити можливі темпи зростання певних статей витрат.

Збільшення віддачі при фіксованому рівні витрат вимагає використання значно складніших інструментів, ніж зниження витрат. Тут варто використовувати такі методи, як оптимізація складських запасів ABC, поставки "just in time", різні техніки управління асортиментом і системами оперативного маневрування ресурсами [3].

Для прикладу значний ефект в системі середньотривалого управління витратами дає техніка управління асортиментом, суть якої зводиться до оптимального розподілу засобів між різними продуктами підприємства. В управлінні асортиментом одним із найскладніших завдань є чисто технічна оцінка привабливості окремих продуктів. Одним із варіантів, який дає змогу оцінити привабливість продукту, є використання коефіцієнта вкладу на покриття (маржинального доходу), який показує, яку частку в обсязі продажу можна використати для покриття постійних витрат і формування прибутку.

Схематично суть управління асортиментом і етапи цього процесу показані на рис. 5.

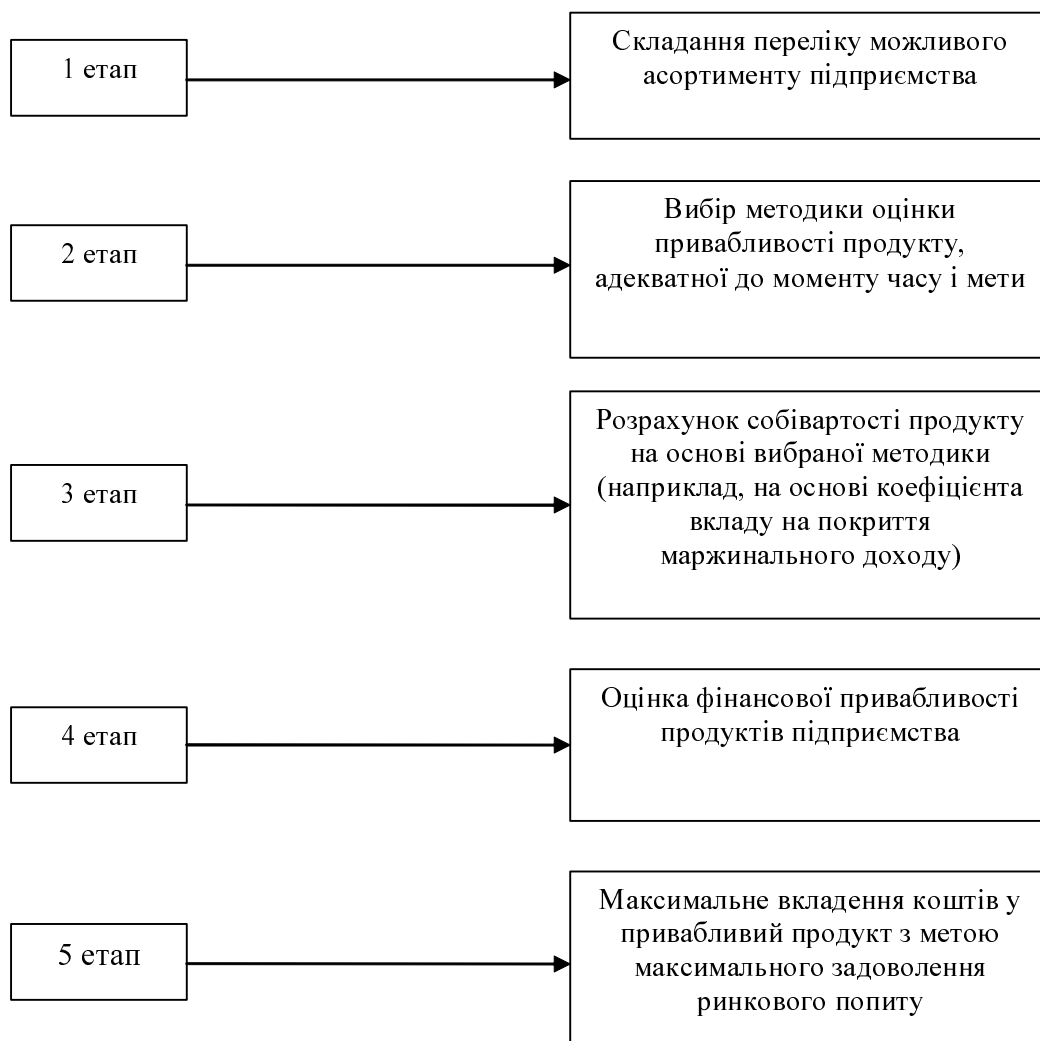


Рис. 5. Техніка управління асортиментом у системі управління витратами

Крім того, в середньотривалому періоді для управління витратами варто користуватися мотиваційними механізмами, прив'язуючи працю менеджерів до результатів роботи підрозділу, використовуючи організацію обліку, планування й нормування витрат за центрами витрат і центрами відповідальності.

Для довготривалого періоду домінуючим в стратегії управління витратами має стати підвищення продуктивності, тобто зниження майбутніх витрат (інвестиції в продуктивність). Це

досягається шляхом реінвестування прибутку, який повинен бути одержаний за рахунок управління витратами на попередніх двох етапах (короткотривалому і середньотривалому) [3].

Отже, чинник часу присутній в усіх випадках, оскільки він є невід'ємний у функції витрат.

У системі управління вартістю важливим є інший аспект, тобто формування концепції альтернативної вартості, яка має важливе значення з огляду раціонального розподілу ресурсів і безпосередньо прив'язана до категорії часу.

При короткотривалому періоді середні витрати дорівнюють сумі середніх постійних і середніх змінних витрат. Динаміка короткотривалих середніх витрат визначається дією закону спадної продуктивності змінного чинника виробництва. І в короткотривалому періоді підприємство оптимізує свою діяльність, випускаючи продукцію в обсязі, який відповідає мінімальним витратам на одиницю продукції (техніка управління витрат через критерій мінімізації витрат).

У довготривалому періоді всі чинники виробництва стають змінними. На динаміку середніх витрат найбільше впливає характер ефекту від зростання масштабів виробництва. Якщо має місце зростаючий ефект масштабу виробництва, то довготривалі середні витрати знижуються. Однак при цьому зниження витрат виробництва також має свої межі, визначені часом, оскільки з плином часу гігантomanія зазнає невдачі.

Отже, якщо підприємство виходить за рамки короткотривалого періоду, то воно повинно орієнтуватися на стратегічні системи управління вартістю, адекватні до певного моменту часу, пам'ятаючи, що загальні чинники вартості зростання обсягу продажів, прибуток, оборотність капіталу і тощо) будуть різні для різного виду підприємств.

Загалом визначення ключових чинників вартості є складним завданням, оскільки вимагає індивідуального підходу до аналізу кожного операційного процесу. Полегшити це завдання може побудова "дерева" чинників вартості, розглядати які необхідно в контексті єдиного механізму. Наприклад, підвищення ціни може підвищити вартість виробу, але й одночасно призвести до втрати значної частини ринку. Тому для кращого розуміння взаємозв'язку між чинниками вартості необхідно аналізувати розвиток подій на ринку.

Отже, чинник вартості, як і чинник часу може бути керованим, якщо вибрати відповідний інструмент керування. Ним може бути "дерево" чинників вартості і бізнес-план ключових чинників вартості. Для підсилення ефекту можливе поєднання системи управління вартістю із факторним управлінням часу.

Висновки. Наявність багатьох причин і чинників, серед яких: нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення системи управління підприємством, зростання комп'ютеризації усіх сфер суспільного життя тощо активізують теоретичний пошук підвищення дієвості раціоналізації витрат. Зростання інтересу до проблеми витрат спонукає до розроблення і впровадження в практику єдиної концепції управління витратами.

Важливою складовою в концепції управління витратами є її прикладний аспект, який реалізується через технологію й механізм управління витратами.

Механізм управління витратами є багаторівневим і включає такі складові: функції та методи управління, системи управління витратами, інструментарій впливу та техніку управління витратами.

Технологія управління витратами визначається метою управління і спрямовується як на зниження рівня витрат, так і на підвищення їх віддачі. Вміле використання менеджерами альтернативних технік управління витратами залежно від часового діапазону і цілей дасть можливість вибрати найкращі моделі оптимізації витрат і підвищувати ділову активність підприємства в динамічному ринковому сьогоденні.

1. Голов С.В. *Управленческий учет*. – К., 1998. 2. Данилюк М.О., Лециій В.Р. *Теорія і практика процесно-орієнтованого управління витратами* – Івано-Франківськ, 2002. 3. Бочкарев А. *Эффективность затрат // Эксперт*. – 1998 – №32. 4. Захарчин Г.М. *Часово-вартісні аспекти бізнесу / Вісник НУ "Львівська політехніка"*. – 2003. – № 484. – С. 80–87. 5. Зятковський І.В. *Бюджетування як основа впровадження контролінгу на підприємстві // Актуальні проблеми економіки*. – 2003. –

№ 4(22). – С. 48–51. 6. Лисенко В.П. Системний підхід до процесу управління операційними витратами торговельних підприємств // Економіка, фінанси, право. – 2003. – № 4. – С. 23–27. 7. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002.

УДК 339.658

Й.М. Петрович, О.М. Семенів, А.Ф. Кіт
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Петрович Й.М., Семенів О.М., Кіт А.Ф., 2004

Розглянуто роль інноваційних характеристик інвестиційних проектів як найважливішого чинника формування моделі прискорення економічного зростання в умовах обмежених ресурсів при допущеному спаді виробництва й загостренні конкуренції в умовах глобалізації.

In article the role of innovative characteristics of investment projects as major factor of formation of model of acceleration of economic increase in conditions of the limited resources is considered at the admitted slump in production and an aggravation of a competition in conditions of globalization.

Постановка проблеми. На підприємствах України все ще зберігаються традиції екзогенного підходу до оновлення діяльності. Тому при обґрунтуванні інвестиційних проектів пріоритетними вважаються обсяг виробництва та розмір прибутку, що з точки зору окремого підприємства є виправданим, оскільки інвестиції повинні давати віддачу й кредити потрібно повертати з відсотками. Проте інвестиції лише у просте відтворення хоч і вважаються благом при обмежених інвестиційних ресурсах, все таки у перспективі приводять до зниження конкурентоспроможності. Тому при виборі чинників виробництва для інвестиційних проектів потрібно дотримуватись вимоги, що вони повинні бути продуктивнішими від замінованих на підприємствах-аналогах. Крім того, потрібно оцінювати інші інноваційні характеристики інвестиційних проектів, які б сприяли підвищенню техніко-організаційного рівня виробництва, що вимагає удосконалення методичних підходів до визначення пріоритетів і тенденцій розвитку, покращання державного регулювання їх забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і результатів. Система економічної політики України, яка сформувалась у середині 90-х років ХХ ст., не містить механізмів інноваційної мотивації [1], що не сприяє переходу на інноваційну модель економічного зростання. Більшість досліджень проблеми посилення ролі інноваційної складової в економічному розвитку в Україні розглядається на макроекономічному рівні [2]. Методичні питання встановлення інноваційних пріоритетів, системної оцінки їх ефективності в інвестиційних проектах, концептуальні підходи до визначення трансакційних витрат, пов'язаних з посиленням інноваційної ролі інвестицій, впровадженням інноваційних регламентів та процедур у діяльність персоналу конкретних підприємств, розроблені недостатньо. До цього часу недостатньо вивчені і механізми забезпечення збереження у часі інноваційних характеристик інвестиційних проектів, їх покращання та поширення у внутрішньому середовищі підприємства та найближчому (галузевому та регіональному) оточенні [2, 3, 4].

Постановка задач. На основі дослідження змісту і складу інноваційних характеристик інвестиційних проектів і можливих наслідків їх розширення будуть розроблені концептуальні підходи до визначення найістотніших інноваційних пріоритетів та оцінки їх ефективності з точки