

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Враховуючи складність та різноманітність чинників, що впливають на витрати, виникає необхідність їх дослідження за допомогою принципів та методів логістики, головним завданням якої є ефективне управління потоковими процесами. Тільки логістичний підхід в управлінні витратами зможе забезпечити врахування всіх видів витрат, які прямо або опосередковано пов'язані із підготовкою, виробництвом і реалізацією продукції.*

*Taking into account complication and variety of factors which influence on charges, there is a necessity of their research by principles and methods of logistic the main task of which is an effective management potokovimi processes. Only logistic approach in a management charges will be able to provide the account of all types of charges, which are straight or mediated related to preparation, production and realization of products*

*Ключові слова: поточні витрати, капітальні витрати, логістика, контролінг, експлуатаційні витрати.*

**Вступ.** Умови функціонування промислових підприємств нині різко змінюються як на макро-, так і на мікроекономічному рівні. Сьогодні кожному підприємству необхідно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом і на іншому рівні. Найбільш суттєвими завданнями, які стають перед сучасними промисловими підприємствами, можна визначити такі:

- 1) Дослідження ринку з метою виявлення потреб споживачів, що може забезпечити існування підприємства в перспективі.
- 2) Визначення цілей розвитку та забезпечення життєздатності підприємства.
- 3) Налагодження ефективних зв'язків з адресатами своєї маркетингової комунікації з метою формування позитивного іміджу підприємства.
- 4) Забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції.
- 5) Визначення джерел і напрямків використання інвестицій та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів його діяльності.
- 6) Визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними та якісними показниками.
- 7) Формування політики інноваційного розвитку підприємства тощо.

Одним із шляхів розв'язання зазначених проблем може бути ефективне управління витратами.

Накопичення досвіду управління успішними підприємствами доводить, що традиційні можливості і способи підвищення ефективності та удосконалення процесу управління з метою оптимізації руху матеріальних, грошових та інформаційних потоків себе вже вичерпали.

Сьогодні нагальною проблемою є необхідність управління витратами, що передбачає цілеспрямоване формування оптимального рівня витрат підприємства. При цьому критерієм оптимізації є мінімум витрат. Низький рівень витрат дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно проводити свою цінову політику та за інших рівних умов досягти більш високих розмірів прибутку. Однак слід мати на увазі, що зниження рівня витрат є важливим завданням, але не основою метою управління витратами підприємства. Справа в тім, що процес тільки зниження рівня витрат може супроводжуватися зниженням якості виготовленої продукції, відмовою від виробництва і реалізації видів продукції, які потребують здійснення значних витрат.

Впровадження логістичних методів дозволить використовувати унікальні можливості підвищення ефективності функціонування матеріальних виробництв за рахунок зменшення матеріальних запасів і транспортних витрат.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Автори багатьох наукових публікацій, присвячених логістиці, такі як: Р. Сапіга, В. Пісний, С. Нікшич, С. Леонова, В. Нижник, Н. Бульбах, В. Стадник, одноставні у твердженні, що логістична інфраструктура виробничого підприємства має високий потенціал економічної ефективності, рівень якого залежить від оптимальності використання задіяних засобів праці та пов'язаних з цим використанням витрат.

Проблеми управління витратами є актуальними ще й тому, що вони здійснюють відповідний вплив на конкурентоспроможність підприємства. Питання зниження рівня витрат на вітчизняних підприємств особливо актуальні. Це пояснюється їх високим рівнем та низькою віддачею витрат в порівнянні з аналогічними західними підприємствами.

**Постановка завдання.** Метою статті є запровадження логістичних методів в процеси постачання, виробництва та реалізації продукції, що дасть можливість підвищити ефективність та рентабельність підприємства, а також рівень конкурентоспроможності продукції.

**Виклад основного матеріалу.** Базою для формування витрат є ресурсний склад виробничої системи, а витрати всіх видів ресурсів, які здійснюються під час операційної (основної) діяльності підприємства, в свою чергу, є категорією, яка об'єднує формування та використання ресурсів виробничої системи.

Враховуючи характер ресурсного складу, який є необхідним для виробничого процесу та пов'язаних з його створенням витрат, необхідно визначити ступінь його однорідності, умови використання та перетворення на готовий продукт [1, с. 28].

Враховуючи логіку виробництва, можна стверджувати, що витрати у загальному їх розумінні складаються з декількох частин:

- придбання окремого виду ресурсів;
- підготовка ресурсів до їх використання у виробничому процесі;
- витрати самого ресурсу під час підготовки виробництва;
- власне виробництво;
- реалізація готової продукції.

Слід зазначити, що витрати на придбання окремого виду ресурсів та на підготовку ресурсів до їх використання у виробничому процесі у більшості випадків являють собою капітальні витрати, тобто пов'язані із вирішенням стратегічних завдань підприємства. До цих витрат належать витрати на придбання основних засобів та нематеріальних активів, науково-дослідні роботи тощо. Що стосується інших видів витрат (витрати самого ресурсу під час підготовки виробництва; пов'язані із власне виробництвом; пов'язані із реалізацією готової продукції), то вони пов'язані із вирішенням тактичних завдань підприємства. При цьому, втягнуті у виробничий процес, капітальні витрати перетворюються на поточні поступово, із використанням об'єкта, в який вони були вкладені. Але головна відмінність капітальних і поточних витрат полягає у тривалості періоду їх відшкодування.

Якщо поточні витрати відшкодовуються після закінчення кожного виробничого циклу повністю, то капітальні лише частково. У витрати виробництва включається сума нарахованих амортизаційних відрахувань та вартість ремонтів основних фондів. Швидкість відшкодування капітальних витрат залежить від застосованого методу амортизації (прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний, виробничий, на підставі норм амортизації за трьома групами основних фондів та прискорена амортизація).

Що стосується інших видів ресурсів підприємства, то з їх використанням у виробничому процесі пов'язані переважно поточні витрати, які відшкодовуються вже після реалізації готової продукції. Тому можна ще зауважити, що поточні та капітальні витрати відрізняються тривалістю інтервалу так, що поточні розглядаються на коротких інтервалах часу, а капітальні є довгостроковими. Але ефективність використання капітальних витрат визначається ефективністю використання поточних витрат, які прямо або опосередковано пов'язані із виробництвом та реалізацією продукції.

Таким чином, категорія витрат враховує і характеризує всі боки та етапи діяльності підприємства, ефективність використання його ресурсів. Враховуючи складність та різноманітність чинників, що впливають на витрати, виникає необхідність їх дослідження за допомогою принципів та методів логістики, головним завданням якої є ефективне управління потоковими процесами.

Тільки логістичний підхід у управлінні витратами зможе забезпечити врахування всіх видів витрат, які прямо або опосередковано пов'язані із підготовкою, виробництвом і реалізацією продукції. Логістика може забезпечити не тільки дослідження цього процесу, але й організацію управління рухом потоку витрат від початку втягнення ресурсів у виробничий процес до їх трансформації в готову продукцію.

Витрати ресурсу в загальному їх розумінні складаються з двох частин: витрат на придбання окремого виду ресурсу, його всебічну підготовку до використання у виробничому процесі; витрат самого ресурсу під час підготовки виробництва, власне виробництва та реалізації готової продукції.

Що стосується першої частини, то вони у більшості випадків є капітальними витратами, або витратами, пов'язаними з вирішенням стратегічних задач підприємства. До них належать витрати на придбання основних засобів та нематеріальних активів, науково-дослідні роботи тощо. Друга частина є поточними витратами, які пов'язані із вирішенням тактичних завдань. Втягнуті у виробничий процес, капітальні витрати перетворюються у поточні поступово, із використанням об'єкта, в який вони були вкладені.

Категорія витрат характеризує всі сторони та етапи діяльності суб'єктів господарювання, ефективність використання їх ресурсів. Враховуючи складність, багатоаспектність та різноманітність чинників, що впливають на витрати, необхідно використання нового підходу в їх дослідженні як об'єкта управління. В основу таких підходів можна покласти принципи логістики та контролінгу.

Особливість логістичного підходу до використання ресурсів в межах підприємства полягає у тому, що вони становлять її ціле, сукупність. У зв'язку з цим на практиці досить важко розділити процес формування поточних витрат на чітко відособлені за видом ресурсів, що витрачаються, етапи. Аналіз використання окремих видів ресурсів, який проводиться, є дещо умовним, оскільки жоден з ресурсів не може функціонувати без взаємодії з іншими.

Розглядаючи процес формування витрат відповідно зі споживанням ресурсів, окремою логістичною системою можна виділити відповідні етапи (рис. 1) [2, с. 356].

Особливо необхідно відзначити, що всі три етапи формування поточних витрат дуже важливі, але саме врахування передвиробничих та післявиробничих витрат дає змогу акцентувати увагу не тільки на внутрішніх витратах, а і можливість підприємства зацікавити своєю продукцією та її конкурентоспроможною ціною

кінцевого споживача. Це залежить не тільки від чинника вартості при виробництві продукції, але і від контакту із постачальниками та від факту витрат, що виникають у каналах розподілу.

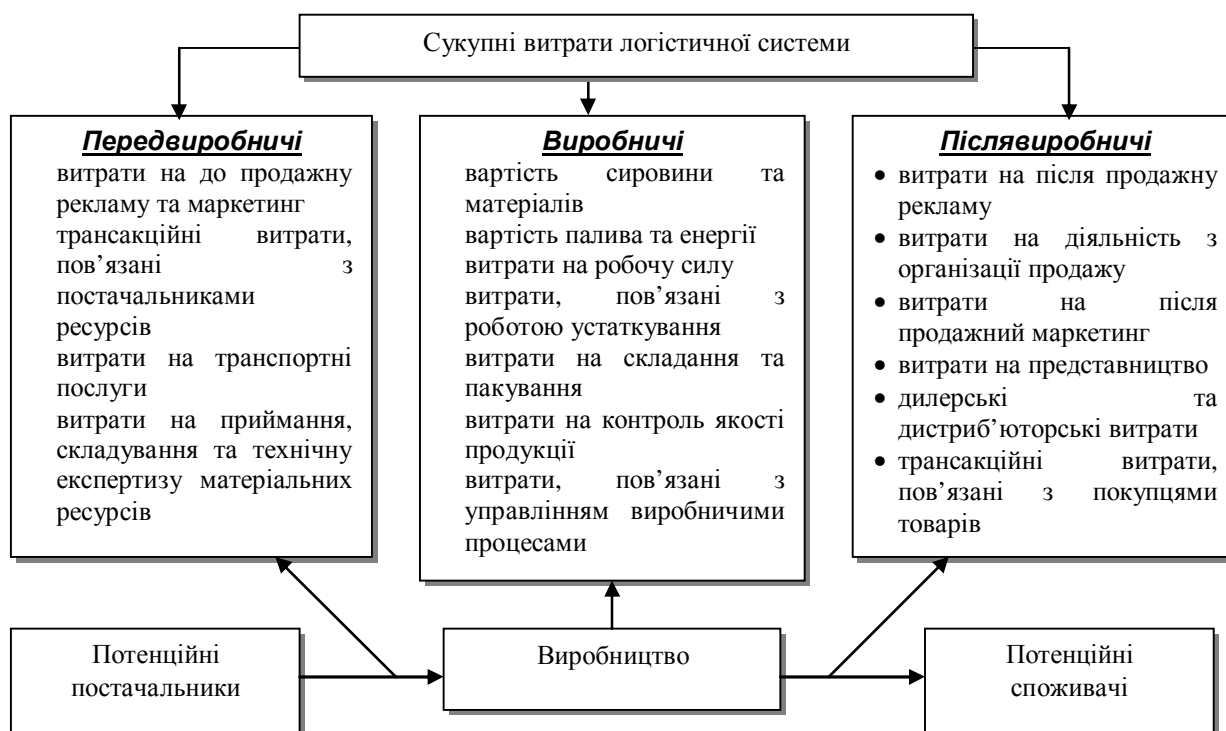


Рис. 1. Формування поточних витрат відповідно до послідовності їх накопичення

Наведені етапи формування поточних витрат дають змогу побудувати логістичну структуру витрат підприємства, під якою розуміються всі поточні витрати, незалежно від джерела їх відшкодування.

У ланцюгу будівництва витрат першим кроком є розбиття минулих витрат системи, що відбувається на підставі бухгалтерських даних, на декілька категорій. Далі необхідно провести оцінку нарощування витрат, що здійснюється за рахунок передвиробничого та післявиробничого етапів. Останній етап – це формування системи обліку витрат.

Звичайно, процес управління витратами залежить від схеми їх формування. Що стосується організації управління витратами, то слід відзначити, що тільки грамотне управління надасть можливість спрогнозувати поточні витрати підприємства для досягнення поставлених цілей. Саме управління витратами є основою для прийняття тактичних і стратегічних рішень при управлінні підприємством і його розвитком..

Використовуючи надбання сучасної науки в галузі управління витратами [3–5], можна стверджувати про необхідність розробки алгоритму управління витратами у логістичній системі (рис. 2).

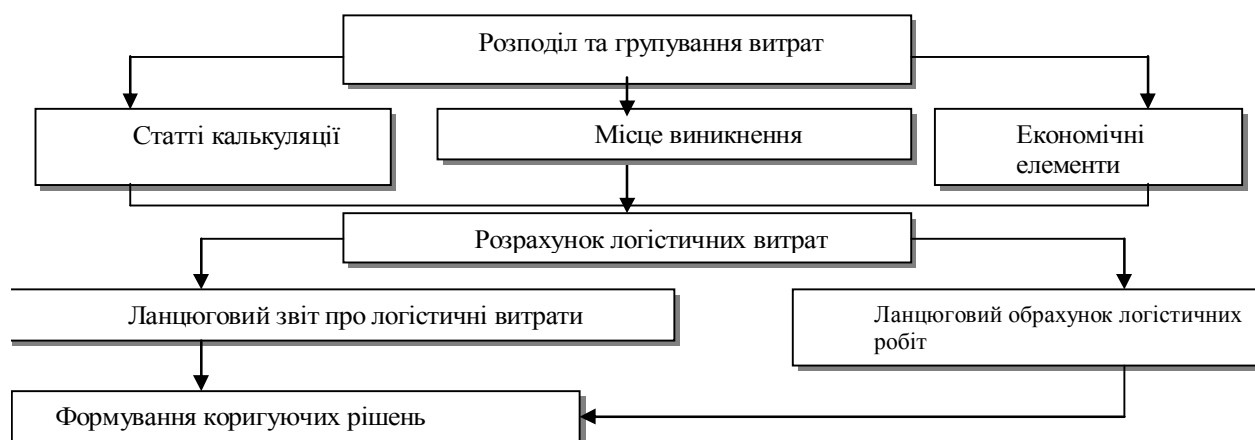


Рис. 2. Алгоритм управління витратами підприємства у логістичній системі

Групування витрат за статтями калькуляції здійснюється з метою перевірки покриття витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції, доходами від реалізації. Ці витрати групуються у відповідності до чинних нормативних актів.

Що стосується групування витрат за економічними елементами, то це здійснюється з метою своєчасного відображення витрат різних рівнів для розрахунку всієї суми витрат системи.

Таким чином, необхідно визначити механізм управління витратами у системі. Таким механізмом може стати взаємозв'язок логістики та контролінгу, який буде застосовано при оцінці як ефективності логістичних витрат (транспортування, складування, перевантаження тощо), так і ефективності сукупних витрат підприємства. З цією метою необхідно провести структуризацію доходів і витрат на основі існуючих концепцій логістики. При цьому, якщо система функціонує як логістична, то формування центрів витрат і формування прибутку набуває логічно завершеного характеру.

Калькуляція витрат стала здійснюватись не за функціональним призначенням, а з орієнтацією на остаточний результат, коли спочатку визначається обсяг і характер роботи промислового підприємства, а потім витрати. Новий підхід до розрахунку витрат полягає у розробці «місій», тобто визначенні цілей, які повинні бути досягнуті конкретним господарюючим суб'єктом.

Проаналізуємо основні концепції логістики. Основна концепція побудови логістичної системи наголошує на принципі чіткої взаємодії та узгодженості всіх функціональних елементів. Концепція управління витратами підприємства повинна базуватися на розвитку та реалізації логістичних функцій як єдиного комплексу функцій, у здійсненні цих функцій всіма структурними підрозділами підприємства, тобто забезпечення економії сумарних витрат на переміщення, зберігання і утримання запасів матеріалів, сировини та продукції. При цьому необхідно враховувати такі вимоги логістики: постачання всіх ресурсів у відповідній кількості, якості і асортименті до моменту і місця споживання, заміна запасів ресурсів, інформація про можливість їх швидкого придбання, виконання всіх замовлень з вищою якістю і в мінімальний термін.

Звичайно, для впровадження моделі управління витратами логістичної системи підприємства у ринкових умовах слід розробити методичне, аналітичне та інформаційне забезпечення системи, що передбачає відповідне планування, нормування, поточний і перспективний аналіз витрат, стимулювання підвищення ефективності використання ресурсів.

Базовим елементом системи контролінгу є управлінський облік, який забезпечує менеджерів системи систематизованою інформацією про процеси та результати діяльності промислового підприємства. Одержана інформація призначена для планування, контролю та прийняття управлінських рішень щодо ефективної організації логістичного процесу в діяльності великого багатoproфільного промислового підприємства.

**Висновки.** У дослідженні запропоновано подивитись на питання ефективності роботи підприємства в ракурсі оцінки економічного потенціалу підприємства і прийняття стратегічних рішень в сфері ефективного управління витратами. Зазначено, що ключовим моментом у вирішенні питань ефективного управління витратами є їх групування. Що дало змогу наочно визначити механізм управління витратами у системі. Таким може стати взаємозв'язок логістики та контролінгу. Цей підхід є за своєю суттю системним і передбачає можливість зобразити структуру «дерева» показників ефективності діяльності, виділяючи на першому рівні узагальнюючі показники ефекту та витрат, на другому – узагальнюючі показники якості і витрат за стадіями руху матеріального потоку, на третьому – узагальнюючі показники складових якості і комплексні витрати за напрямками робіт, на четвертому – приватні показники якості та елементи витрат, на п'ятому – фактори впливу на приватні показники якості та ресурсоемності продукції. Новизна логістично-контролінгового підходу до управління витратами полягає у всебічному та комплексному розв'язанні питань руху ресурсів під час постачання, виробництва і реалізації. Прийняття суб'єктом господарювання логістично-контролінгової концепції вимагає комплексного підходу до управління системою каналів постачання, виробництва, переміщення та збуту.

## Література

1. Карп І.М. Застосування логістичного підходу в управлінні промисловим підприємством / І.М. Карп // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 4. – С. 27–34.
2. Крикавський С. Стратегічний вимір логістичної концепції прийняття рішень / С. Крикавський, Р. Сапіга, В. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 15 (633). – С. 353–360.
3. Нікшич С. Теоретико-методичні засади оцінювання логістичних витрат підприємств / С. Нікшич // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – № 23 (623). – С. 182–190.
4. Леонова С.В. Логістичні аспекти формування раціональної структури витрат підприємства / С. В. Леонова, Н. Т. Гринів // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 2 (552). – С. 404–410.
5. Нижник В.М. Еволюція формування логістичного управління промисловими підприємствами: світовий досвід та перспективи / В.М. Нижник, О.О. Світловський // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2007. – № 5. – Т. 2. – С. 7–13.

Надійшла 17.9.2010 р.