

Економіка

УДК 336.72

Кравчук Наталія Романівна

студент-магістр

Державного податкового університету

Кравчук Наталья Романовна

студент-магистр

Государственного налогового университета

Kravchuk Nataliia

Master's Student of the

State Tax University

**УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В
УМОВАХ СТРУКТУРНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ
“РОКИТНІВСЬКИЙ СКЛЯНИЙ ЗАВОД”)**

**УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В
УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ
COST MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER
CONDITIONS OF STRUCTURAL MODERNIZATION**

***Анотація.** У статті проведено теоретичний аналіз витрат підприємства, зокрема досліджено їх структурні елементи, що є передумовою для розбудови ефективної системи управління витратами господарюючих суб'єктів. Визначено методи формування та контролю за здійсненням витрат. Проведено аналіз структури витрат промислового підприємства та запропоновано шляхи для їх оптимізації.*

Ключові слова: витрати, управління витратами, центр відповідальності, концепція управління витратами, суб'єкти управління витратами.

Аннотация. В статье проведен теоретический анализ расходов предприятия, в частности, исследованы их структурные элементы, что является предпосылкой для развития эффективной системы управления затратами хозяйствующих субъектов. Определены методы формирования и контроля за осуществлением затрат. Проведен анализ структуры расходов промышленного предприятия и предложены пути их оптимизации.

Ключевые слова: затраты, управление затратами, центр ответственности, концепция управления затратами, субъекты управления затратами.

Summary. The article provides a theoretical analysis of the costs on the enterprise, in particular, examines their structural elements, which is a prerequisite for building an effective cost management system of economic entities. Methods of formation and control over the implementation of costs are determined. The analysis of the cost structure of the industrial enterprise is carried out and the ways for their optimization are offered.

Key words: costs, cost management, responsibility center, cost management concept, cost management entities.

Постановка проблеми. Вміння плановірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси підприємства на виживання і розгортання подальшого розвитку. У цьому контексті дієвим інструментарієм є грамотно організований та ефективно здійснюваний процес стратегічного управління витратами, який за своєю

сутністю означає управління в довгостроковому періоді всією діяльністю підприємства, тому що охоплює всі сторони процесів, які в ньому відбуваються.

В умовах структурної модернізації будь-якому суб'єкту господарської діяльності доводиться орієнтуватися не тільки на усталене і стабільне функціонування, а й на розвиток в умовах конкурентної інноваційної економіки. За таких обставин ведення господарської діяльності має бути спрямованим на досягнення сталої переваги над конкурентами і можливе лише за наявності раціональної та гнучкої системи управління витратами, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань, що пов'язані з управлінням витратами, присвячені роботи таких відомих вчених-економістів, як Карпова Т.П. [1], Давидович І.Є. [2], Турило А.М. [3], Кравчук Ю.Б. [3], Турило А.А. [3], Ансофф І. [4], Портер М.Е. [5], Томпсон А.А. [6] та ін.

Формулювання цілей досліджень і публікацій полягає у дослідженні теоретико-прикладних основ управління витратами підприємства, узагальнення сутності змісту та складових системи управління витратами в умовах діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Однією з найважливіших і найбільших складних проблем для господарських структур є проблема управління витратами підприємств. Не тільки фінансові результати окремих підприємств та їхніх структурних підрозділів залежать від рівня і динаміки витрат, але й ефективність формування національного доходу на рівні держави.

У процесі своєї діяльності підприємство постійно несе витрати, пов'язані з її проведенням. Одні групи витрат безпосередньо пов'язані зі здійсненням конкретної операцій (із конкретним об'єктом витрат), інші мають загальний

характер і необхідні для забезпечення функціонування підприємства в цілому [7, с. 359]. Для ведення ефективної підприємницької діяльності, отримання та зростання прибутку, необхідна така організація управління витратами, яка забезпечувала б формування витрат оптимального розміру та рівня, а також сприяла оптимальному співвідношенню "витрати - прибуток". Тому важливою складовою менеджменту підприємств є організація управління саме витратами підприємств.

Управління витратами - це контроль за процесом формування, розподілу та використання витрат підприємства в результаті здійснення фінансово-господарської діяльності. Застосування методів управління витратами допомагає вирішити такі питання, як: оцінка факторів рентабельності, вибір необхідних замовлень, планування майбутніх напрямків діяльності, оцінка виробничих запасів та їх калькуляція, розподіл і мінімізація витрат і т.д. [8]. У сучасних умовах постійно зростаючої конкуренції перспективи розвитку вітчизняних підприємств значною мірою залежить від поведінки витрат та управління ними, яке забезпечує фінансову та економічну стійкість, а також ефективність діяльності підприємства на ринку.

У життєдіяльності всіх суб'єктів господарювання – витрати мають важливе значення. Управління витратами передбачає цілеспрямований вплив на формування витрат, контроль за їх рівнем та економічне стимулювання їхнього зниження. З аналізу терміну «управління витратами» можна зробити висновок, що це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат, а також стимулювання їхнього зниження [9]. Для будь-якого підприємства, зокрема промислового - це є важливою функцією економічного механізму.

Система управління витратами підприємства складається з трьох основних елементів: концепції управління витратами (сутність, мета,

принципи, напрями зниження витрат), механізм управління витратами (форми, методи та інструменти) та організація управління (суб'єкти, об'єкти, структури, функції). Формування системи управління витратами передбачає виявлення необхідних елементів, які усі разом забезпечать зниження витрат, збільшення прибутку, досягнення цілей підприємства. Під час формування системи управління витратами, потрібно враховувати їхні особливості, а саме: динаміку витрат, тобто те, що вони постійно рухаються та змінюються, різноманіття витрат, що потребує застосовування багатьох методів і прийомів в управлінні ними. Враховуючи особливості витрат, формуючи систему управління ними, можна зазначити низку вимог до системи управління, а саме: недопущення зайвих витрат, комплексний характер управлінських рішень, вдосконалення інформаційного забезпечення, системний підхід до управління витратами, впровадження методів зниження витрат, управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції.

Управління витратами є комплексною системою, що забезпечує розроблення управлінських рішень, оскільки вони спрямовані на ефективне використання ресурсів, взаємопов'язані та впливають на кінцеві результати підприємства. Система управління витратами включає в себе два основних аспекти: функціональний та організаційний. Так, функціональна підсистема включає в себе пошук і виявлення чинників економії ресурсів, нормування витрат ресурсів, планування витрат ресурсів по їх видах, облік і аналіз витрат ресурсів, стимулювання економії ресурсів і зниження їх витрати. Зазначені функції виконують відповідні структурні одиниці підприємства (відділи, бюро, окремі виконавці). Виявлення і використання чинників економії ресурсів є обов'язком всіх працівників підприємства, насамперед, фахівців і керівників різних рівнів. Відповідно до певних організаційно-технічних умов і ухвалених

рішень розробляються норми витрат всіх видів ресурсів: сировини, основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів.

Для того щоб проводити аналіз і контроль витрат на підприємстві необхідно сформувати робочий план рахунків, організувати облік витрат за центрами відповідальності. Під центром відповідальності розуміють організаційну єдність місць витрат з центром, відповідальним за їхній рівень [10]. За центрами відповідальності складаються кошториси (планові витрати), обчислюються фактичні витрати, а для виробничих підрозділів визначається собівартість одиниці продукції (послуг). Це уможливлює ефективний контроль за витрачанням ресурсів. При цьому важливе значення має поділ витрат стосовно кожного центру відповідальності на прямі й непрямі, змінні та постійні.

Ефективне управління витратами підприємства передбачає виконання всіх функцій управління, які реалізуються через елементи управлінського процесу: прогнозування, планування, нормування, організація, калькулювання, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, регулювання. До суб'єктів управління витратами належать: керівники, менеджери, спеціалісти, бухгалтери підприємства, які беруть участь у виконанні окремих функцій або елементів управління витратами. Об'єктами управління є витрати на виробництво, реалізацію продукції.

Для управління витратами підприємств необхідно застосовувати певні методи та інструменти, за допомогою яких вивчають витрати, досліджують їхню поведінку, щоб управляти ними. Вибір методів полягає у застосуванні різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких можна вивчити та отримати точну інформацію про витрати і на її підставі прийняти правильні управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень впливає на величину фінансового результату підприємства, і тому завершальним етапом є оцінка

прийнятого рішення на відповідність поставленим завданням. При цьому слід зауважити, що в сучасних умовах господарювання увага акцентується як на кінцевих результатах діяльності господарюючого суб'єкта, так і на методах їхнього досягнення. За умов самофінансування ефективна система управління витратами, і як наслідок, оптимізація і зниження витрат є основним джерелом зростання прибутку підприємства. Головними напрямками внутрішнього контролю витрат підприємства є: контроль обсягу випущеної продукції, контроль собівартості (витрат) і контроль результатів (доходів та прибутків).

Отже, управління витратами підприємства визначаємо як сукупність елементів (прогнозування, планування, нормування, організування, калькулювання, мотивування, обліку, аналізу, регулювання, контролю), структури, завдань, технології, які взаємодіють між собою з метою цілеспрямованого формування і використання витрат для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Враховуючи вищезазначені теоретичні підходи, у таблиці 1 розглянуто структуру витрат на одному з лідерів скляної промисловості ПрАТ “Рокитнівський скляний завод” за 2018 – 2020 роки. За досліджуваний період структура витрат (що наведена у таблиці 1), підприємства ПрАТ “Рокитнівський скляний завод” за 2018 – 2020 роки суттєво не змінювалась. У даному розподілі найбільшу частину становлять матеріальні витрати 66,4%, амортизація – 16,3% та витрати на оплату праці – 10,1%, решта статей витрат становить 7,2% (за 2020 рік).

Таблиця 1

Структура витрат ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018-2020 роки (у тис. грн.)

Стаття витрат	Рік						Відхилення			
	2018	%	2019	%	2020	%	2020/2019		2020/2018	
							+/-	%	+/-	%
Матеріальні витрати	294236	75,9	231489	70,1	254526	66,4	+23037	-3,7	-39710	-9,5
Витрати на оплату праці	32995	8,5	32970	9,9	38759	10,1	+5789	+0,2	+5764	-1,6
Відрахування на соціальні заходи	7198	1,8	7080	2,2	8355	2,2	+1275	0	+1157	-0,4
Амортизація	28177	7,2	40598	12,3	62361	16,3	+21763	+4	+21763	+9,1
Інші операційні витрати.	25217	6,6	18245	5,5	19414	5,0	+1169	-0,5	-05803	-1,6
Разом	387823	100	330382	100	383415	100	+53033	0	-4408	-4

Джерело: дані зі звіту про фінансові результати ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018 – 2020 роки. URL: <http://00293462.infosite.com.ua/>

У своїй діяльності ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" використовує такий метод управління витратами, як бенчмаркінг витрат, цей метод передбачає пошук еталонних підприємств – лідерів, з метою порівняння з власними та переймання його найкращих методів роботи [11]. Це означає, що підприємство здійснює постійний моніторинг та контроль за діями та цінами конкурентів задля того, щоб спрацювати на випередження та надати клієнтам пропозицію, що є більш вигідною ніж у інших підприємств – конкурентів.

Наступним кроком розраховуємо показники дохідності та спостерігаємо за їхньою динамікою протягом 3-х останніх років. У таблиці 2 досліджено вплив величини витрат на прибуток та кореляцію з величиною виручки.

Таблиця 2

Динаміка показників дохідності ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018-2020 роки

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2020/2019	2020/2018
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	518864	549028	591955	+ 7,8	+ 14,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	325944	305541	335048	+ 9,6	+ 2,8
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	128276	155278	(10784)	- 106,9	- 108,4

Джерело: дані зі звіту про фінансові результати ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018 – 2020 роки. URL: <http://00293462.infosite.com.ua/>

За даними, що наведені у таблиці 2 та рисунку 1 варто зазначити, що не зважаючи на те, що підприємство знаходиться у групі прибуткових у 2020 році воно отримало збиток у розмірі 10 784 тис. грн. Ці збитки викликані зміною курсів іноземних валют, що в свою чергу спричинило здорожчання сировини для виробництва, вартості енергоносіїв та кредитних ресурсів.

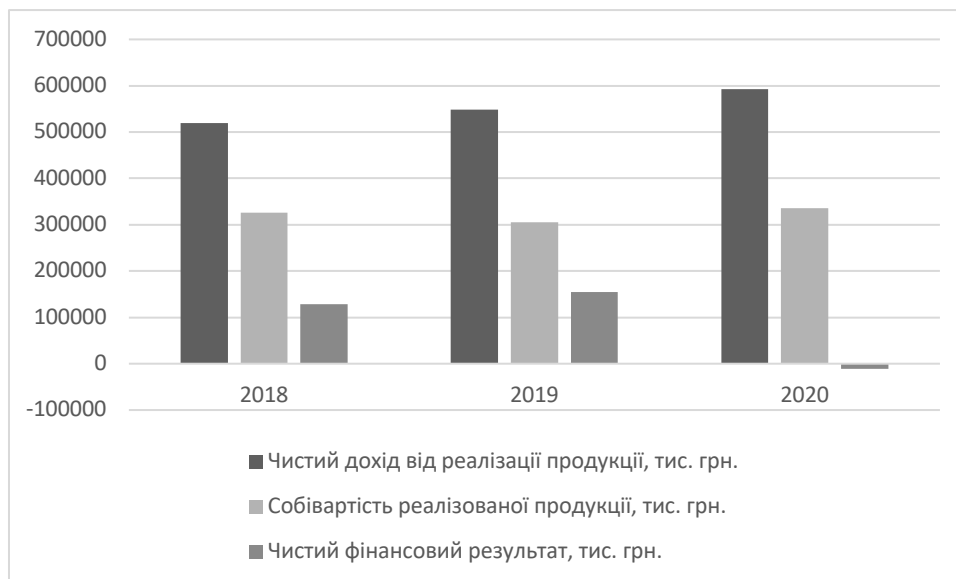


Рис. 1. Динаміка показників дохідності ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018-2020 рр.

Джерело: дані зі звіту про фінансові результати ПрАТ "Рокитнівський скляний завод" за 2018 – 2020 роки. URL: <http://00293462.infosite.com.ua/>

Виходячи з особливостей даного підприємства та його видів діяльності керівники управлінських служб можуть застосовувати наступні напрямки оптимізації витрат, зокрема: це налагодження самої системи управління витратами, що передбачає скорочення ланковості управлінського апарату та організація детального обліку витрат. У механізмі управління витратами економічні принципи реалізуються через організаційну систему. Організація – найважливіший елемент ефективного управління витратами. Вона встановлює, яким чином на підприємстві управляють витратами, тобто хто це робить, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами. Визначаються місця виникнення витрат, норми витрат і центри відповідальності за їх дотримання. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків керівників і фахівців, що беруть участь в управлінні витратами, яка має бути сумісна з організаційною і виробничою структурою підприємства [12, с. 182]. Організація та деталізація витрат дозволить фахівцям

чітко виявляти де саме можна скоротити витрати, а де відбуваються зайві перевитрати.

Якщо витрати розглядати як інструмент збільшення прибутку, то необхідно проаналізувати з метою оптимізації кожен з їх частин. Однією з вагомих частин витрат є витрати на оплату праці. Заробітна плата є одним з елементів витрат, має свою структуру і утворює фонд оплати праці штатних працівників. Резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації виробничих процесів, вдосконалення організації виробництва і праці, а також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його втрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності працівників [13, с. 177].

Підвищення рівня продуктивності праці можна забезпечити шляхом реалізації наступних пропозицій: механізація та автоматизація виробництва, застосування ефективної техніки та нових ефективних розробок, зміна або модернізація старого обладнання; впровадження у діяльність економічних методів управління, вдосконалення ціноутворення, фінансово-кредитного механізму; оптимізація чисельності працівників окремих професій, підвищення кваліфікації працівників, побудова ефективної системи матеріального стимулювання. Для підвищення продуктивності праці важливим є її організація – підготовка робочого місця, забезпечення належної матеріально-технічної бази, раціональна організація робочого часу.

Також оптимізація несе за собою мотивацію персоналу. Так, якщо заробітна плата буде виплачуватися не фіксованою ставкою, а частково у вигляді відсотка від реалізації або бонусів за досягнення певних результатів, це буде мотивувати працівників, сприятиме підвищенню прибутковості

підприємства та зменшенню витрат на оплату праці у разі невиконання певного плану виробництва або поставлених завдань.

Проте, оптимізація через мотивацію може нести негативні побічні ефекти, коли управління стимулює співробітників діяти не в інтересах підприємства. В цьому випадку система управління призводить до відсутності збігу цілей. І навпаки, коли управління мотивує бажану для організації поведінку, то в цьому випадку фахівці описують цей стан як ситуацію, при якій цілі організації і цілі співробітників співпадають.

Управління за результатами може викликати розбіжність цілей, особливо якщо необхідні організації результати можуть бути визначені тільки частково. Тоді співробітники зосередять свої зусилля тільки на тих ділянках роботи, які відслідковуються системою управління, незалежно від того, наскільки це бажано для цілей організації в цілому. Іншими словами, вони намагатимуться в першу чергу підвищити власні показники роботи, незалежно від того, наскільки їх дії працюють на досягнення загальних організаційних цілей. Крім того, співробітники можуть ігнорувати деякі важливі ділянки, якщо ці ділянки системою управління не відслідковуються [14, с. 562].

Ще однією вагомою частиною витрат є матеріальні витрати, що входять до собівартості продукції. Процес закупівлі сировини має також бути впорядкованим та організованим. Наступним напрямком оптимізації витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно проводити тендер серед постачальників та обирати найбільш вигідніші умови покупки сировини. Потрібно проводити наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання [15, с.172].

Також необхідно удосконалити роботу відділу логістики (скорочення ланковості товаропросування і відстані перевезень). При раціональній організації процесу поставок зменшиться кількість складських запасів, в тому числі і обсяг готової, але не реалізованої продукції. Складські приміщення, що звільняються можна здати в оренду, таким чином розморозити частину грошових ресурсів.

Перегляд матеріально-технічної бази підприємства також можна розглядати напрямком оптимізації витрат: впровадження нової, прогресивної та інноваційної техніки та обладнання, застосуванням нових видів сировини і матеріалів, автоматизацією і механізацією виробничого обладнання. Але цей напрям є досить неоднозначним та далекоглядним. Служба управління витрат повинна провести аналіз щодо економічної вигоди придбання нового або модернізації старого обладнання. Наведена аналітична інформація із розрахунками щодо придбання або модернізації обладнання допоможе керівникам прийняти вірні рішення щодо понесення таких витрат.

Наступний напрямок це вивчення та усунення причин браку. Ведення аналітичного обліку браку, його класифікація сприятиме його своєчасному виявленню, усуненню та запобіганню. Це призведе до зниженню собівартості за рахунок скорочення втрат від браку і інших непродуктивних витрат, що дасть можливість зменшити і більш раціонально використовувати відходи виробництва.

Ще одним заходом зниження витрат можна розглянути впровадження на підприємстві концепції ланцюга цінностей. Налагодження тісних зв'язків з постачальниками та покупцями. Ланцюг цінності представляє собою узгоджений набір видів діяльності, що створюють цінність для підприємства, починаючи з вихідних джерел сировини для постачальників даного підприємства аж до готової продукції, доставленої кінцевому покупцеві,

включаючи обслуговування споживача. При цьому акцентується увага не тільки на процесах, що відбуваються всередині підприємства, а й набагато ширше, виходячи за рамки конкретного підприємства. Суттєву перевагу підприємство може отримати, втрутившись у роботу постачальників і отримавши для себе певні переваги по витратах.

З іншого боку, підприємство може поліпшити свої конкурентні переваги, приділивши увагу обслуговуванню клієнтів. Аналізуючи ланцюжки цінностей, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок виявлення прихованих резервів та подальшої оптимізації окремих видів своєї діяльності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, управління витратами – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них. Удосконалення системи управління витратами націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому подальший розвиток ринкових відносин робить неможливим та неперспективним існування підприємства на ринку без розроблення стратегії, зосередженій на тотальному управлінні витратами. Таким чином, найбільш важливим фактором зниження собівартості продукції є застосування прогресивніших норм витрат матеріальних ресурсів і трудових нормативів, що, у свою чергу, залежить від своєчасності й повноти проведення організаційно-технічних заходів, запровадження нової техніки і технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, удосконалення організації виробництва і праці.

Література

1. Карпова Т.П. Управленческий учет. / Карпова Т.П. М. : Аудит-ЮНИТИ, 1998. 350 с.
2. Давидович І. Є. Управління витратами: Навчальний посібник / І. Є. Давидович. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
3. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
4. Анософф И. Стратегическое управление / И. Анософф. М: Экономика, 1989. 519 с.
5. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М. Е.; переклад з англ. К.: Основи, 1997. 390 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов /Пер. с англ. / Под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
7. Лазебник Л. Л., Бодров В. Г., Гурочкіна В. В., Слюсарева Л. В. [та ін.] / Економіка підприємства : підручник ; за заг. ред. Л. Л. Лазебник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 359 с.
8. Несмачна Є. В. Управління витратами на підприємстві [Електронний ресурс] / Є. В. Несмачна // Донецький національний технічний університет. 2017. URL: <http://masters.donntu.org/2017/ief/nesmachnaya/diss/indexu.htm>
9. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. та ін. Управління витратами : Навч. посіб. / За заг. ред. Грещака М.Г. К.: КНЕУ, 2008. 264 с.

10. Шафранська Т. Ю. Окремі аспекти управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, М. О. Науменко // Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. 2013. URL: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Economics/10_133927.doc.htm
11. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / А. І. Ясінська // Національний університет "Львівська політехніка". 2007. URL: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf>
12. Леонов Я.В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. Леонов, Ю. Герасименко // Бюлетень міжнародного нобелівського економічного форуму. 2010. № 1. Том 2. С. 175-183.
13. Качмарик Я.Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації / Я. Качмарик, О. Верещинська // науковий вісник НЛТУ: збірник науково-технічних праць. Львів, 2007. 17.4. С. 174-177.
14. Друрі К. Управлінський і виробничий: навчальний комплекс для студентів / Колін Друрі; пер. з англ. [В.Н. Єгорова]. 6-е изд. - М.: ЮНІТІ - ДАНА, 2012. 1423 с.
15. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ірина Маліновська // Матеріали конференції «Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки», 29.04.2011. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>