

УДК 338.512

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

А.А. Балан, к.е.н., доцент

А.В. Крисенко

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

Сучасні умови господарювання вітчизняних промислових підприємств характеризуються рядом нагальних проблем, вирішення яких потребує застосування комплексних інструментів щодо підтримки та стимулювання їх діяльності. Проте, різноманіття підходів щодо розуміння функцій і завдань системи управління витратами (СУВ), її місця в загальній системі управління підприємством ускладнюють процеси узгодженого управління його коштами. Відтак, високої ступені актуальності набуває проблема узгодженості функцій і завдань СУВ в системі управління витратами підприємства.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питанню управління витратами приділялось багато уваги [1-13]. В залежності від спрямованості досліджень науковці по-різному розглядають процеси управління витратами підприємства. Давидович І. придержується думки, що «поперше процес управління витратами має на меті виявити, як саме сформувалась собівартість, які чинники мали на неї позитивний, а які – негативний вплив. А по-друге, процес управління витратами має бути спрямований на прогнозування можливої величини витрат, максимально точно передбачення їх рівня та поточне оперативне втручання у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від наперед визначеного бажаного стану» [6]. Голов С. розглядає управління витратами як принципово нову систему, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати [4]. Карпова Т. вважає, що управління витратами включає такі елементи: планування, нормування, облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль, регулювання та прогнозування витрат [8]. Попов О. визначив, що управління витратами – це розроблення і реалізація управлінських впливів, заснованих на використанні економічних законів щодо формування та регулювання витрат підприємства відповідно до його стратегічних і поточних цілей. Управління витратами – складова система управлінського обліку [5]. Вважаємо, що кожний напрям наукової думки є виправданим і науково обґрунтованим. Проте, відсутність комплексного сприйняття системи управління підприємством залишає не вирішеними

*Балан А.А., Крисенко А.В. Система управління витратами на промисловому підприємстві.*

Аналіз функцій системи управління витратами у трактуванні різних авторів та підходів щодо визначення її завдань дозволив розробити систему розподілу функцій і завдань системи управління витратами підприємства та інструментів щодо їх вирішення.

*Ключові слова:* витрати, управління витратами, система управління витратами, функції системи управління витратами, інструменти управління витратами, планування витрат, моніторинг витрат, контроль витрат

*Балан А.А., Крисенко А.В. Система управления затратами на промышленном предприятии.*

Анализ функций системы управления затратами в трактовке различных авторов и подходов к определению ее задач позволил разработать систему распределения функций и задач системы управления затратами предприятия и инструментов по их решению.

*Ключевые слова:* затраты, управление затратами, система управления затратами, функции системы управления затратами, инструменты управления затратами, планирование затрат, мониторинг затрат, контроль затрат

*Balan A.A., Krysenko A.V. Cost management system in industrial enterprises.*

Analysis of the functions of cost management in the treatment of different authors and approaches to the definition of it subject iv es has allowed to develop a system of distribution functions and tasks of enterprise cost management and tools for their solution.

*Keywords:* costs, cost management, cost management system, functions of cost management, cost management tools, planning costs, monitoring costs, control costs

питання узгодження функцій і завдань СУВ із системою управління підприємства в цілому.

*Метою статті є* узагальнення підходів щодо визначення функцій і завдань системи управління витратами та розробка інструментів щодо їх вирішення. Це зумовлює необхідність вирішення таких основних завдань роботи:

- проаналізувати функції управління витратами у трактуванні різних авторів;
- розглянути підходи щодо визначення завдань системи управління витратами підприємства;
- розробити система розподілу функцій і завдань СУВ підприємства та інструментів щодо їх вирішення.

### Виклад основного матеріалу

Питання управління витратами промислового підприємства є на сьогоднішній день вкрай актуальним. Така ситуація сформувалась під впливом як політичної ситуації в країні, так і жорсткої конкуренції. Доцільно виділити наступні негативні чинники впливу на фінансово-господарську діяльність промислових підприємств:

- втрата зовнішньоекономічних зв'язків із контрагентами ближнього зарубіжжя;
- неможливість налагодження тривалих зовнішньоекономічних зв'язків із контрагентами інших країн через не стабільну політичну ситуацію в країні;

- суттєве подорожчання енергетичних і матеріальних ресурсів у складі собівартості продукції;
- обмеженість внутрішнього ринку споживання промислової продукції;
- наявність протиріч між інтересами бізнесу і довгостроковими громадськими цілями;
- обмеженість бази стимулювання ефективності виробничої діяльності підприємства;

Вказані чинники головним завданням діяльності промислового підприємства визначають необхідність його виживання на протязі не визначеного періоду часу. За таких умов, найбільш розповсюдженою стратегією виживання є спрямованість на мінімізацію витрат підприємства. Основними напрямками зменшення витрат є:

- закупівля більш дешевих матеріалів;
- скорочення штату підприємства;
- зміна соціальної політики підприємства в сторону скорочення соціального пакету, премій тощо;
- реалізація майна підприємства.

Але, ефективність заходів щодо скорочення витрат залежить від ступеню їх узгодженості із завданнями діяльності і розвитку підприємства (рис. 1).

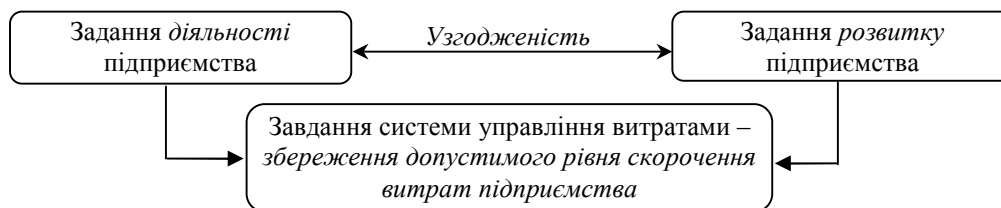


Рис. 1. Узгодженість завдань діяльності і розвитку в процесі управління витратами підприємства

З метою аналізу існуючих підходів щодо розуміння завдань і функцій системи управління ви-

тратами підприємства виконано їх узагальнення у таблицях 1 і 2.

Таблиця 1. Функції управління витратами у трактуванні різних авторів [4; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]

Джерело	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	Разом функцій
[4]	+	+		+	+	+	+	+	+	+							9
[6]	+	+		+	+	+	+	+			+	+	+	+			11
[7]				+	+	+	+	+									5
[8]				+	+	+	+	+									5
[9]	+	+		+	+	+	+	+						+		+	9
[10]	+	+	+	+	+	+	+										7
[11]	+	+		+	+	+					+	+	+	+	+	+	11
[12]	+	+		+	+		+	+			+						7
<b>Кількість повт- вань</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>
<i>Перелік функцій СУВ:</i>																	
1 – аналіз; 2 – облік; 3 – прийняття рішень; 4 – планування; 5 – організація; 6 – контроль; 7 – мотивація; 8 – регулювання; 9 – перегляд планів; 10 – коригування діяльності; 11 – прогнозування; 12 – нормування; 13 – калькулювання собівартості; 14 – стимулювання зменшення; 15 – регулювання; 16 – координація																	

Існує декілька підходів щодо управління витратами підприємства (табл. 1.). І, погоджуючись із Ясінською А.І. [8], їх можна систематизувати у групи. До першої групи, відносяться науковці, які реалізують функції управління витратами через елементи управлінських дій. Друга група – ототожнює функції управління витратами із класичними функціями управління. Подібний підхід спостерігається і в міркуваннях Козаченко Г.В. та ін. [11]: виділяються класичні функції управління –

«функції першого порядку», які розширюються функціями «другого порядку», притаманними саме системі управління витратами підприємства. Крім того, таке розмаїття функцій СУВ свідчить про не розуміння авторами, що є функцією, а що завданням системи управління витратами підприємства. Такий висновок підтверджується і спробою узагальнення підходів щодо визначення завдань СУВ.

Таблиця 2. Узагальнення підходів щодо визначення завдань системи управління витратами підприємства [6; 7; 8; 9]

Визначення СУВ	Функції СУВ	Завдання СУВ	Джерело
1. Складова управління підприємством загалом, її раціональна побудова є основним з чинників підвищення конкурентоспроможності і ефективності діяльності підприємства в цілому	— прогнозування; — планування; — нормування; — організування; — калькулювання; — мотивація та стимулювання; — облік; — аналіз; — регулювання; — контроль	— виявлення ролі управління витратами як фактор підвищення економічних результатів діяльності; — визначення витрат за основними функціями управління; — здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; — виявлення тенденцій до зміни рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції; — нормування, планування витрат за елементами, виробничими підрозділами і видами продукції; — пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат	[6]
2. Вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них	— планування; — організування; — мотивування; — контроль; — регулювання	— постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів; — нормування витрат; — планування, облік та аналіз витрат за їх видами; — стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства	[7]
3. Сукупність елементів, структури, завдань, технологій, які взаємодіють між собою з метою цілеспрямованого формування і використання витрат для підвищення ефективності функціонування підприємства	— планування; — організування; — мотивування; — контроль; — регулювання	— забезпечення успішного функціонування підприємства на ринку; — виробництво конкурентоспроможної продукції; — наявність прибутку	[8]
4. Система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів	— планування; — організація; — регулювання; — мотивація; — облік і аналіз; — координація; — контроль; — стимулювання	— обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва та реалізації продукції; — коригування планових показників відповідно до змін ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх факторів; — визначення витрат за основними функціями управління; — підготування інформаційної бази, що дозволяє оцінити витрати при виборі та прийнятті господарських рішень; — пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу та в усіх виробничих підрозділах підприємства; — вибір нормування витрат; — чітке калькулювання витрат за економічними елементами, стадіями та структурами виробництва; — планомірне удосконалення організації та технології виробництва; — матеріальне стимулювання ресурсозбереження; — вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства	[9]

Жоден з підходів не відображає цілісності системи управління підприємством. Система управління витратами (СУВ) є однією з підсистем системи управління підприємством. Отже, розподіл функцій і завдань СУВ необхідно здійснювати

узгоджено із функціями управління (рис. 2): функції і завдання управління підприємством, функції і завдання СУВ. Реалізація кожної функції управління передбачає процеси прийняття управлінських рішень на всіх стадіях управління.

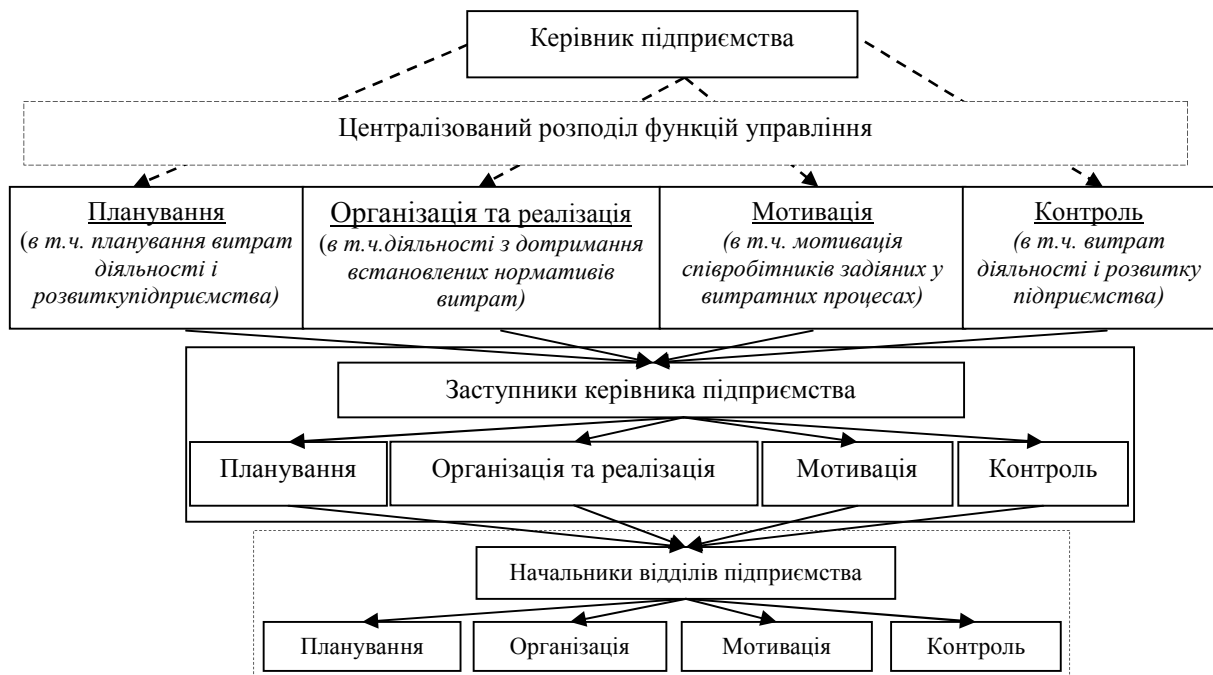


Рис. 2. Централізований розподіл функцій управління підприємством

Крім того, за своєю економічною суттю, витрати є ресурсами підприємства. Таким чином, система управління витратами підприємства – це комплекс пов’язаних елементів та відносин в системі управління підприємством, які за рахунок раціонального використання його ресурсів забезпечують його стабільне функціонування. Кожний

окремий елемент виконує відповідні функції і завдання СУВ. Ефективність реалізації функцій і завдань СУВ залежить від ступеню налагодженості зворотного зв’язку від контролю діяльності з управління витратами підприємства до її планування (табл. 3).

Таблиця 3. Система розподілу функцій і завдань СУВ підприємства та інструментів щодо їх вирішення

Функції системи управління витратами	Завдання системи управління витратами	Інструмент вирішення завдання
1	2	3
1. Планування діяльності з управління витратами підприємства	1.1 планування об’ємів витрат в розрізі: — економічної діяльності підприємства; — структурних підрозділів підприємства; — операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства; — елементів витрат (в т.ч. планується фонд стимулювання (преміювання) працівників підприємства)*	Стратегічні (перспективні) плани розвитку підприємства, поточні та тактичні плани діяльності, бюджет витрат в розрізі економічної діяльності підприємства; структурних підрозділів підприємства; операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства; – елементів витрат
	1.2 прогнозування змін витрат підприємства;	Система показників трендового аналізу; стратегічні карти розвитку; концепція узгодженого контролювання [13]
	1.3 планування резервного фонду витрат;	Бюджет витрат
	1.4 планування напрямків економії витрат підприємства (розробка ієрархічної структури допустимої економії витрат підприємства);	Бюджетування, концепція узгодженого контролювання [13]

## Продовження табл. 3

	1.5 оцінка ефективності планування діяльності з управління витратами підприємства;	Система показників оцінки ефективності
	1.6 розробка та впровадження коригуючих та попереджуючих заходів в процесі планування за результатами контролю діяльності з управління витратами підприємства	Концепція узгодженого контролювання [13]; розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства
2. Організація та реалізація завдань щодо управління витратами підприємства	2.1 розподіл завдань щодо організації: — планування витрат підприємства; — освоєння виділених активів підприємства; — обліку витрат підприємства; — реалізації заходів з мотивації працівників підприємства; — моніторингу, аналізу та перевірки обґрунтованості витрат підприємства; — розробки та реалізації коригуючих і попереджуючих заходів за результатами контролю діяльності з управління витратами підприємства; — оцінки ефективності функціонування СУВ	Розподіл і делегування повноважень, обов'язків та відповідальності; розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства ( <i>розроблені з урахуванням вимог чинного законодавства</i> )**
	2.2 реалізація поставлених завдань щодо: — витрачання коштів в розрізі розроблених планів підприємства; — обліку витрат підприємства; — моніторингу, аналізу та перевірки обґрунтованості витрат підприємства; — реалізації коригуючих і попереджуючих заходів за результатами контролю	Розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства**; кошториси і виконавські звіти; інструменти поточного контролювання, концепція узгодженого контролювання [13]
3. Мотивація працівників підприємства задіяних в управлінні витратами підприємства	3.1 Розробка плану заходів з мотивації працівників щодо отримання рівня запланованих витрат підприємства;	Колективний договір, система стимулювання працівників, критерії оцінки ефективності праці
	3.2 Преміювання працівників підприємства;	Фонд стимулювання (преміювання) діяльності працівників; критерії оцінки ефективності праці
	3.3 Оцінка ефективності праці та заходів з мотивації працівників щодо отримання рівня запланованих витрат підприємства;	Система показників оцінки ефективності
	3.4 Реалізація коригуючих і попереджуючих заходів за результатами контролю	Розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства
4. Контроль діяльності з управління витратами підприємства	4.1 Планування моніторингу і аналізу витрат підприємства: — розробка системи показників моніторингу і аналізу витрат підприємства; — встановлення періодичності перерахунку показників моніторингу і аналізу витрат підприємства; — розробка показників оцінки ефективності моніторингу і аналізу витрат підприємства	Система збалансованих показників моніторингу і аналізу витрат підприємства; концепція узгодженого контролювання [13]
	4.2 Планування перевірок обґрунтованості витрат підприємства: — визначення критеріїв та періодичності контролювання витрат підприємства; — розробка показників оцінки ефективності перевірок обґрунтованості витрат підприємства	Система збалансованих показників моніторингу і аналізу витрат підприємства; концепція узгодженого контролювання [13]; розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства
	4.3 Реалізація завдань контролю діяльності з управління витратами підприємства (моніторинг, аналіз та перевірки обґрунтованості витрат підприємства)	Розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства
	4.4 Звітування про результати моніторингу і аналізу витрат підприємства	Виконавські звіти, розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства
	4.5 Розробка та впровадження коригуючих та попереджуючих заходів в процесі контролю діяльності з управління витратами підприємства	Розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства

Будь-який процес управління витратами на підприємстві реалізується через систему функцій управління. На етапі реалізації функції «планування діяльності з управління витратами під-

приємства» джерелом формування критеріїв планування є стратегічні (прогнози) плани розвитку підприємства. Основне завдання функції – сформувати такі планові показники, які дозволять в

ході поточної діяльності підприємства сформувавши основу для його розвитку. Інструментами вирішення завдань є: стратегічні (перспективні) плани розвитку підприємства, поточні та тактичні плани діяльності, бюджет витрат в розрізі економічної діяльності підприємства; структурних підрозділів підприємства; операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства; – елементи витрат. Для цілей контролювання системи управління витратами підприємства планові показники формують систему критеріїв контролю обґрунтованості витрачання коштів підприємства. Для цілей прогнозування можливих альтернатив розвитку підприємства в нестабільних умовах господарювання доцільно використовувати методику оцінювання альтернатив на базі методів нечіткої математики [13].

На етапі реалізації функції «Організація та реалізація завдань щодо управління витратами підприємства» вирішуються завдання розподілу завдань щодо організації функціонування СУВ та їх реалізації. Суттєвого значення набувають інструменти розподілу і делегування повноважень, обов'язків та відповідальності: розпорядження керівника підприємства, внутрішні інструкції і положення підприємства.

Функція «Мотивація працівників підприємства задіяних в управлінні витратами підприємства» є ключовою в СУВ, як і в цілому в системі управління підприємства. Її основними інструментами є колективний договір, система стимулювання працівників, критерії оцінки ефективності праці. Завдання функції тісно переплітаються із завданнями функцій планування і контролю.

Контроль діяльності з управління витратами підприємства передбачає вирішення таких завдань:

а) планування: моніторингу і аналізу витрат підприємства; перевірок обґрунтованості витрат підприємства; б) реалізації завдань контролю діяльності з управління витратами підприємства (моніторинг, аналіз та перевірки обґрунтованості витрат підприємства); в) звітування про результати моніторингу і аналізу витрат підприємства; розробки та впровадження коригуючих та попереджуючих заходів в процесі кон-

тролю діяльності з управління витратами підприємства. В основу їх реалізації покладаються інструменти концепції узгодженого контролювання діяльності і розвитку підприємства [13].

Отже, запропонована система функцій і завдань СУВ підприємства відображає загальну систему функцій системи управління підприємством в цілому. Кожна функція передбачає вирішення певного переліку завдань. Запропоновані інструменти вирішення завдань є елементами інструментального забезпечення системи управління підприємства в цілому, що в свою чергу дозволяє розробити уніфікований підхід щодо оцінки ефективності функціонування СУВ в рамках системи управління підприємством.

### Висновки

Таким чином, сучасна економічна ситуація в країні головним завданням діяльності промислового підприємства визначає необхідність його виживання на протязі не визначеного періоду часу. За таких умов, найбільш розповсюдженою стратегією виживання є спрямованість на мінімізацію витрат підприємства. Це зумовлює необхідність пошуку більш раціонального підходу щодо узгодження завдань діяльності і розвитку підприємства із цільовою спрямованістю витрачання коштів підприємства і розробки інструментів щодо оцінки ефективності їх вирішення. Аналіз функцій управління витратами виділив декілька підходів щодо управління витратами підприємства. Однак, жоден з підходів не відображає цілісності системи управління підприємством. Відтак, розподіл функцій і завдань СУВ необхідно здійснювати узгоджено із функціями управління підприємством. Сформульована гіпотеза дозволила запропонувати систему розподілу функцій і завдань СУВ підприємства та інструментів щодо їх вирішення. Оцінка ефективності системи відбувається в розрізі кожної функції за допомогою системи збалансованих показників моніторингу діяльності і розвитку підприємства в цілому. Основним напрямом подальшої роботи є аналіз існуючих підходів щодо налагодження зворотного зв'язку в процесах реалізації функцій управління СУВ підприємства.

### Список літератури:

1. Тюкавкин Н.М. Управління витратами / Н.М. Тюкавкин // Управлінський облік. – 2008. – №3. – С. 50-51.
2. Писарев В.Н. Внутрішньо господарський контроль витрат, як функція управління виробничим циклом у тваринних господарствах / В.Н. Писарев // Управлінський облік. – 2008. – №6. – С. 88-89.
3. Юрченко О.А. Методика внутрішнього контролю витрат іншої операційної діяльності. / О.А. Юрченко // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Економічний часопис-XXI. – 2013 – 1-2(2) – С. 52-56.
4. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. – К.: Лібра, 2008. – 704 с.
5. Попов О. Управління витратами // Економічна енциклопедія: У 3-х томах. Т. 3. – К.: Видавничий центр «Академія», 2007 – 952 с.

6. Крапівницька С. М., Зарукевич М. В. Розвиток системи управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / С.М. Крапівницька, М.В. Зарукевич // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – Режим доступу: [http://www.visnyk-onu.od.ua/journal /2013\\_18\\_3\\_1/41.pdf](http://www.visnyk-onu.od.ua/journal /2013_18_3_1/41.pdf)
7. Дощич Г.А. Дослідження актуальних проблем управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Г.А. Дощич // Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/29\\_DWS\\_2012/Economics/10\\_120778.doc.htm](http://www.rusnauka.com/29_DWS_2012/Economics/10_120778.doc.htm)
8. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / А.І. Ясінська // Національний університет «Львівська політехніка». – 2007. – Режим доступу: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf>
9. Адирова Т.І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах виноробної промисловості [Електронний ресурс] / Т.І. Адирова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2011. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=846>
10. Турило А.М. Уточнення сутності поняття «витрати» і їхньої економічної оцінки на підприємстві / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, Н.М. Цуцурук // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №11. – С.85-88.
11. Управління затратами підприємства : [монографія] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.А. Макухін / Східноукраїнський національний ун-т. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
12. Управління витратами : [навч. посібник] / М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.; за заг. ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
13. Балан А.А. Економічний інструментарій узгодженого контролювання діяльності та розвитку енергопостачального підприємства: монографія / А.А. Балан, С.В. Філіппова. – Донецьк: видавництво «Ноу-лідж» (донецьке відділення), 2013. – 181с.
14. Балан О.С. Прийняття інвестиційних рішень в інвестиційному менеджменті: монографія. / О.С. Балан Філіппова С.В. // Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2013. – 371 с.
15. Балан О.С. Класифікація управлінських рішень при розробці та супроводі інвестиційного проекту промислового підприємства / О.С. Балан О.А. Котляр // Економічний форум. Науковий журнал. Луцький національний технічний університет. №3/2013. С.111-119.

Надано до редакції 28.02.2014

Балан Алла Аліджанівна / Alla A. Balan  
[allabalan@ukr.net](mailto:allabalan@ukr.net)

Крисенко Анастасія Валеріївна / Anastasiya V. Krysenko  
[nastya08kr@gmail.com](mailto:nastya08kr@gmail.com)

**Посилання на статтю / Reference a Journal Article:**

*Система управління витратами на промисловому підприємстві [Електронний ресурс] / А.А. Балан, А.В. Крисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 43-49. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>*