

УПРАВЛІННЯ ВТРАТАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено особливості управління витратами операційної діяльності підприємства в сучасних умовах та акцентовано увагу на їх значенні для формування конкурентоспроможності і економічної безпеки і перспектив розвитку. Запропоновано застосування концептуальної моделі управління витратами операційної діяльності. Акцентовано увагу на послідовності здійснення моніторингу витрат операційної діяльності та ролі в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Зроблено висновок про те, що процеси, які пов'язані з виробництвом та збутом продукції, управлінням операційною діяльністю і підприємством в цілому мають включатись в модель управління витратами та здійснюватись їх оптимізація, а структура та зміст витрат мають віддзеркалювати операційні процеси та сприяти підвищенню результативності господарської діяльності і формуванню перспектив розвитку.

Ключові слова: витрати, управління, ефективність, конкурентоспроможність, якість, собівартість, ефективність діяльності.

О. I. GONCHAR

Khmelnytsky National University

MANAGEMENT OF LOSS OF OPERATING ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Abstract – The peculiarities of operating costs management of the enterprise in the modern conditions are investigated and attention is paid to their significance for the formation of competitiveness and economic security and development prospects. The application of the conceptual model of operating expenses management is proposed. The focus is on the sequence of monitoring the costs of operating activities and the role in achieving the strategic goals of the enterprise. It is concluded that processes related to production and sales of products, management of operations and the enterprise as a whole should be included in the model of cost management and optimization carried out, and the structure and content of expenses should reflect operational processes and promote the increase of the efficiency of economic activities and formation of development prospects.

Key words: costs, management, efficiency, competitiveness, quality, faculty, efficiency of activity.

Актуальність теми. Трансформація ринкових відносин, глобалізація та євроінтеграція конкретизують місце підприємства в економіці конкретної країни та уточнюють умови господарювання. За сучасних умов прибутковість діяльності із стратегічної цілі трансформується у необхідну умову господарювання. Все більшого значення у підприємницькій діяльності набуває управління витратами і калькулювання собівартості.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від управління діяльністю, яка забезпечує реальну економічну самостійність і конкурентоспроможність. Суть економіки підприємства полягає у визначенні витрат, результатів виробництва та контролювання їх динаміки. Результати діяльності підприємства багатоаспектні і включають разом із виробничими та економічними результатами досягнення у сфері технічного і соціального розвитку. Порівняння витрат і результатів дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства. Управління витратами є засобом досягнення підприємством високого економічного результату, джерелом впровадження інновацій та розвитку.

У сучасних умовах ефективно управління витратами підприємства немислимо без організації оперативного аналізу собівартості продукції, що випускається, ефективного управління витратами операційної діяльності. Крім того, він має включатись в систему управлінського обліку підприємства, як інструмент превентивного заходу локалізації відхилень. Більшість підприємств використовують аналіз операційної діяльності в системі управління для констатування кількісних змін, що відбулися в порівнянні з базисним періодом або нормативом. Цей аналіз безнадійно старий і практично не потрібен як для цілей управління витратами, так і для управлінського обліку в цілому. Це пов'язано із тим, що, як правило, ретроспективний аналіз витрат здійснюється не в процесі господарських операцій, а через якийсь проміжок часу, іноді досить значний. Перевага оперативного аналізу полягає в можливості оперативного прийняття управлінських рішень для відновлення контролю над рівнем витрат, собівартістю продукції підприємства.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий внесок у розвиток теорії управління витратами операційної діяльності здійснили відомі вчені: Л.В. Дейнеко, О.О. Орлов, А.А. Турило, В.О. Харченко, А.В. Череп, Л.Г. Чернюк та ін. Питання конкурентоспроможності на засадах управління витратами операційної діяльності досліджують і вітчизняні науковці З. Борисенко, І. Должанський, Т. Загорна, С. Кваша, Н. Краснокутська, І. Смолін, В. Сокольський та ін.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення управління витратами операційної діяльності підприємств у контексті підвищення їх конкурентоспроможності та сприяння економічній безпеці.

Виклад основного матеріалу. Функціонування будь-якого виробничого підприємства завжди пов'язане з виробництвом товарів та їх реалізацією, тобто просуванням від виробника до споживача. Здійс-

нення цих завдань було б неможливим без витрат, оскільки саме вони забезпечують господарську діяльність суб'єкта господарювання. Дослідження витрат є надзвичайно актуальним, оскільки вони обумовлюють головну мету діяльності підприємства і одночасно, його передумову – прибуток і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Завищені витрати виробництва, і відповідно, собівартість є фактором, який знижує конкурентоспроможність продукції та гальмує вихід її виробника у ринковий простір. Зниження витрат та їх ефективне використання навпаки гарантує стабільність функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання та більш високий рівень прибутку. Крім того, обумовлює передумови конкурентоспроможності, економічної безпеки та розвитку. До того ж якщо доходи підприємства значною мірою визначаються кон'юнктурою ринку, то витрати більш значною мірою – ефективністю діяльності самого підприємства, тобто вмінням раціонально управляти витратами та отримувати від них максимальний результат.

Однак маємо визнати, що, незважаючи на актуальність та популярність питань управління операційними витратами, форма та зміст управління перебувають в неузгодженому стані. Варто звернути увагу на те, що існуючі та прогнозовані змістовні характеристики управління витратами повинні мати відповідну форму, тобто повинні певним чином бути скомпонованими. Тільки за умов дотримання єдності форми та змісту може бути досягнуто гармонізації в управлінні витратами операційної діяльності.

Використання методу декомпозиції (лат. *decompositio* – складення, складання) в управлінні витратами дозволяє структурувати процес управління відповідно до обраного морфологічного фокусу складових ефективності. Під морфологічним фокусом ефективності управління витратами операційної діяльності розуміємо процес розбору внутрішньої початкової форми, що покликаний посприяти засвоєнню і систематизації ознак системи, їхньої категорії, виробленню міцних практичних зв'язків. Перш за все морфологічними фокусами управління витратами можуть виступати фокуси узгодження інтересів, ресурсного забезпечення, протистояння загрозам та економічної спроможності. В той же час, декомпозиції мають бути притаманні такі властивості, як адаптивність (тобто природна або додана властивість пристосовуватися до зміни умов управління витратами, зокрема таких, що виникають внаслідок мінливості зовнішнього середовища підприємства, змінюваності внутрішнього його середовища, фази життєвого циклу тощо) та реконструктивність (тобто здатність до перебудови, реконструкції) [1].

Ми переконані, що дослідження теоретичних основ управління витратами операційної діяльності перш за все повинно базуватися на морфологічному аналізі самої системи управління витратами. Оскільки дана система заснована на підборі можливих рішень для окремих частин завдання (так званих морфологічних ознак, що характеризують пристрій) і наступному систематизованому отриманні їх поєднань (комбінуванні). Результати проведеного морфологічного аналізу системи управління витратами операційної діяльності підприємства вказують на проблему даної системи, а саме – держава прямо не здійснює управління діяльністю підприємств, а тільки регулює їхню діяльність за допомогою правових, економічних і соціальних заходів, за допомогою прямого і непрямого регулювання.

Варто взяти до уваги, що з'ясування мети, завдань морфологічного аналізу системи управління витратами операційної діяльності сприяє пошуку різних варіантів: функціональних схем, принципів дії, конструктивних різновидів розроблюваної системи. При цьому концептуальна модель управління передбачає, що такий механізм є гнучкою, інтегрованою та відкритою системою. Подібний механізм повинен охоплювати принципи, прийоми і способи, методи і методика, процедури, алгоритми і моделі, за допомогою яких забезпечується в тій або іншій формі гармонізація всіх сфер діяльності підприємства та інтересів взаємодіючих з ним суб'єктів зовнішнього середовища [2, с. 114]. Таким чином дослідження і аналіз особливостей підходів щодо управління витратами операційної діяльності, та урахування принципів формування функціональних складових системи управління, дали змогу обґрунтувати складові концептуальної моделі управління процесом забезпечення ефективності управління витратами операційної діяльності (див. рис. 1).

Необхідність розробки та реалізації концептуальної моделі управління процесом забезпечення ефективності управління витратами операційної діяльності зумовлюється об'єктивною потребою у формуванні ефективного механізму реагування системи управління на численні негативні чинники, що впливають на їх величину. Враховуючи вимоги конструктивності, адаптивності, необхідно наголосити на важливих етапах формування концептуальної моделі управління ефективністю витрат, а саме таких як: визначення цілей та економічних інтересів підприємства; діагностика проблемних ситуацій в операційній діяльності та виникнення додаткових витрат; діагностика проблемної ситуації у діяльності підприємства; проектування проблемної ситуації на сферу економічної безпеки; розробка організаційно-економічного механізму (ОЕМ) управління витратами операційної діяльності; розробка та реалізація стратегії управління витратами.

На основі фокусу узгодженості інтересів визначається склад основних економічних інтересів підприємства і здійснюється їх ранжування за рівнем значущості з метою виділення головного економічного інтересу, пріоритетних та інтересів другорядного значення, зосередивши основну увагу на формулюванні інтересів, які мають пріоритетний характер. Досягнення зазначених напрямів сприяє трансформації головних та пріоритетних економічних інтересів в площину конкретно сформованих цілей управління витратами, що відображається у формуванні цілей та економічних інтересів підприємства. З синергетичної точки зору, розробка системи стратегічних цілей передбачає формування аттракторів (від “притягувати” – лат), які відбивають бажаний “кінцевий порядок”, що притягує та детермінує всю множину поточних процесів.

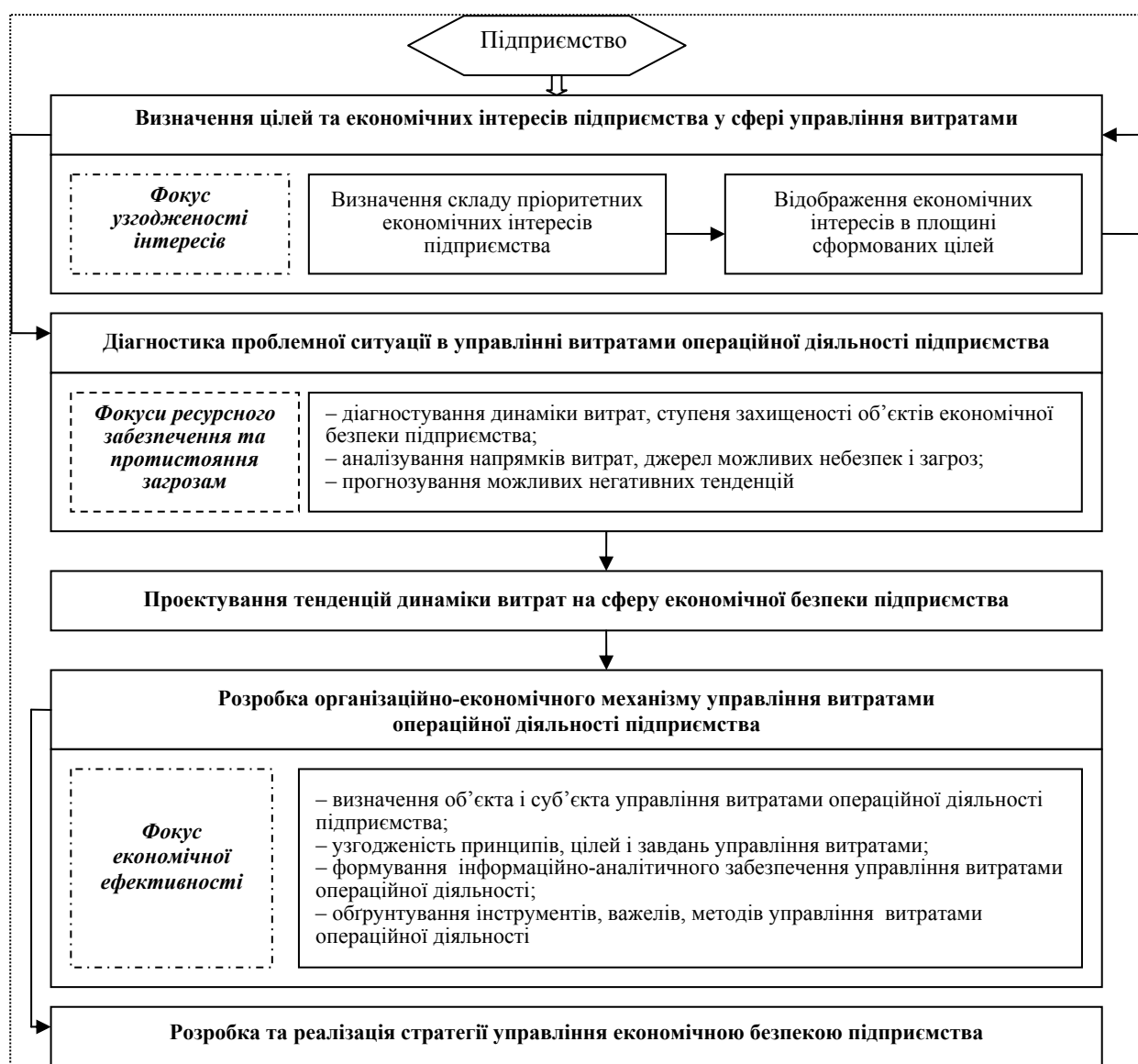


Рис. 1. Концептуальна модель управління витратами операційної діяльності

Основне завдання системи управління витратами операційної діяльності полягає в регулярній оцінці стану підприємства (моніторингу), використовуючи деякий обмежений набір фінансових показників щодо витрат підприємства. Ці показники повинні найкращим чином характеризувати стан підприємства на обмеженому проміжку часу.

Моніторинг грає істотну роль в процесі досягнення стратегічних цілей підприємства, що може бути представлено у вигляді такої послідовності дій: 1) визначення стратегічних цілей підприємства; 2) розробка тактичних цілей; 3) вибір показників контролю ефективності діяльності підприємства; 4) визначення нормативних і допустимих рівнів показників; 5) оцінка та порівняння фактичних значень показників з нормативними і допустимими рівнями; 6) ухвалення управлінських рішень і коригувальні дії; 7) контроль ефективності коригувальних впливів.

Стратегічні цілі в різних варіантах формуються в наступному вигляді: проникнення на ринок продукції, захоплення ринку, управління витратами підприємства та аналіз безбитковості, збільшення рентабельності продажів, зростання обсягів продажів, збільшення ринкової вартості підприємства.

Тактичні цілі визначають більш конкретні завдання підвищення ефективності бізнесу: зниження собівартості продукції (контроль використання людських, матеріальних і фінансових ресурсів); збільшення завантаження устаткування (контроль ВЕР), зменшення кількості працюючих (контроль витрат на зарплату), зниження податкових платежів (контроль оподаткованої бази), управління змінними і постійними витратами (контроль зміни прибутку за рахунок обсягу продажів), оптимізація складу обладнання (контроль витрат на утримання і ремонт обладнання), обґрунтування раціональної організаційної структури підприємства (контроль витрат на утримання допоміжних підрозділів), обґрунтування цін на продукцію (контроль обсягів продажів і рівня рентабельності).

Як показники ефективності бізнесу найбільш інформативну функцію можуть виконувати такі індикатори: цехові витрати, загальнозаводські витрати, адміністративні витрати, реалізаційні витрати, загально-виробничі витрати, вкладений дохід, точка беззбитковості, прибуток і рентабельність. Призначення система моніторингу полягає в тому, що вона накопичує дані про перерахованих вище показниках ефективності бізнесу, обробляє їх і створює можливість управління витратами підприємства та аналізу беззбитковості, аналізує в динаміці відхилення фактичних значень показників від нормативних або допустимих рівнів.

Значення нормативних і допустимих рівнів показників визначаються галузевими стандартами, статистичними даними по галузі і підприємству.

Повномасштабний аналіз беззбитковості продукції підприємства є трудомісткою процедурою, що вимагає підготовки і обробки великого обсягу вихідних даних. Періодичність проведення такого аналізу складає орієнтовно один–два рази на рік. Оперативне управління заводом передбачає щомісячний (або навіть щотижневий) контроль собівартості продукції і своєчасне прийняття рішень. З цією метою пропонується впровадити систему моніторингу беззбитковості продукції.

Передбачається, що система моніторингу на основі агрегованих даних, отриманих в рамках повномасштабного аналізу беззбитковості, дозволить оперативно розраховувати основні показники беззбитковості і планувати потреби в матеріальних і фінансових ресурсах. Вхідними параметрами системи моніторингу є обсяги виробництва, витрати виробництва і реалізації, а також статистичні дані по базовим показниками. Рекомендується включити в цей набір також нестабільні параметри, такі як ринкові ціни на продукцію і споживані ресурси. У цьому випадку на систему моніторингу покладається завдання сценарного аналізу беззбитковості. Сценарний аналіз дозволяє оцінити ризики отримання збитків при раптовій зміні умов виробництва і реалізації продукції.

Висновки. Таким чином, концептуальна модель управління витратами операційної діяльності підприємства включає процеси, що пов'язані з виробництвом та збутом продукції, управлінням операційною діяльністю і підприємством в цілому та передбачає їх оптимізацію. Щодо витрат підприємства, то їх структура та зміст мають віддзеркалювати операційні процеси та сприяти підвищенню результативності господарської діяльності і формуванню перспектив розвитку.

Література

1. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
2. Стороженко О. Г. Проблеми податкового планування на корпоративному рівні / О. Г. Стороженко // Бюлетень фінансової інформації. – 2004. – № 9. – С. 10–12.

References

1. Gonchar O. I. Aktualizatsiya upravlinnya potentsialom pidpryyemstva za umov yevrointehratsiyi : monohrafiya / O. I. Honchar. – Khmel'nyts'kyu : KhNU, 2015. – 333 s.
2. Storozhenko O. H. Problemy podatkovoho planuvannya na korporatyvnomu rivni / O. H. Storozhenko // Byuleten' finansovoyi informatsiyi. – 2004. – # 9. – S. 10–12.

Надіслана/Written: 19.04.2017 р.
Надійшла/Received: 24.04.2017 р.
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов