

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ

В статті пропонуються напрямки удосконалення управління витратами підприємств в сучасних умовах господарювання.

There are perfection of cost's management of enterprises in a present-day proposed in modern economic situations.

Одним з вирішальних напрямів збільшення ефективності виробництва є оптимізація собівартості промислової продукції, максимально можливе збереження матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, енергозбереження. На наш погляд, недостатня увага до управління процесами формування витрат підприємств і збереження "витратного" характеру функціонування економіки в значній мірі вплинули на те тяжке становище, у якому опинилась більша частина підприємств України за останні роки.

Продукція та послуги вітчизняних підприємств не конкурентноспроможні, оскільки виробляються з надмірними витратами матеріальних, трудових та енергетичних ресурсів. Це – одна з причин банкрутства багатьох потужних підприємств Одеського регіону – міського машинобудівного заводу № 1, Іллічівського судноремонтного заводу, верстатобудівного заводу імені С. Кірова та багатьох інших підприємств, що зовсім недавно були гордістю країни.

Повна відсутність механізму економії ресурсів та енергозбереження у комунальних підприємствах привело до такого значного підвищення тарифів на послуги, що можливість їх сплачувати населенням майже вичерпана.

Таким чином, стабільна робота виробничих та комунальних підприємств може здійснюватися тільки за рахунок максимального використання їх внутрішніх резервів, оптимізації витрат, втілення енергозберігаючих технологій. Іншого шляху об'єктивно немає: необхідно докласти зусиль для поновлення нормальної діяльності вітчизняних підприємств та зменшити тягар вартості житлово-комунальних послуг.

У зв'язку з цим можна виділити такі напрямки удосконалення управління формуванням витрат підприємств.

1. Необхідно зосередити зусилля на подоланні існуючої практики формування витрат, підпорядковуючи цьому організаційні, інформаційні та інші рішення, змінити консерватизм мислення керівників та посадовців. Причому важливо впливати на формування витрат вже на підготовчих стадіях виробництва, коли тільки закладаються ті параметри витрат, що будуть здійснені на наступних стадіях господарської діяльності підприємств.

Суттєвим фактором у цьому напрямку було б втілення у практику управління підприємствами аналізу співвідношення витрат, обсягу продажу продукції (послуг) та прибутку (CVP –аналіз), який дозволяє ще до початку виробничої діяльності оцінити різні варіанти досягнення певного рівня прибутку і вибрати з них найбільш оптимальний з точки зору економічності виробничої програми.

Важливе значення має удосконалення управління формуванням витрат на підготовчих стадіях виробництва. Безпосередньо виробничий процес може здійснюватись тільки у тому випадку, якщо розроблена конструкція майбутнього виробу, технологія його виробництва і є усі необхідні для виробництва ресурси. Тому використанню ресурсів у виробництві попереджують, по-перше, технічна підготовка, при здійсненні якої будується конструкція та визначається технологія, по-друге, забезпечення виробничого процесу засобами праці, матеріальними, енергетичними та трудовими ресурсами. У зв'язку з цим, з нашої точки зору, буде методологічно вірним об'єднати визначені підготовчі стадії категорією «передвиробнича сфера діяльності промислового підприємства».

Необхідно враховувати, що розглядання собівартості у якості об'єкту управління у певній мірі є абстрактним. Фактично управління собівартістю здійснюється опосередковано, тобто через управління процесами її формування, що здійснюються на окремих стадіях кругообігу господарсь-

ких засобів. Таким чином, у якості реальних керованих об'єктів виступають різні стадії діяльності підприємства, що впливають на формування кінцевих показників виробничих витрат.

Треба підкреслити і такий момент, який має важливе методологічне значення, що технічна підготовка виробництва, як і забезпечення виробництва ресурсами, не є одноразовим фактом, пов'язаним з випуском тільки нової продукції. Це і безперервний процес перегляду конструкторських параметрів виробів та технології їх виробництва, що викликаний удосконаленням потреб та науково-технічним прогресом. Важливою складовою оптимізації витрат на цьому етапі є здійснення у підприємствах функціонально-вартісного аналізу (ФВА) продукції, яка готується до виробництва, і виробленої продукції. ФВА дозволяє за допомогою об'єднання зусиль різних фахівців – економістів, конструкторів, технологів, керівників виробничих підрозділів тощо досягти розробки необхідних параметрів продукції з найбільш оптимальними витратами. Досвід використання ФВА у вітчизняних підприємствах було одержано науково-дослідною лабораторією ОДЕУ (у той час - ОІНГ) ще у 80-ті роки минулого століття і він міг би використовуватись в сучасних умовах.

Рішення проблеми удосконалення управління процесом формування собівартості продукції може бути досягнуто шляхом системного підходу до організації управління економікою підприємства і, зокрема, передвиробничою сферою його діяльності. Вихідними методологічними принципами системного підходу є розгляд керованого об'єкту як складної системи, що складається з окремих, відносно відокремлених підсистем; постановка мети функціонування системи і підпорядкованих їй локальних цілей підсистем; виділення можливих варіантів досягнення цілей, їх порівняння та вибір найбільш ефективної.

У літературі по управлінню економікою на рівні основної ланки промисловості авторами в якості системи звичайно розглядається підприємство, яке і поділяється на підсистеми, що є керованими об'єктами. Але підхід до розподілу системи при побудові і економічної, і організаційної структур більш або менш різноманітний. В економічному аспекті побудови керованої системи, який подається як виділення відносно відокремлених об'єктів, що принципово відрізняються один від одного по економічному значенню, позиції авторів майже не розходяться. Практично усі точки зору зосереджуються на розгляді підприємства як складної економічної системи, що функціонує в межах кругообігу виробничих фондів. Різниця між ними полягає тільки у складі визначених об'єктів управління та формулюванні їх назв.

Безумовно, кожна з цих точок зору має ті або інші хиби, але загальним і найбільш суттєвим їх недоліком ми вважаємо ігнорування технічної підготовки виробництва як самостійного об'єкта управління. Тим самим недооцінюється її значення у справі зниження собівартості продукції та підвищення ефективності роботи підприємства.

Якщо порівняти позиції вчених з організаційного аспекту розподілу підприємства як системи, то й вони багато в чому не співпадають. Ми вважаємо, що основою побудови оптимальної організаційної структури підприємства може бути така розглянута у літературі класифікація керованих об'єктів. Об'єкти управління виділяються за принципом їх функціональної ролі у процесі кругообігу коштів підприємства. Постачальницькі, виробничі, збутові та інші підрозділи згруповані у три групи, що виконують відрізняються одна від одної функції. До першої увійшли підрозділи, що забезпечують виробництво засобами праці, предметами праці, трудовими ресурсами, а також послугами конструкторського, технологічного і виробничого характеру. Вони надають умови для нормального функціонування тих виробництв, що зайняті безпосередньо виготовленням продукції і віднесені у класифікації до другої групи об'єктів. Підрозділи, що зайняті збутом продукції, об'єднані у третю групу. Не можна погодитись з авторами класифікації тільки в тому, що підрозділи, які здійснюють конструкторську та технологічну підготовку виробництва, мають назву таких, що забезпечують виробництво послугами. Тим самим недооцінюється їх значення в загальному процесі формування собівартості продукції підприємства.

Проаналізувавши сукупність підходів до виділення керованих об'єктів, ми зробили спробу вибрати з них усі доцільні, з нашої точки зору, положення, які і стали відправними при побудові нами економічної і організаційної структур передвиробничої сфери діяльності підприємства.

Як підкреслювалось, управління формуванням собівартості – це практично управління окремими функціональними стадіями діяльності підприємства, що таким або іншим чином впливають на рівень кінцевих показників виробничих витрат. Саме тому функціональні проце-

си передвиробничої сфери наводяться у якості відносно відокремлених економічних керованих об'єктів, тобто складають економічну структуру управляємої системи.

На першому кроку деталізації передвиробнича сфера розподілена на дві підсистеми - технічної підготовки виробництва і забезпечення виробництва ресурсами. Ці підсистеми є відносно відокремленими керованими об'єктами першого рівня, що потребують індивідуального підходу як з точки зору постановки цілей їх функціонування, так із позиції координації зусиль управляючої системи, що направлені на досягнення цілей.

На наступному кроку деталізації виділяються підсистеми, що можуть розглядатись як керовані об'єкти другого рівня: конструкторська підготовка, технологічна підготовка, забезпечення засобами праці, забезпечення матеріальними ресурсами, забезпечення енергоресурсами, забезпечення трудовими ресурсами. Така деталізація дає можливість поглибити характеристику керованої системи та конкретизувати цілі функціонування об'єктів першого рівня. Подальша деталізація дозволить виділити у складі підсистем другого рівня підсистеми, що є керованими об'єктами третього рівня. Внаслідок з'являється ще більш повна характеристика усієї системи і можливість конкретизувати цілі функціонування об'єктів першого і другого рівня до вигляду окремих завдань управління.

Економічна структура передвиробничої сфери була визначена нами на основі попереднього аналізу змісту її складових об'єктів. Так, технічна підготовка виробництва та забезпечення виробництва ресурсами дають можливість реалізації виробничого процесу, отже вони є схожими за своєю функціональною роллю. У той же час вони докорінно відрізняються за своїм внутрішнім змістом, що дозволяє розглядати їх як відносно відокремлені керовані об'єкти.

Аналогічна картина спостерігається на другому рівні деталізації. Конструкторська і технологічна підготовка функціонально схожі, оскільки спрямовані на реалізацію технічної підготовки виробництва, але за змістом специфічні, що також дозволяє розглядати їх як відносно відокремлені об'єкти управління.

До підсистеми забезпечення виробництва ресурсами входить забезпечення засобами праці, предметами праці і трудовими ресурсами. Ці стадії суттєво відрізняються своїм економічним значенням, що і було приводом відокремити їх як самостійні об'єкти саме на цьому кроку деталізації. Більш того, як самостійний об'єкт управління нами відокремлений і процес забезпечення виробництва енергоресурсами, оскільки він має ряд суттєвих різниць від процесу забезпечення матеріальними ресурсами.

Проте, хоч підсистеми забезпечення виробництва засобами праці, матеріальними, енергетичними та трудовими ресурсами відрізняються одна від одної за економічним змістом, вони принципово схожі між собою за своєю спрямованістю, тому що мають забезпечити необхідне надходження ресурсів у виробництво. Це дозволило об'єднати їх на даній стадії дослідження у складі єдиної підсистеми забезпечення виробництва ресурсами і навіть розробити більш-менш загальний методологічний підхід до виділення у їх складі підсистем третього рівня.

У відповідних підсистемах другого рівня, були виділені такі функціонально схожі об'єкти управління, як здійснення капітальних вкладень, придбання матеріальних ресурсів, залучення енергоресурсів, залучення трудових ресурсів. Також схожі між собою за функціональною роллю підсистеми розміщення засобів праці, відпуску у виробництво матеріальних ресурсів, розподілу у підприємстві енергоресурсів, розміщення трудових ресурсів.

Разом з тим, розбіжностями підсистем другою рівня за їх економічним змістом пояснюється виділення окремих керованих об'єктів, притаманних одній або декільком підсистемам. Так, формування транспортно-заготівельних витрат здійснюється тільки у підсистемі забезпечення матеріальними ресурсами, тому окремим об'єктом управління тут виступає їх заготівля та доставляння.

Спроба використати загальний методичний підхід зроблена нами і при виділенні об'єктів третього рівня у підсистемах конструкторської та технологічної підготовки виробництва. Схожі у функціональному плані такі об'єкти, як вибір принципової конструкції і вибір принципового технологічного процесу. На цих стадіях повинні бути розроблені узагальнені характеристики та вимоги до конструкції майбутнього виробу і технології його виробництва з точки зору їх технічних, економічних, екологічних, естетичних та інших спеціальних характеристик. Треба підкреслити, що зараз у більшості випадків недооцінюється залежність кінцевого

результату усієї технічної підготовки від рівня виконання цих стадій, що приводить у числі інших негативних наслідків і до погіршення показників собівартості продукції.

Функціонально схожими підсистемами третього рівня є також конструювання виробу та проектування технологічного процесу. На цих стадіях конструкція виробу і технологія його виробництва розробляється вже детально.

Третьою групою функціонально схожих об'єктів на цьому рівні є оформлення конструкторської документації і оформлення технологічної документації.

Разом з цим, у підсистемі технологічної підготовки виробництва виділено цілий ряд характерних тільки для неї керованих об'єктів. Це перевірка конструкції на технологічність (вимога технологічності складається у тому, що при розробці конструкції виробу повинна бути передбачена можливість застосування у процесі його виготовлення найбільш прогресивних та економічних технологічних процесів), проектування спеціального оснащення та інструмента, встановлення потреби у засобах праці, нормування матеріальних і трудових витрат, виготовлення спеціального оснащення та інструмента.

2. В управлінні формуванням витрат (передусім - матеріальних та енергетичних) безпосередньо в виробничій сфері діяльності підприємства доцільно використовувати технічні засоби управління витрачанням ресурсів, які широко використовуються у промислових розвинутих країнах, а також розроблені вітчизняними вченими (це не лічильники, а саме управляючі пристрої). Так, наприклад, пристрої регульованого електроприводу, що використовуються в Одеському припортовому заводі, Одеському та Іллічівському морських портах, Балтському молочноконсервному комбінаті, дозволяють в автоматичному режимі економити 30-60% електроенергії, 15-20% води, а витрати на встановлення таких приладів повертаються за 1-2,5 роки. Дослідження показали: якщо б в Іллічівському виробничому управлінні комунального господарства у 2000 році були встановлені регульовані електроприводи, це б дозволило зекономити від 0,2 млн. грн. до 0,5 млн. грн. на електроенергії та від 0,6 млн. грн. до 0,8 млн. грн. на витрачанні води, тобто загальна економія тільки на цьому підприємстві складала б 0,8 - 1,3 млн. грн.

3. Ще один важливий напрямок удосконалення управління формуванням витрат, що суттєво посилює його оперативність, контрольні та аналітичні можливості – це автоматизація управління, досягнення рівня, відповідного умовам ХХІ століття.

Слід зазначити, що останнім часом в Україні почав зростати інтерес до автоматизованого управління витратами підприємств, що обумовлено, по-перше, вимушеною увагою до наявних ліцензійних програмних продуктів закордонного та вітчизняного походження, по-друге, пошуків економічної діяльності. Значною мірою цьому сприяв перехід України до використання загальносвітової методики ведення бухгалтерського обліку, що дозволило використовувати і враховувати досвід стандартних пакетів АСУП.

Незважаючи на те, що закордонні АСУП мають більшу історію створення і пристосованість до практики конкурентного ринку (стандартно реалізують бюджетування та облік витрат за різними напрямками, економічний аналіз витрат тощо), оперативніше трансформуються до нових методик, концепцій та завдань, а також незважаючи на виїзд за кордон найбільш талановитих українських програмістів та інші чисельні перешкоди, в Україні теж створені та розвиваються АСУП, які реалізують і задачі управління витратами підприємств. Це "Парус-Підприємство 8.XX", "Галактика", "Віртуоз", "Флагман", "ІТ-Підприємство" та інші. Активно просуваються на українському ринку російські програмні продукти, особливо "1С:Підприємство". Всі вони є достатньо якісними і дозволяють здійснювати автоматизоване управління витратами, розкриваючи цей об'єкт у багатьох аспектах. Нажаль, багато кваліфікованих економістів їх не використовують, оскільки, існуючі програми необхідно адаптувати до умов окремого підприємства і постійно корегувати в залежності від змін у законодавстві. Тобто виготовлювачі програмних продуктів делегують значну частину роботи на доведення їх у робочий стан (разом з відповідними витратами) користувачам. Це створює для користувачів деякі труднощі та незручності. Тому для поглиблення автоматизації управління діяльністю підприємств і, зокрема, витратами цієї діяльності, необхідно удосконалювати програмне забезпечення в такому напрямку, щоб цей інструментарій був для користувачів більш зручним засобом ефективної роботи.