**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

# Кваліфікаційна робота
# бакалавра

на тему: «Управління витратами промислового підприємства в умовах воєнного часу»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Андрєєв О.С.
Керівник : доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.н. держ.упр.доц.
Оргієць О.М.
Рецензент : проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

**З А В Д А Н Н Я**
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Андрєєв Олексій Сергійович

1. Тема роботи «Управління витратами промислового підприємства в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Оргієць О.М. доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.держ.упр

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
2 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| 1 | Оргієць О.М. | | |
| 2 | Оргієць О.М. | | |

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 01.10.2023 | |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 02.10.2023 | |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 03.10.23-13.11.23 | |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 14.11.23-23.12.23 | |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.12.23-31.01.24 | |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 01.02.24-21.02.24 | |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 22.02.24-20.03.24 | |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 21.03.24-29.04.24 | |
| 9. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.04.24-08.05.24 | |
| 10. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 09.05.2024 | |
| 11. | Проходження нормоконтролю. | 10.05.24-31.05.24 | |
| 12. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 01.06.2024 | |
| 13. | Захист кваліфікаційної роботи. | червень 2024 | |

Студент _____ О.С. Андрєєв
( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.М. Оргієць
(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: «Управління витратами промислового підприємства в умовах воєнного часу» 45 с., 5 рис., 4 табл., 22 джерела.

Робота виконана на актуальну тему управління собівартістю, описує основні проблеми формування собівартості продукції підприємства, що має велике значення для конкуренції, відновлення та розвитку обсягів сучасної регіональної економіки у складний період часу.

Метою роботи є організація системи ефективного управління витратами підприємства.

Для досягнення поставленої мети дослідження необхідно вирішити низку наукових завдань в діній роботі:

- узагальнити понятійний апарат формування собівартості, сформувати правильну методику рішення проблеми управління витратами;
- проаналізувати сучасний стан економіки підприємства, стан галузі та сформулювати його проблеми у взаємовіднсинах з митницею, що виникли під час воєнного стану;
- знайти шлях до рішення проблем організаційною структурою вихід із проблемної ситуації методами менеджменту.

У роботі описуються понятійно-категоріальний апарат митної діяльності, що використовується в описі проблематики організації логістики підприємства, методи та прийоми менеджменту, які передбачають відновлення поставок ефективним способом.

МЕНЕДЖМЕНТ, ЛОГІСТИКА, УПРАВЛІННЯ, ПОТОКИ ТОВАРІВ, ПРИБУТОК, РИЗИКИ, ВОЄННИЙ ЧАС, ВИРОБНИЦТВО, ЗАПАСИ, ОРГАНІЗАЦІЯ, ФУНКЦІЯ

# ABSTRACT

Bachelor's thesis: "Management of the supply international logistic enterprise" 45 pages, 3 figures, 6 tables, 30 sources.

The work is performed on a topical topic, describes the main problems of the management of a modern enterprise in the field of mechanical engineering, which is of great importance for the recovery and development of the modern economy, especially in the wartime and, possibly and certainly in the postwar period.

The purpose of the work is to describe the financial sphere of the enterprise, to find problems and ways of solving them using modern financial management methods.

To achieve the goal of the research, it is necessary to solve a number of tasks:

- generalize the conceptual apparatus, form the correct methodology for solving the problem;
- analyze the enterprise. industry and formulate its problems;
- to find a way to solve such problems and a way out of a problematic situation.

The first chapter describes the conceptual and categorical apparatus used in the description of the issues of the thesis, methods and techniques of management, which provide for solving the problem in an effective way.

The second chapter describes the object of research - the relevant enterprise and the machine-building industry, the open market, which is the environment for the functioning of this business, the field of activity that represents the researcher's interest, the identified problem and the way to solve it by management methods.

The work uses general scientific and special research methods, the topic is revealed consistently and logically, according to the plan.

MANAGEMENT, BUSINESS, STRUCTURE, GOODS FLOW, PROFIT, RISKS, WARTIME, PRODUCTION, MASHINERY, LOGISTICS, TIM PRINCIPLES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМАТИКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ……. 10
1.1 Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження…….. 10
1.2 Загальний опис сфери дослідження……. 15
1.3 Методи дослідження та способи досягнення мети……. 17
РОЗДІЛ 2 СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ГОЛОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ …… 19
2.1 Організаційно-економічна характеристика об’єкта дослідження…….. 19
2.2 Аналіз сфери зовнішньоекономічної діяльності об’єкта…….. 24
2.3 Виявлення слабких місць та проблем……. 32
2.4 Шляхи вдосконалення діяльності об’єкта 35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 40

# ВСТУП

Дипломна кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Організація міжнародної логістики постачання сировини ПрАТ «Дніпроспецсталь» в умовах воєнного часу» є цілісним науковим дослідженням проблеми матеріально-технічного забезпечення підприємства сировиною та матеріалами в специфічних умовах війни.

Актуальність теми зумовлена стратегічним положенням підприємства в українській промисловості та мезоекономіці Запоріжжя, його експортною орієнтацією на ЄС, наявністю значних ресурсів сировини для поставок на підприємство.

Мета роботи - розробити логістичний механізм постачання сировини-феросплавів на український ринок та на переробку.

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від управлінської діяльності, що забезпечує реальну економічну самостійність та конкурентоспроможність. Посилення конкуренції, зміна споживчої поведінки учасників ринку, постійне зростання цін на основні ресурси – це причини, які спонукають підприємство зосередити увагу на розробці нових концепцій та сучасних

підходів до управління виробничим процесом та, як наслідок, його головною складовою - витратами. Витрати підприємства є найважливішим показником економічної ефективності виробництва, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх виробничих ресурсів. У період відсутності дефіциту ресурсів і відносної стабілізації ринкових відносин на перший план виходять проблеми управління внутрішніми ресурсами підприємства та оптимізації витрат. Управління витратами є важливим видом діяльності суб’єктів підприємництва, оскільки фінансовий результат діяльності будь-якого підприємства багато в чому залежить від якості аналізу та управління витратами.

Для досягнення мети було виконано низку заходів, які розблоковують рух ванатажу через  всі види транспорту та організація внутрішніх резервів – накопичення металобрухту на складах підприємства. Було проаналізовано український ринок металобрухту та динаміку цін на ньому, що доводить доцільність створення резервів сировини.

В роботі аналізується також світовий ринок металів, як середовище для існування фірми.

Легована сталь – це сталь, яка містить різні легуючі елементи, такі як хром, нікель, молібден, ванадій та інші, що надають їй специфічні властивості, такі як підвищена міцність, зносостійкість, корозійна стійкість та інші. Світовий ринок легованої сталі є важливою складовою металургійної промисловості і має велике значення для багатьох галузей, включаючи автомобілебудування, будівництво, машинобудування та енергетику.

Основні гравці ринку займають провідне положення, контролюючи приблизно 10 – 15 % загального ринку.

Проблемі управління витратами, як одної з найбільш складних та важливих в економіці, остільки витрати - важливий показник економічної ефективності виробництва, що охоплює всі сторони господарської діяльності, присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених таких, як Бутинець Ф., Великий Ю., Гордієнко В., Данилюк М., Дорндбуш Р., Друрі К., Загородній А., Козаченко Г., Лінсей Д., Цал-Цалко Ю. та ін.

Водночас проблема системного розрахунку та комплексного підходу до розподілу витрат за видами діяльності залишається недостатньо дослідженою, тому виникає потреба дослідження та впровадження у практику функціонального підходу до розподілу витрат, при якому взаємозв'язки всіх елементів, що утворюють виробничо-збутовий процес, досліджуються комплексно.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1.Закупівельна діяльність в системі матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства

Витрати промислового підприємства – це фактори виробництва, що витрачені на забезпечення основного (виробничого) та допоміжних процесів. З позиції фінансового управління, ресурси це видатки, платежі, які здійснюються підприємством на користь третіх, юридичних та фізичних осіб. Витратами є заробітна платня, що виплачується робітникам, амортизаційні відрахування, які накопичуються та витрачаються на відновлення основних фондів підприємства. Основна частина ресурсів промислового підприємства – витрати на матеріально-технічне забезпечення, тобто на сировину, матеріали, енергію. Управління витратами на матеріально-технічне забезпечення передбачає дві ключових складових: оптимальне управлінське рішення та точний облік [2, с.11].

Закупівельна діяльність являє собою одну з первинних основ у діяльності будь-якого підприємства.

Будь-яке трактування та застосування термінології витрат підкреслює її зв’язок із системою фінансового управління підприємством.

Раціональна організація фінансового забезпечення закупівель значною мірою визначає рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, прибутку та рентабельності, тобто тих показників, які визначають ефективність діяльності підприємства.

Закупівлі значною мірою визначають якість процесу перетворення «входу» операційної системи в її «вихід» – готовий продукт.

Початкова стадія технологічного процесу – це власне виробництво або оплата та постачання необхідних матеріалів, сировини, ресурсів [11, с.45].

Фінансове забезпечення витрат, це – своєчасна оплата необхідних ресурсів, до складу яких входять: сировина, матеріали, комплектуючі вироби, технологічне обладнання, інструменти, транспортні засоби, паливо, енергія, вода, тощо. Все, що надходить на підприємство у матеріальній формі та у вигляді енергії, відноситься до елементів матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Закупівлі, це комплексний процес, забезпечення операційної діяльності підприємства, що складається з наступних етапів: визначення потреби у матеріальних ресурсах; переддоговірна робота та укладення угод щодо постачання необхідних ресурсів; забезпечення виконання угод та постачання необхідних елементів виробничого процесу.

Основні цілі раціональної організації закупівель полягають у тому, щоб:

- поліпшити використання ресурсів: підвищити продуктивність праці, фондовіддачу, скоротити тривалість виробничих циклів виготовлення продукції;
- мінімізувати транспортно - складські витрати ресурсів (рис. 1.1).




Рис. 1.1. Цілі матеріально-технічного забезпечення

Наведемо просту класифікацію операційних ресурсів за основними ознаками (рис.1.2):

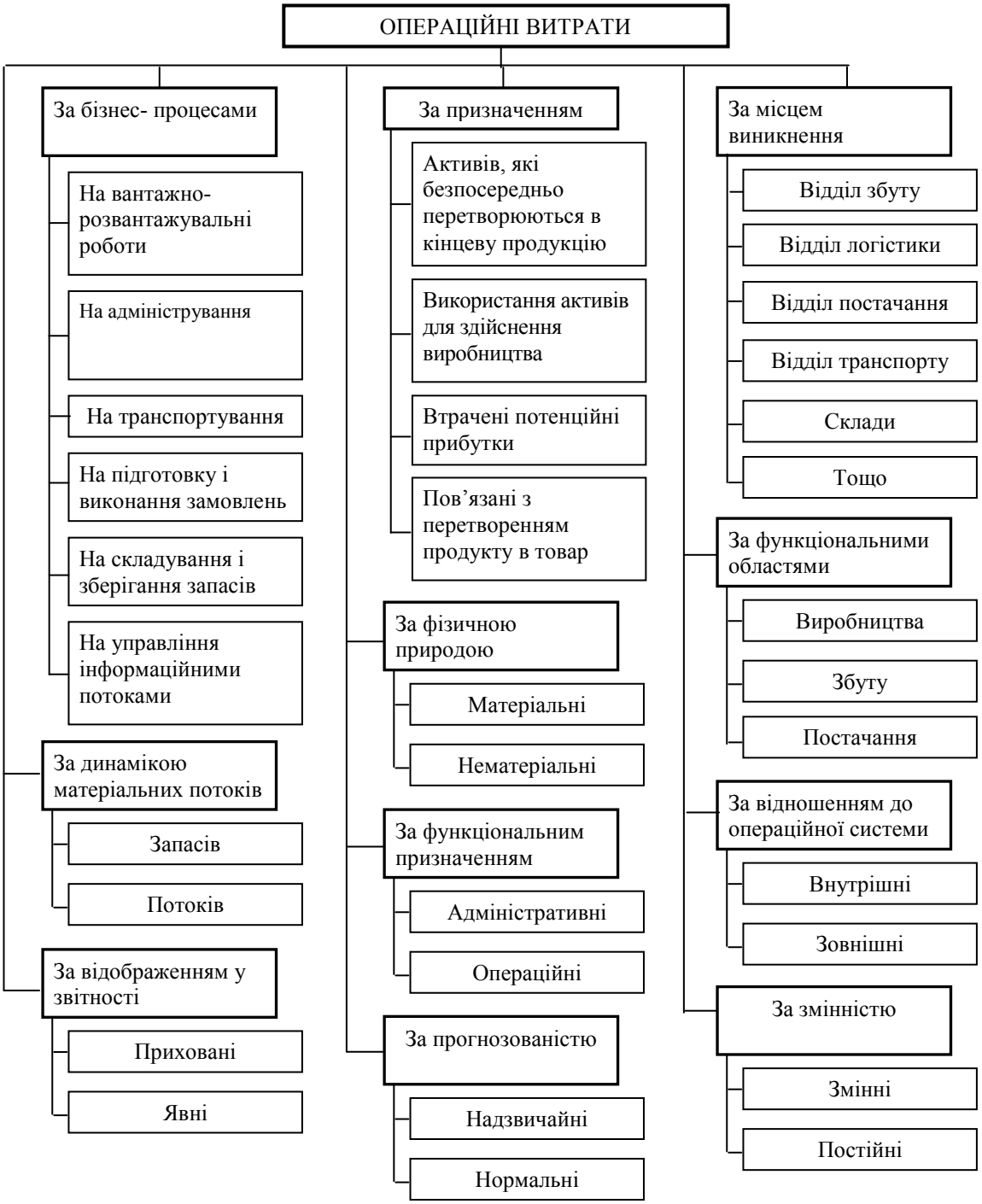



Рис.1.2 Класифікація операційних витрат підприємства [47, с.12]

Такий поділ витрат на матеріально-технічне забезпечення є не однозначним, існують думки [12, 15], що у виробництві витрати доцільно поділяти на три групи: витрати на закупівлю; витрати на утримання запасів і витрати через відсутність продукції. Витрати на закупівлю пов'язані з оформленням замовлень, договорів, встановленням зв'язків з постачальниками. До них належать також транспортні витрати, якщо вартість перевезення не

включена у вартість товару, а також витрати на складування та отримання замовлень.

Складність в управлінні ресурсами перш за все полягають в недостатньому обліку в який покладено проблему виділення окремих позицій із загальних витрат і процесів із загальної діяльності підприємства. С цим пов'язана недостатня диференціація і відповідно недостатня кількість посилань на певний продукт, сегмент ринку чи клієнта. Щодо подолання цих складнощів слід мати на увазі, що розрахунок витрат майже не відрізняється від інших методів розрахунку витрат. Необхідно лише встановлювати місця виникнення операційних витрат, наприклад, надходження товару; склад, на який надходить товар; внутрішньозаводський транспорт; склад готової продукції; видача товару тощо. Це дасть можливість впорядкувати витрати оптимальним чином.

З точки зору практичної доцільності ефективне управління ресурсами дозволяє:

1) повною мірою аналізувати структуру витрат та її вплив на результати діяльності підприємства;

2) аналізувати та оцінювати внесок кожного виду продукції у формуванні собівартості;

3) планувати прибуток з урахуванням можливих змін у ринковому середовищі;

4) організовувати облік витрат по кожному підрозділу підприємства;

5) формувати дієву систему мотивації менеджерів підрозділів підприємства для контролю та зменшення витрат;

6) контролювати рівень витрат та вживати заходи для їх зменшення;

7) приймати обґрунтовані управлінські рішення;

8) прогнозувати поточні витрати підприємства для досягнення поставлених цілей;

9) надає практичну основу для прийняття тактичних і стратегічних рішень, зокрема, у матеріально-технічному забезпеченні.

Завданнями менеджменту в системі матеріально-технічного забезпечення є:

1. Визначення потреби в ресурсах та розрахунок кількості замовлень. Це завдання розв’язується значною мірою ще на стадії планування потреби ресурсів, яке має оптимізувати ритмічність постачання та мінімізацію складських запасів.

На цій стадії визначаються та фіксуються:

- абсолютна частка витрат матеріальних ресурсів за звітний період, тобто необхідна їх кількість для виконання виробничої програми;

- групи матеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення виробничої діяльності в плановий період;

- матеріальні баланси за видами ресурсів, джерелами, строками надходження та напрямами споживання;

- постачальники та їх можливості, а також витрати на матеріально-технічне забезпечення;

- необхідні потужності складських приміщень для зберігання матеріальних ресурсів;

- можливості організації виготовлення певних матеріалів, деталей, напівфабрикатів тощо на підприємстві [5].

Підприємства закупівлі здійснюються системно або безсистемно. Закупка матеріальних ресурсів може здійснюватись однією партією. Ця форма забезпечення ресурсами передбачає їх постачання великими партіями (оптові закупки на біржах, у різних постачальників тощо). Її переваги: простота оформлення документів, гарантія постачання всієї партії, підвищені торгові знижки. Недоліки визначні: потреба у великих складських приміщеннях, сповільнення обороту капіталу, замороження значних коштів.

Недоліки такого способу: вірогідність замовлення надлишкової кількості товарів; необхідність оплати всієї кількості товару, зафіксовану в замовленні [16, с.22]. Щоденні (щомісячні) закупівлі можуть здійснюватись за довгостроковими контрактами та специфікаціями, що конкретизують окремі поставки Цей метод використовується для закупівлі товарів та тих, що швидко використовуються. Має наявні переваги: прискорення обороту капіталу; зниження витрат на

складання та зберігання; своєчасність постачання. Підприємство отримує товар в міру необхідності.

Вибір постачальників здійснюється з точки зору доцільності та пріоритетності предмету закупівель. Укладання договорів та організація постачання ресурсів здійснюється відповідно до формальної системи, що діє на підприємстві. Найбільш поширені такі методи, як: конкурентні торги (тендери), що здійснюються у випадку, коли передбачається закупити сировину, матеріали, комплектуючі на велику суму грошей або за доцільністю формування довгострокових зв'язків між постачальником і споживачем. Конкурентні торги вигідні як споживачеві з метою економії коштів.

Вартість закупівлі охоплює ціну товару та іншу вартість, яка не має точного й прямого вираження в грошах, але може були віднесена до загальногосподарчих або адміністративних видатків.

Виникає специфічний фактор - якість обслуговування, що охоплює якість товару та надійність. Під останнім розуміють гарантію сервісу споживача потрібними йому замовленими ресурсами протягом заданого проміжку часу.

Формою замовлення є опитувальник, що в деяких випадках слугує критерієм попередньої оцінки покупця.

Організація контролю якості, кількості матеріалів, їх розміщення та використання здійснюється за допомогою експертів Якість товарів, що постачаються, має задовольняти вимоги, зафіксовані в договорі поставок. Методи контролю якості товарів, що постачаються, можуть бути класифіковані за такими характеристиками:

1) формальні методики прийняття партій поставок (П-6, П-7):

а) тотальний вхідний контроль;

б) вибіркові (експертні) методи контролю:

- вибірковий контроль партій поставок за якісними ознаками;

- безперервний контроль за якісними та кількісними ознаками;

2) типові методи приймального контролю:

- облік та визначення поліпшення показників якості товарів, що закуповуються або облік та визначення поліпшення показників якості товарів визначеного постачальника;

- порівняльне оцінювання якості товарів різних постачальників (рис. 1.3).




Рис. 1.3 Основні завдання матеріально-технічного забезпечення

Контроль якості закуплених ресурсів та строків виконання замовлень

здійснення в службі складського господарства підприємства-утримувача [10, с.90]. Важливе значення для оптимізації запасів має специфічна система регулювання їх використання. На її вибір впливає ряд факторів, і насамперед величина потреби в матеріалах, регулярність запуску у виробництво, форма забезпечення тощо.

Інші системи регулюють запаси жорстко регламентуючи величини партій або їх інтервал.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства виконує дві основні функції:

- зовнішні функції визначають взаємовідносини підприємства з постачальниками, оптовими організаціями, органами державного управління та регулювання;

- внутрішні функції характеризують взаємодію служби забезпечення з виробничими цехами, підрозділами апарату управління виробництвом [12, с.55].

Можна виділити три основних системи регулювання запасів:

- «максимум-мінімум» - розмір поточного та страхового запасу;

- «стандартних партій» - гарантований розмір поставок;

-«стандартних інтервалів» - постачання в межах стандартних інтервалів[11].

## 1.2. Форми та методи управління матеріально-технічним забезпеченням промислового підприємства

Ресурси підприємства, є одним з невід’ємних елементів його діяльності, з якого розпочинається переважна більшість процесів на підприємстві. Матеріал та сировина є початковим елементом обороту предмету праці. В умовах сучасної конкуренції стихійність в цьому процесі є небажаною, тобто ефективно організована підсистема управління витратами мінімізує зайві видатки, зменшує собівартість та підвищує фінансові показники підприємства.

Ефективне управління ресурсами є засобом досягнення підприємством бажаного економічного результату. Воно зводиться не лише до зниження витрат, але розповсюджується на всі елементи управління [22, с.37].

У загальному вигляді управління витратами охоплює наступні процеси – це:

- фіксація та аналіз того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси підприємства;

- планування та прогноз того, де, для чого і в яких обсягах необхідно залучати додаткові фінансові або трудові ресурси;

- вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів (тобто вхід має перевищувати вихід).

Первинними умовами успішного управління ресурсами є наступні напрями:

1. В управлінні витратами пріоритетне значення має оперативно отримана інформація про витрати, що дозволяє втручатись у торгів процес і оптимізувати його.

2. Основним принципом управління витратами є відповідність системи обліку цілям управління.

3. Виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дозволяє менеджерам оперативно втручатись і попереджувати витрати, що має велике значення у мобілізації резервів і підвищенні ефективності.

4. Управління ресурсами може бути ефективним, якщо встановити чіткий взаємозв’язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Відповідно до специфіки підприємства управління ресурсами на підприємстві має особливості. Першою особливістю ресурсів, як предмета управління є їхній динамізм. Вони знаходяться у постійному русі і швидко змінюються за кількістю та якістю. Так, у ринкових умовах господарювання постійно змінюються ціни на ресурси, тарифи на енергоносії та послуги зв’язку

і транспорту. І на самому підприємстві постійно оновлюється продукція, переглядаються норми та нормативи матеріальних і трудових витрат, що відображається на загальному обсязі фінансових витрат. Тому розгляд витрат ресурсів у статистиці є дуже умовним і не завжди відображає їх реальний рівень.

Іншою особливістю витрат ресурсів, як предмета управління є їх різноманітність, що потребує застосування широкого спектру прийомів та методів в управлінні ними. Різноманітність ресурсів виявляється при їх класифікації, яка дозволяє виявити ступінь впливу окремих видів витрат на економічні результати діяльності підприємства, оцінити можливість дії на рівень тих чи інших факторів, і нарешті, відносити на продукцію лише ті затрати, які необхідні для його реалізації. Не менш важливим є коректне віднесення затрат на підрозділи та окремі види діяльності підприємства (бюджетування) за собівартістю.

Особливість витрат полягає у складнощах їх виміру, обліку та оцінки. Абсолютно об’єктивних методів виміру, обліку та оцінки як правило не застосовуються. Інша особливість обліку ресурсів – це складність та можливе виникнення певних протиріч впливу витрат на економічний результат.

Управління ресурсами на підприємстві трактується як взаємопов’язаний комплекс робіт, які формують попереджуючі та коригуючи впливи на здійснення витрат під час господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня (в межах допустимих відхилень) витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт. Очевидно, що критерієм оптимізації у такому разі є мінімальність витрат ресурсів.

Поняття «управління ресурсами», розуміється як система принципів та методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов’язаних із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємства та організацією їхнього обігу, обумовлює важливе значення правильного вибору методів управління витратами [13, с.99].

Очевидно, що управління ресурсами передбачає виконання комплексу всіх дій, які реалізуються під час управління будь-яким об’єктом, тобто розроблення і реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Такі дії реалізуються через елементи повного управлінського циклу: прогнозування, планування, організацію, мотивацію, облік та аналіз.

Загальну схему управління ресурсами наведено на рис. 1.3. У контурі циклу управління ресурсами функцію зворотного зв’язку виконує контроль або моніторинг – як пов’язана функції управління підприємством:

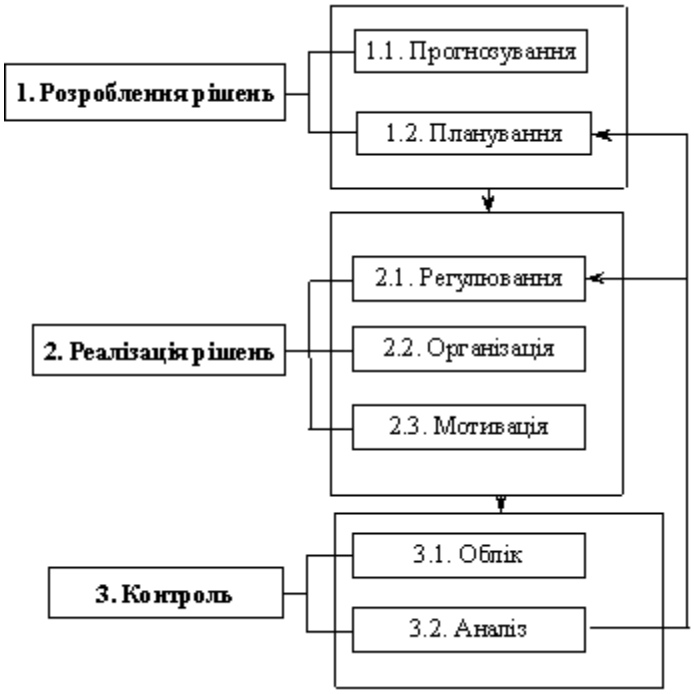



Рис. 1.3. Загальна схема управління ресурсами на підприємстві

Підсистема управління ресурсами, як і будь-яка система управління, складається з двох елементів: тієї, яка управляє, і тієї, якою управляють (об’єкта управління) тобто всім потоком ресурсів, який рухається в межах підприємства.

Управління ресурсами здійснюється свідомо суб’єктами управління, якими є керівники, фахівці підприємства та його структурних підрозділів (цехів, відділів, дільниць тощо). Об’єктом управління в системі управління ресурсами є процеси, операції, явища, які виникають на підприємстві під час його

господарської діяльності, що розглядаються з точки зору здійснення витрат, тобто витрачання ресурсів у виробничому процесі.

З фінансової точки зору поняття “ресурси” тотожно поняттю „витрати” та визначається у П(с)БО 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”, як - це зменшення економічних вигод на протязі звітного періоду у вигляді вибуття або амортизації активів або у вигляді виникнення зобов’язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за виключенням зменшення, пов’язаного з виплатами учасникам або вилученням капіталу власником [19, с.74]. В загальному сенсі, це витрачання факторів та засобів виробництва, складових предмету праці у процесі виробництва.

Витрати класифікуються як умовно-постійні, умовно-змінні – в залежності від відношення до процесу та результату виробництва, кількості продукту. У виробництві поточні витрати складаються з витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів, заробітну платню, адміністративні та інші витрати. В торгівлі поточні витрати підприємств завжди називали витрати обігу. Витрати обігу — це виражені в грошовій формі витрати матеріальних, трудових і інших видів ресурсів підприємства по доведенню товарів до кінцевого споживача. Їх загальна сума показує, в що обходиться надання послуг з реалізації товарів. Таким чином, витрати обігу є собівартістю маркетингу або збуту.

Використання у податковому обліку поняття „валові витрати” викликає необхідність розмежування традиційного поняття витрат від „податкового” визначення поняття валові витрати, як комплекс витрат ресурсів, що пов’язані із виробництвом продукту.

За Податковим Кодексом України, валові витрати виробництва та обігу — це сума будь-яких витрат в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, які забезпечують утворення нової вартості товарів, робіт або послуг для подальшого використання у своїй господарчій діяльності [13, с.67].

Ресурси можуть мати натуральну та грошову форми. Вартісна форма оцінювання витрат ресурсів є вирішальною та універсальною в процесі

визначення ефективності господарської діяльності підприємства, вона відображається у вартості (ціні) проданої продукції.

Усі витрати ресурсів підприємства можуть бути ідентифіковані за їх видом, місцем виникнення і споживачем. Ці три параметри відображають об'єктивні властивості процесу витрачання господарських ресурсів, є вузловими елементами його структури (рис. 1.4).

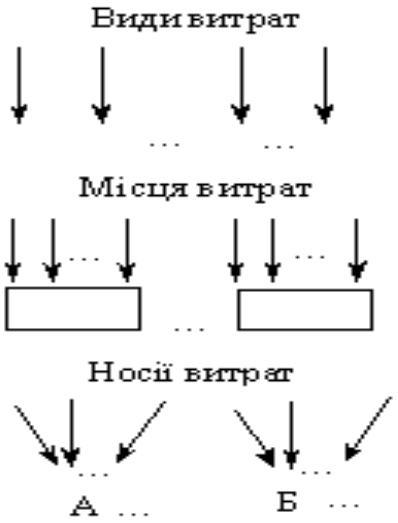



Рис. 1.4. Схема витрачання ресурсів

Цілеспрямоване споживання ресурсів та формування витрат на підприємстві, тобто управління витратами ресурсів, відбувається за їх видами, місцями і носіями [13].

Класифікація ресурсів ідентифікує об'єктивно існуючі групи витрат, процеси формування витрат і структурний між їхніми окремими частинами.

Принцип класифікації витрат ресурсів – поділ витрат на види та класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними. Необхідність в різних підходах до класифікації витрат, використання різних методів їх збирання і розподілу зростає з ускладненням господарської діяльності підприємства. Особливо це актуально для системи закупівель, де витрати є очевидними та можуть підлягати об'єктивному та безперервному контролю. Можна вирізнити три основних напрями класифікації витрат ресурсів, в основу якої покладено принцип: віднесення різних витрати для різних цілей (рис. 1.5).

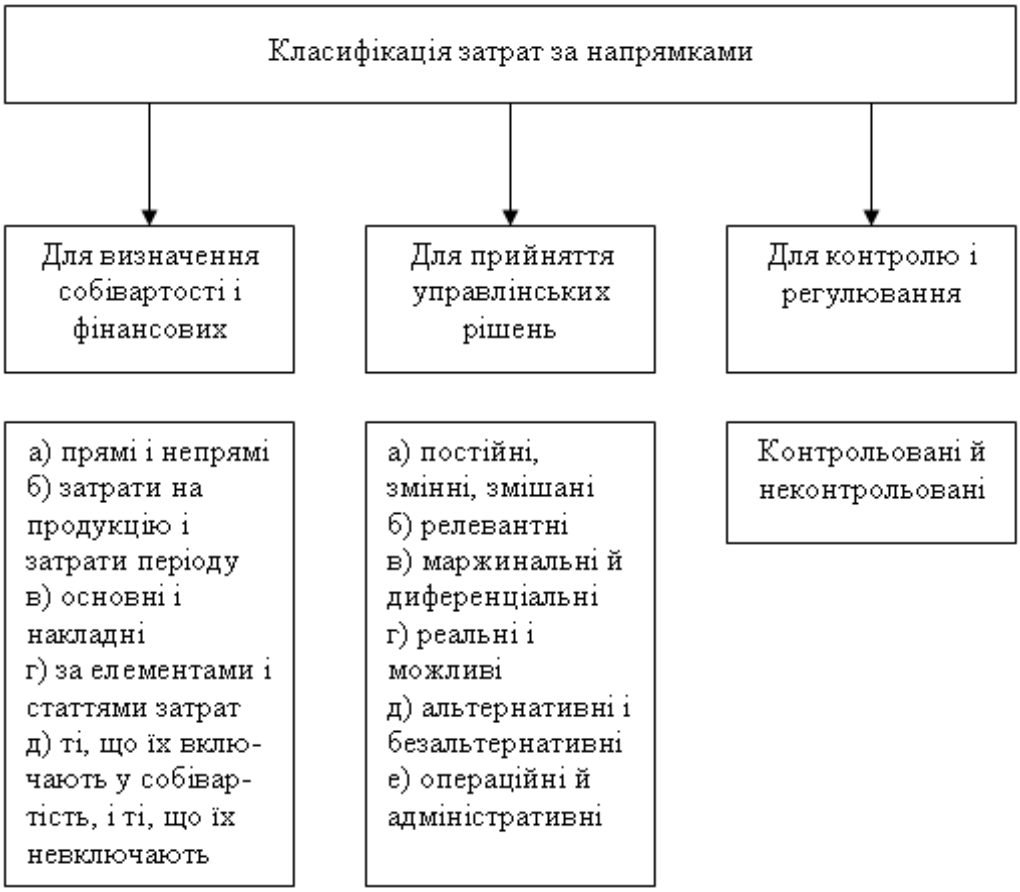



Рис. 1.5. Класифікація витрат за напрямками

Розділення витрат ресурсів на постійні та змінні здійснюється за ознакою залежності їх від зміни обсягу виробництва або продажів. Постійні витрати, сума яких не змінюється при зміні обсягів виробництва. Постійні витрати ресурсів мають місце навіть тоді, коли тимчасово не випускає продукції. До них належить: амортизація; орендна плата; опалення; освітлення; адміністративні витрати, загальнозаводські [21, с.15].

Змінними є витрати ресурсів, загальна сума яких змінюється пропорційно зміні обсягів виробництва продукту. До них входять: сировина і матеріали; комплектуючі; заробітна платня промислово-виробничого персоналу; паливо й енергія на технологічні потреби тощо. Сума постійних та змінних витрат становить валові витрати підприємства. Окрім того, валові витрати можна поділити на операційні й додаткові (адміністративно-управлінські).

За ступенем відношення до виробничого або допоміжного процесів розрізняють релевантні або нерелевантні витрати ресурсів. Нерелевантні

витрати – це витрати підприємства незалежно від прийняття управлінського рішення. Релевантні – витрати, які залежать від прийняття управлінського рішення. Маржинальні (граничні) – це витрати на продаж кожної подальшої додаткової одиниці продукції. Диференціальні (прирості) – витрати, які становлять різницю між альтернативними рішеннями. Альтернативні витрати – це втрачена вигода, коли вибір або прийняття одного рішення вимагає відмовитися від іншого (альтернативного) рішення. Контрольовані – це витрати, які управлінці на підприємстві можуть проконтролювати або суттєво впливати на них. Неконтрольовані – це незаплановані витрати ресурсів підприємства не можуть впливати і не можуть контролювати їх. Сутність принципів управління витратами ресурсів може бути сформульована у вигляді наступних положень:

- системність і періодичність управління ресурсами - управління здійснюється безперервно та засноване на дотриманні стратегії підприємства.

- наявність оперативної інформації про витрати ресурсів керованих витрат (відомості про зміст та кількість матеріальних та фінансових потоків для президента, генерального директора, ресурсів, технології з погляду ефективності для начальників цехів, управлінь) для будь-якого релевантного рівня управління;

- стабільна стратегічна основа в часі (будь-які оперативні рішення ухвалюються з урахуванням стратегічних інтересів), стратегічна основа за ієрархією (всі рішення по управліннях, об'єднанням ухвалюються з погляду інтересів компанії в цілому);

- підвищена мотивація персоналу до економії, забезпечення зацікавленості персоналу в ефективному управлінні витратами;

- економічне порівняння ефективності функціональних допоміжних підрозділів виробляється тільки на ринковій основі: тобто якщо на ринку існують пропозиції за цінами нижче за витрати компанії на функціонування допоміжного підрозділу, то компанія повинна або удатися до найму

постачальника таких послуг як підрядчика, або орієнтувати свій підрозділ на ефективність постачальника;

- управління витратами здійснюється не за фактом, а на попередження;

- всі рішення повинні ухвалюватися із забезпеченням повної оцінки по всьому комплексу показників від технічних, технологічних параметрів до фінансових показників;

- постійний управлінський облік поточного стану і контроль над основними критеріями витрат ресурсів.

Більша ефективність функціонування підприємства з використанням принципів інтегрованої функції закупівель і фінансового управління полягає в скороченні тривалості циклу обслуговування, швидкій реакції на зміни умов зовнішнього середовища; стабілізації взаємовідносин з постачальниками; скороченні кількості втраченого продажу шляхом раціонального розміщення і підтримки необхідного рівня товарних запасів, а також зниженні трансакційних витрат на всіх етапах товароруху. У підсистемі управління ресурсами вирізняють аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний.

З позиції менеджменту організації функціональний аспект є первинним. У контурі загального циклу управління витратами його сутність характеризують функціональні підсистеми. Схему функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві наведено на рис. 1.6.:




Рис. 1.6. Загальна схема функціонального аспекту системи управління ресурсами на підприємстві

Стратегічне та оперативне планування ресурсів здійснюється в межах загальної системи планів підприємства (особливо у розділі планування собівартості). Обчислення планових витрат ресурсів потрібне для обґрунтування і прийняття господарських рішень, фіксації рівня витрат та рентабельності, який досягатиметься у разі реалізації прийнятих до виконання рішень. Розрізняють перспективне (довгострокове) і поточне планування ресурсів. Визначення витрат за видами під час оперативно-виробничого планування діяльності підприємства є функцією фінансового менеджменту. У розв'язанні його важливим фактором є формування на підприємстві системи норм та нормативів витрачання всіх ресурсів: основних, допоміжних, матеріалів, енергії, праці тощо. Норми мають бути обґрунтованими та адекватними. Норма – абсолютна максимальна величина використання ресурсів або засобів виробництва, норматив – відносна величина. Функція регулювання в управлінні витратами полягає в здійсненні оперативних заходів з усунення небажаних відхилень у виконанні планових завдань [26, с.59].

Методика контролю витрат ресурсів формує певний механізм зворотного зв'язку. Його складовими є підсистеми обліку, аналізу та звітності. Функція обліку витрат полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства. За даними обліку проводиться аналіз виконання планових завдань. За результатами цього аналізу розробляються загальні заводські заходи з удосконалення управління витратами в межах усього підприємства.

Організаційний аспект функціонування системи управління ресурсами пов'язаний із визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт функціонального аспекту. Організаційна побудова управління ресурсами залежить від специфіки підприємства і передусім від його величини.

# РОЗДІЛ 2
# УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Функціонування системи управління витратами промислового підприємства

На великих і середніх за величиною підприємствах окремі функції управління ресурсами виконують певні функціональні підрозділи (відділ нормування, плановий відділ, бухгалтерія), на малих підприємствах ця робота може виконуватись одним працівником (бухгалтером-економістом). Сучасні підприємства використовують комплексний контроль, що використовується за наявності технологічних та кадрових резервів.

Основним аспектом проблеми управління ресурсами у матеріально-технічному забезпеченні підприємства є суто економічний ефект, який є очевидним оскільки може бути виміряний у абсолютних показниках, які можливо співвідносити між собою у будь – яких комбінаціях. Ефективність підприємства в цілому очевидна за співвідношенням витрат та прибутку, ефективність окремих операцій на основі аналізу локальних бюджетів та калькуляцій; якість постачальників за рівнем цін, що порівнюється відповідно до процедури закупівель.

Централізація процесів передбачає визначення тривалих цілей і показників матеріально-технічного забезпечення, складання бюджету закупівель, структурний аналіз підприємства, розрахунок операційних витрат за кожним технологічним процесом. Потрібно враховувати зростаюче значення економії ресурсів що забезпечує досягнення наступних цілей підприємства:

1) проектування, формування оптимальної виробничої програми, що найкращим чином відповідає структурі споживчого попиту, а також розробка алгоритму її зміни при обмежених фінансових та ресурсних можливостях підприємства;

2) розрахунок та оптимізація витрат на кожному переділі тобто етапі виробничого процесу;

3) оптимізація часу обороту матеріальних і інформаційних потоків виробничої системи;

4) зниження непродуктивних витрат при організації руху матеріальних і інформаційних потоків у межах виробничого процесу.

Остаточна ефективність функціонування підприємства з використанням принципів інтеграції функцій полягає в скороченні тривалості циклу обслуговування, швидкій адаптації на зміни умов зовнішнього середовища; стабілізації взаємовідносин з постачальниками; скороченні кількості втраченого продажу шляхом раціонального розміщення і підтримки необхідного рівня товарних запасів, а також зниженні трансакційних витрат на всіх етапах товароруху.

Зменшення кількості всіх видів ресурсів, пов’язаних з управлінням матеріальними потоками, витрат на транспортування, складування, управління замовленнями, закупівлею та запасами, пакування, зменшення виробничих ризиків, дозволяє підприємству вивільнити фінансові засоби на додаткове інвестування діяльності [35, с.18]. Оптимальні фінансові рішення можуть бути реалізовані менеджментом підприємства не лише за критерієм мінімуму загальних витрат, але й за такими ключовими факторами господарської діяльності, як час виконання замовлення та якість споживчого сервісу, якість сировини та її необхідна кількість, що у підсумку забезпечують схильність клієнтів до підприємства. як суб’єкта ринку.

В функції управління ресурсами, результати застосування нових технологій в діяльності підприємства забезпечують прямий, так опосередкований системний вплив на його стратегічні показники, тому основні положення контролінгу, що визначені в сучасній літературі, вимагають розгляду в тактичному та в стратегічному аспектах [15, с.97; 18, с.200]. Тому планування видатків доцільно здійснювати в два етапи: прийняття оперативних фінансових рішень (визначення потреби) та прийняття стратегічних фінансових рішень

(рішення щодо видатків), що зазвичай прописано у відповідних документованих процедурах управління якістю.

У контексті прийняття стратегічних і тактичних рішень наведемо основні завдання управління ресурсами, що полягають у наступному.

На першому етапі (прийняття оперативних рішень) проводять фіксацію аналіз, визначення потреб та їх фінансове обгрунтування. Для цього приймаються оперативні рішення (управління доходами та кредитна діяльність), оперативні рішення, інтегровані рішення. Максимальної ефективності планування дозволяють досягнути методи оперативного управління. На другому етапі (прийняття стратегічних рішень), враховуючи часовий горизонт і застосовуючи методи стратегічного фінансового менеджменту, як зазначено у табл.2.1:

Таблиця 2.1.

Інтегровані функції контролю на підприємстві

| В розрізі стратегії | В розрізі тактики |
|---|---|
| - Формування бюджету закупівель та плану;<br>- формування продуктової стратегія;<br>- аналіз вузьких місць;<br>- інновації;<br>- технології | 1.Стосовно постачання: оцінка поставок; оптимізація поставок<br>2. Стосовно виробництва:<br>В забезпеченні якості:<br>- комплексне управління якістю;<br>- оцінка рівня якості в концепції ринку<br>Стосовно операційних витрат:<br>- оцінка одиничних витрат;<br>- оптимізація транспортних витрат<br>Стосовно фінансів:<br>- показники рентабельності продукції;<br>- показники фінансової плинності;<br>- показники заборгованості;<br>- показники реальної діяльності підприємства;<br>- показники рентабельності виробництва |

Для великого виробничого підприємства, яке носить ознаки вертикальної інтеграції, тобто має поєднані між собою окремі етапи (стадії) виробничого процесу; безперервне виробництво та різноманітні види діяльності зумовлюють велику необхідність у застосуванні інтегрованих та безперервних методів контролю та забезпечення. Специфіка організації закупівель у корпоративному секторі виявляє необхідність їх здійснення не тільки у формальних межах та з

дотриманням встановлених обмежень, а з двоєдиною метою: забезпечення виробництва необхідними складовими предмету праці та забезпечити дотримання рівню собівартості, що дозволить сформувати ціну, з якою продукт буде конкурентоспроможним на ринку. Управління ресурсами має бути інтегрованим підходом у просторі та часі та способом організації контролю безперервно та з урахуванням факторів, які мають впливати на собівартість.

## 2.2. Системний підхід в управлінні витратами

Системний підхід в менеджменті – організована сукупність теоретичних уявлень про об’єкт, як органічну єдність і створених на їх основі методичних рекомендацій з аналізу, що динамічно розвивається, для вирішення організаційних проблем управління [7, с.44]. Системний підхід, це - методологічний напрям в науці, основне завдання якого полягає в розробці прикладних методів дослідження і конструювання складноорганізованих об'єктів — систем різних типів і класів. Системний підхід заснований на основних положеннях теорії систем.

Системний підхід широко застосовується у фінансовому управлінні, оскільки фінанси є інтегруючим елементом в діяльності підприємства. Необхідність системного підходу обумовлена укрупненням і ускладненням систем, що вивчаються, потребами управління великими системами і інтеграції знань. "Система" - слово (systema), буквально означає ціле, складене з частин; сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і утворюючих певну цілісність, єдність [19, с.56]. Автор теорії систем Л.ф. Берталанфі – німецький вчений середини XX сторіччя.

Від слова "система" можна утворити інші слова: "системний", "систематизувати", "систематичний".

У системному дослідженні аналізований об'єкт розглядається як gtdyf сукупність елементів, взаємозв'язок яких обумовлює цілісні властивості цієї множини. Основний акцент робиться на виявленні різноманіття зв'язків і

відносин, що мають місце і структурі досліджуваного об'єкту, так і в його взаємостосунках із зовнішнім оточенням, середовищем.

Важливою рисою системного підходу є те, що не тільки об'єкт, але і сам процес дослідження виступає як складна система, задача якої, зокрема, полягає в з'єднанні в єдине ціле різних елементів об'єкту та побудова цілісної моделі, що має інституційний комплексний зміст.

При системному підході важливе значення набуває вивчення характеристик організації як системи, тобто характеристик "входу" (видатків), "процесу" (діяльності) і характеристик "виходу" (продукту).

У вигляді системи може розглядатися будь-який об'єкт або діяльність. Але не до всіх об'єктів доцільно застосовувати принципи і методи системного підходу. Системні об'єкти мають цілісну, стійку структуру. Для них характерні системні ефекти – поява нових властивостей, які виникають в результаті ефективної взаємодії елементів в рамках цілого. Ефект у даному контексті розглядається, як вимірювальний результат, незалежно від знаку (позитивний або негативний).

Принцип системності, який також називають принципом єдності, вимагає розглядати об'єкт планування як систему, що складається зі структурних елементів з певними взаємозв'язками і єдиним напрямком розвитку. Тобто всі елементи та компоненти системи зорієнтовані на досягнення загальної цілі.

Цей принцип передбачає координацію та інтеграцію процесів планування різних за змістом видів діяльності. Вимога успішної координації означає, що планування діяльності підрозділів одного ієрархічного рівня має бути тісно пов'язаним. Отже, планувати їх діяльність слід одночасно, враховуючи існуючі істотні взаємозв'язки. Це ж стосується відповідних змін у виробничих програмах.

Інтеграція процесів планування в системі управління ресурсами полягає у взаємозв'язку планових заходів і показників по вертикалі та горизонталі. План кожного підрозділу є логічною частиною плану підрозділу вищого рівня, який створює умови для оптимального поєднання інтересів учасників спільної

діяльності, забезпечує ефективне використання засобів праці та підвищення продуктивності праці.

Як відомо, господарський процес – це сукупність трьох взаємопов'язаних елементів:

- трудової діяльності, фактору виробництва, праці – діяльності трудового колективу (персоналу);

- обладнання або засобів праці (виробничого процесу в динаміці);

- предметів праці (сировини та матеріалів у процесі виробництва).

Більша цілісність елементів системи управління ресурсами дозволяє виявити характер та природу зв'язків між ними. Всі вказані елементи є підсистемами прямо пов'язані між собою. Якщо суб'єкт управління впливає на одну з них (наприклад, на підсистему праці), то змінюється стан всіх інших та загальний стан системи. Саме в цьому проявляється принцип системності в управлінні ресурсами.

Таким чином, виходячи з існуючих ознак системного підходу можна сказати, що система управління ресурсами:

- по-перше, відноситься до класу підсистем, тому пошук і обґрунтування раціональних способів управління на користь досягнення економічної ефективності і є головною складовою об'єкта планування та умовою розвитку підприємства у майбутньому;

- по-друге, є динамічною, оскільки основні параметри, що характеризують її склад, якість і структуру, змінюються з часом або під зовнішнім впливом та зі зміною цілей;

- по-третє, являє собою систему відкритого типу, оскільки необхідні для свого розвитку ресурси одержує із зовнішнього середовища (від системи зверхнього рівня), а в процесі функціонування безпосередньо взаємодіє з іншими підсистемами;

- по-четверте, має ієрархічну багаторівневу структуру та, як правило, низку прошарків.

Завдання системи управління ресурсами розглядаються в системі цілей організації, які можуть розрізнятися:

- за природою та змістом: виробничі, соціальні, економічні, науково-технічні;

- за часом виконання та реалізації: довгострокові, середньострокові і короткострокові;

- за виглядом управління: стратегічні, тактичні, оперативні;

- за значенням: мети функціонування, розвитку організації і ін. (можуть бути виражені через одну глобальну мету, бо підприємство є багатоцільовою системою).

В умовах конкуренції та вільного ринку у підприємців є можливість вибору цілей (хоча ключовою ціллю є прибуток). Вибір і формулювання цілей визначаються стратегією підприємства і конкретними умовами їх реалізації на найближчий період.

Проміжними цілями підприємств можуть бути як тактичні економічні показники, так і стратегічні:

- досягнення певного рівня прибутку;

- підвищення прибутку і рентабельності;

- забезпечення рівня прибутку;

- підвищення продуктивності праці та потужності обладнання;

- розширення ринку та збільшення продажу конкурентноздатної продукції;

- задоволення потреб та запитів споживачів;

- стабільність виробничої системи.

В управлінні ресурсами можуть бути встановлювати такі цілі:

- мінімізації загального рівня витрат;

- підтримка собівартості на нормативному рівні;

- зниження собівартості і її складових (матеріальних, трудових і ін. витрат).

Основними функціями системного управління витр у вигляді контролінгу вважають: прогнозування і планування, облік, контроль (моніторинг), координацію і регулювання, а також факторний аналіз витрат ресурсів (рис 1.7).

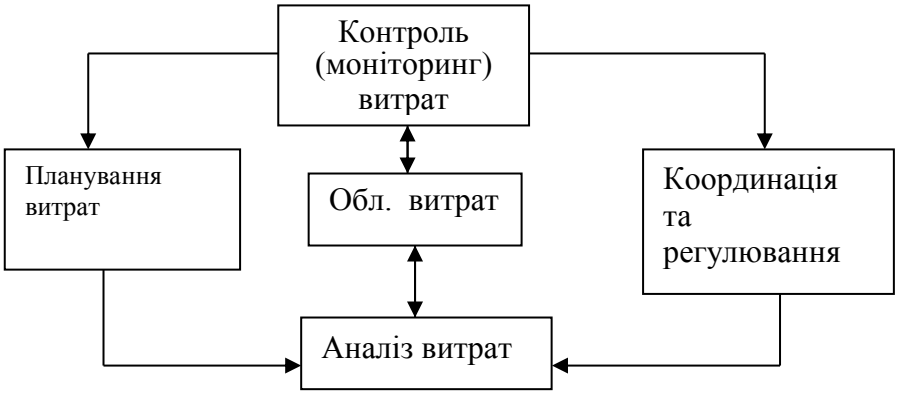



Рис. 2.1. Структура функцій управління витратами ресурсів

Планування ресурсів може бути перспективним – на стадії довгострокового планування (4-5 років) та поточним – на стадії короткострокового планування (1 рік). Якщо точність довгострокового планування витрат невелика і схильна до впливу інвестиційного процесу, поведінки конкурентів, політики держави у області економічного управління організаціями, а іноді і суттєвих змін, то короткострокові плани витрат відображають потреби найближчого майбутнього і точніше визначаються річними і квартальними розрахунками.

Підприємство є тим об’єктом, що потребує ефективного управління витратами. Власник встановлює, хто, в які терміни, з використанням якої інформації і документів, якими способами управляє ресурсами та утворює їх у підприємницькій структурі. Визначаються центри споживання, центри відповідальності та фактори впливу. Розробляється ієрархічна система лінійних і функціональних зв'язків менеджерів і фахівців, пов'язаних з управлінням ресурсами. Ця схема повинна бути пов’язані з організаційно-господарською структурою підприємства [6, с.34].

Координація, взаємозамінність і регулювання витрат ресурсів (нормативний метод) – це порівняння фактичних витрат із запланованим рівнем,

визначення відхилень і вживання оперативних заходів по ліквідації розбіжностей. Своєчасна координація і регулювання витрат дозволяють підприємства уникнути серйозного зриву у виконанні запланованого економічного результату діяльності.

Облік ресурсів, як елемент управління витратами необхідний для підготовки інформації при ухваленні правильних рішень, аналізу досягнутих результатів. У ринковій економіці прийняте розділення обліку на два види: господарський і фінансовий.

Функція контролю (моніторингу) в системі управління витратами забезпечує зворотний зв'язок для порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю пов'язана з управлінськими діями, які можна коригувати, спрямовані на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані через наявні умови, що об'єктивно змінилися.

Аналіз структури та джерел ресурсів є елементом функції контролю в системі управління витратами. Він передує управлінським господарським рішенням та діям, обґрунтовує їх. Аналіз дозволяє оцінити ефективність використовування всіх ресурсів підприємством, виявити резерви зниження витрат, підготувати матеріали для ухвалення раціональних управлінських рішень.

Система управління ресурсами складається з декількох етапів:

Формування та ідентифікація організаційних одиниць по управлінню ресурсами та делегування повноважень.

Розробка і упровадження системи управління ресурсами починається з побудови ефективної системи збору, передачі і обробки даних. На цьому етапі мають бути визначені:

- структурні підрозділи підприємства, пов'язані із здійсненням витрат, віддзеркаленням їх в обліку, контролем за споживанням ресурсів;

- підпорядкованість цих підрозділів єдиному центру контролю;

- делегована їм сфера відповідальності;

- взаємозв'язок із іншими підрозділами;

- конкретні функціональні обов'язки для кожної посади;

- виробничій (основний) та супутній документообіг, що супроводжує господарські операції та є складовою звітності.

Цей етап реалізується власником за умови активної співпраці та делегування із виробничою і фінансово-економічною службами, бухгалтерією, службою постачання і іншими задіяними підрозділами підприємства.

Окремо фінансово-економічній службі потрібно визначити наступні елементи, необхідні для функціонування системи:

- центри споживання ресурсів або центри витрат (підрозділи, які здійснюють витрати та споживають ресурси);

- делеговані повноваження та відповідальність (зокрема матеріальна та в межах управлінської системи);

- норми і нормативи витрати сировини, матеріалів, палива і ін.;

- форми та зразки первинних документів по списанню сировини, матеріалів, палива, запасних частин, по обліку робочого часу і ін.;

- регламент надання інформації (порядок, терміни, одержувачі даних).

Цей етап включає також розробку єдиної методологічної бази управлінського обліку, розробку системи стимулювання співробітників і штрафів.

Другий етап. Інформаційне забезпечення обліку ресурсів. Це необхідно для своєчасного і достовірного збору інформації про витрати. Забезпечити виконання цієї функції має фінансово-економічна служба та менеджмент середньої ланки управління підприємством.

Третій етап. Професійне планування витрат, в складі управління витратами. Основу управління витратами обігу на виробничому підприємстві складає їх планування. Задачею планування витрат є визначення економічних результатів діяльності підприємства, що очікується у майбутньому періоді. Планування – це один із елементів управління підприємством, що включає у

себе вибір цілі підприємства та засобів її досягнення. Як було зазначено вище, планування має залежати від термінів охоплення та може бути:

- оперативним - короткостроковим – плани складаються на місяць, квартал, рік;
- середньо-строковим – річним, що входить до системи планів фірм;
- довгостроковим – плани визначають напрямки розвитку підприємства у продовж 3 – 5 років і більше.

У процесі довгострокового планування для вибору правильного рішення дуже важливою є інформація про склад і структуру продукції, про витрати на виробництво того чи іншого виду продукції, про рівень витрат в цілому у окремі періоди, про потреби у капіталовкладеннях [11, с.45].

## 2.3. Форми планування витрат підприємства

Загалом, кожна форма планування підпорядкована основній меті управління витратами на підприємстві і здійснюється за наступними основними етапами:

1. Отримання, фіксація та аналіз показників витрат підприємства в передплановому періоді. Основними задачами проведення цього аналізу є виявлення основних тенденцій зміни суми і рівня витрат обігу в передплановому періоді, розмірів відхилення фактичних і планових їх показників, а також з'ясування основних причин, що викликали ці відхилення.

2. Аналіз, обґрунтування основних напрямів економії витрат обігу в планованому періоді. В процесі обґрунтування таких напрямів основна увага повинна бути надане пошуку і реалізації таких резервів, які пов'язані з сферою дії чинників, залежних від діяльності даного підприємства. Пошук таких резервів здійснюється звичайно в розрізі окремих сфер господарської діяльності підприємства.

3. Регламентування та розрахунок планових сум витрат в розрізі їх видів. Особливістю планування витрат обігу на підприємстві є те, що спочатку визначається планова їх сума в розрізі окремої статі а лише потім - загальна їх сума. В процесі планових розрахунків по кожній статті визначається сума витрат обігу, необхідна для забезпечення плану товарообігу і нормального здійснення господарської діяльності в майбутньому періоді.

4. Розподіл загальної планової кількості ресурсів, супутніх витрат обігу по етапах виробництва та реалізації товарів. Такий розподіл здійснюється в розрізі запланованого обсягу реалізації товарів і планованої суми запасів товарів на кінець періоду.

5. Встановлення та розподіл планової суми витрат обігу між окремими центрами витрат і центрами відповідальності. Цей етап завершує процес планування витрат обігу на підприємстві. Розподіл суми витрат обігу в розрізі цих центрів здійснюється відповідно до видів та запланованих обсягів їх діяльності в рамках загальної суми витрат підприємства по окремих статтях. Планові суми витрат обігу доводяться окремим центрам витрат або центрам відповідальності промислового підприємства у вигляді нормативів витрачання засобів або планових бюджетів (кошторисів) та матеріальних балансів.

На четвертому етапі здійснюється оперативний контроль ресурсів. Контроль ресурсів здійснюється загальними та спеціальними методами: порівнянням (співставляючі минулі, планові та фактичні показники), групуванням (виділенням за спільною ознакою із загалу), ланцюговими підстановками (визначення впливових критеріїв), економіко-математичними методами (лінійне та нелінійне програмування).

На підприємствах має систематично здійснюватись попередній і поточний контроль за дотриманням відділами кошторисів витрат на утримання та експлуатацію обладнання, загальногосподарських та адміністративних витрат. Метою такого контролю є дотримання затверджених норм витрат і лімітів споживання засобів праці; лімітів споживання і вартості різного роду робіт та

послуг (ремонт основних засобів, послуги транспорту), заробітної плати обслуговуючого персоналу. Для контролю за ресурсами на утримання та експлуатацію обладнання доцільно розробляти нормативи витрат на ремонт і експлуатацію найбільш важливих груп обладнання, і обліковувати їх фактичну величину з тим, щоб виявляти відхилення від встановлених нормативів [22, с.15].

Оперативний контроль ресурсів є функцією співробітників структурних підрозділів, в рамках яких здійснюються витрати. Для повноцінного контролю над витратами необхідно забезпечити фіксацію витрат на робочих місцях в центрах витрат; порівняння фактичних витрат із нормативними (плановими), виявлення відхилень та відстеження у дотриманні балансів; - своєчасну передачу даних в підрозділ, що займається збором і обробкою інформації про витрати (фінансово-економічну службу).

На п’ятому етапі здійснюється власне облік ресурсів. Даний етап має на увазі віддзеркалення господарських операцій в системі управлінського обліку і інтеграцію цих операцій в системі бухгалтерського обліку.

Аналіз витрат. Необхідно зіставляти нормативні (планові) і фактичні дані, виявляти причини відхилень і проблемні ділянки на виробництві, аналізувати структуру і динаміку витрат, визначати їх ефективність. Комплексний аналіз витрат здійснює фінансово-економічна служба (рис. 2.2).

Сьомий етап являє собою момент розробки управлінських рішень. За наслідками попереднього етапу потрібно доручити службам, обліком, що займається, аналізом, контролем і плануванням витрат, внести рекомендації по зміні фінансової політики в частині управління витратами та отримати альтернативні рішення. Рекомендації можуть припускати, наприклад, зміну структури витрат, перегляд норм і нормативів, коректування цінової політики компанії, зміну обсягів продажів. Найефективніші і економічно пропрацюють пропозиції повинні служити основою управлінських рішень, що приймаються менеджментом.




Рис 2.2. Загальна схема нормативного обліку ресурсів та регулювання витрат

Підприємницький успіх значною мірою залежить від того, наскільки правильно здійснена необхідна техніко-економічна і фінансова оцінка на стадії прийняття управлінського рішення. На невеликих підприємствах, як правило, одна й та ж особа (власник або менеджер) здійснює управління господарською діяльністю і самостійно приймає важливі рішення.

Системне управління витратами буде ефективною лише в тому випадку, якщо будуть враховані специфічні риси підприємства, охоплені всі процеси, що здійснюються підприємством та буде побудована у відповідності до принципів раціонального управління.

В практиці управління розрізняють наступні підходи до побудови аналітичних рахунків управлінського обліку:

- за центрами виникнення витрат та споживання ресурсів;

- за центрами відповідальності;

- за центрами рентабельності.

Важливим в управлінському обліку є організація обліку за центрами виникнення витрат і центрами відповідальності. Це проводиться з метою контролю за витратами за місцем їх виникнення для оцінки зусиль, прикладених для отримання прибутку як основної умови діяльності організації.

Побудова обліку ресурсів відповідно до організаційної структури дозволяє пов’язати діяльність кожного підрозділу з відповідальністю окремих осіб (робітників, керівників), оцінити результати діяльності кожного підрозділу та визначити їх внесок у загальні результати діяльності підприємства.

Центри витрат ресурсів – окремі структурні підрозділи підприємства, в яких можна організувати нормування, планування та облік витрат з метою спостереження, контролю та управління за витратами ресурсів, а також оцінки їх використання.

Система обліку ресурсів, в якій передбачається складання звітів за даними порівняння кошторисних (стандартних) показників з фактичними, називають облік за центрами відповідальності.

Центр відповідальності розглядається, як місце групування витрат, яке дозволяє поєднувати в одному обліковому процесі місця виникнення витрат з відповідальністю їх керівників.

Система обліку ресурсів за центрами відповідальності: дозволяє оперативно контролювати витрати і результати на різних рівнях організації і оцінювати діяльність окремих менеджерів і підрозділів на підставі проведення первинного аналізу ситуації та документів [23, с.156].

Центр рентабельності – різновид центрів відповідальності, в яких дохід є грошовим вираженням проданої продукції; витрати – грошове вираження використаних ресурсів, а прибуток – різниця між доходом та витратами.

В умовах ринкової економіки управління ресурсами на підприємстві тісно пов’язане із фінансовим управлінням. Це досягається шляхом бюджетування витрат - побудови на підприємстві системи бюджетного планування, контролю, аналізу витрат та фінансових ресурсів.

В цілях організації системи управління ресурсами через механізм бюджетування слід створити на підприємств наскрізну систему з функціональних бюджетів та бюджетів підрозділів:

- витрати споживання - фонд оплати праці;

- сировина та матеріали - матеріальні витрати;

- енергетичні витрати - споживання енергії;

- амортизаційні відрахування, що складають основу для відновлення засобів виробництва;

- інші витрати.

В процесі управління ресурсами головною метою та раціональним змістом є зниження рівня витрат на виробництво та організаційних витрат з метою підвищення конкурентної позиції продукції підприємства та його самого, як суб'єкта ринку [33, с.40].

Таким чином, система управління ресурсами є відкритою адаптивною керованою динамічною підсистемою, що має багаторівневу ієрархічну структуру, що вимагає дотримання певних підходів до планування її розвитку. Саме в цьому значенні слід розуміти висновок про те, що системність визначає зміст для всіх інших принципів управління.

В сучасний період часу система управління витратами на промисловому підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних підсистем. Перша з них є інституційною, тобто існують норми у вигляді нормативно-технічної, довідкової інформації, яка визначає кількісні та якісні показники допустимих витрат; структурні підрозділи підприємства, які опікуються фінансово-економічним станом підприємства – проведенням аудитів та суцільного моніторингу витрат в процесі здійснення фінансово-економічної діяльності підприємства, зворотного зв'язку, що має вигляд економії ресурсів та більш ефективного повадження з ними для встановлення номінальної собівартості продукції та їх меж в програмі ціноутворення.

Інша підсистема є суто технологічною та охоплює методологію та програмні комплекси для обліку та розрахунків витрат за кожною позицією товарної номенклатури та за центрами виникнення витрат.

Також відбувається розрахунок витрат за товарними позиціями, які являють собою переважну частку асортименту продукції підприємства та суттєво впливають на його фінансовий стан.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. - Харків: Вид. ХНЕУ, 2020. - 240 с.

2. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук. - К.: Вид-во Європ. ін-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу. - 2010. - 72 с.

3. Височин І. В. Реструктуризація підприємства як економічна категорія / 1. В. Височин // Наукові праці ДонТУ. Серія: економічна. - 2014. - Вип. 75. - С. 160 - 165.

4. Про відновлення платоспроможності або визнання підприємства банкрутом : Закон України від 14.05.1992 № 2343-XII (Електронний ресурс). - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua.

5. Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств (Електронний ресурс). - Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0187-98.

6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. – К.: Академвидав, 2003 – 414 с. 2.Економічна енциклопедія у трьох томах / Голова редакційної ради Б.Д. Гаврилишин. – К.: Видавничий центр «Академія», 2012.

7. Хамініч С.Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: Моногр. – Д.: Вид-во ДНУ, 2016. – 288 с.

8. Ґріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2011. – 624 с.

9. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2016. – 496 с.

10. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2015. – 654 с.

11. Паламарчук М. М., Паламарчук О. М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії: Посібник. — К.: Знання, 1998. — С. 376—392.

12. Романенко В. Регіональні ринки продукції машинобудування в Україні // Економіка України. -2016. – No 6. – С. 90-92.

13. Дороніна М.С.Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. – 432 с.

14. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. – К.: Вид. Соломії Павличко «Основи», 2021. – 348 с.

15. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера/За ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, 2020. – 704 с.

16. Коломойцев В.Е. Універсальний словник економічних термінів: Навч. посібник. – К.: Вид-во «Молодь», 2020. –384 с.

17. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия: Монография. – Х.: ИД «ИНЖЭК», 2012. – 184 с.

18. Словник української мови. Т. 8 / За ред. І. Білодід, В. Винник та ін. – К.: Наукова думка, 1977. – 927 с.

20. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л, Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. та доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2010. – 587с.

21. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія і практика. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль: Карт-бланш, 2013. -490 с.

22. Стеченко Д.М., Григорович А.В., Дука А.П. Менеджмент: Словник-довідник для студ. ВНЗ. – Хмельницький: Видавництво «Поділля», 2014. – 587 с.

23. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навч. посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2016. – 376 с.

24. Peter F. Drucket. The Educational Revolution. In “Education, Economy and Society”. The Free Press. – N.Y.:Collier-Macmillan Ltd., 1959. 26. http://www.ukrstat.gov.ua – Держкомстат України.

25. Бойкова Ю., Куценко Є. Формування системи управління організації на основі інтеграційного підходу. Вісник магістратури. 2016. No 3–2 (54). С. 46–48.

26. Жемчугов А., Жемчугов М. Оптимальна організаційна структура підприємства. Проблеми економіки та менеджменту. 2015. No 5. С. 7–28.