

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ**

*Висвітлено суть і роль методів управління витратами підприємств галузі зв'язку. З'ясовано ефективні методи управління витратами на підприємствах галузі зв'язку.*

*Illustrated the sense and role of the methods of the connection enterprises spending control. Cleared the effective methods of the connection enterprises spending control.*

**Вступ.** Ефективність функціонування підприємства залежить від ефективного використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність поступового переходу до єдиної системи управління витратами, особливо в галузі зв'язку.

Перевагами впровадження такої системи є: забезпечення конкурентоспроможності послуг (продукції, робіт) за рахунок більш низьких витрат та цін; наявність якісної та достовірної інформації про собівартість окремих видів послуг (продукції, робіт) та їх позиції на ринку порівняно з іншими послугами; надання об'єктивних даних для упорядкування бюджету підприємства; можливість оцінки діяльності кожного підрозділу з фінансової точки зору; прийняття ефективних та обґрунтованих управлінських рішень.

Система управління витратами має функціональний та організаційний аспект. Вона включає такі організаційні підсистеми, як пошук і виявлення факторів економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства залежно від його розміру (відділи, центр, окремі виконавці).

Виявлення і використання факторів економії ресурсів, зниження витрат є обов'язком кожного працівника підприємства, передусім спеціалістів і керівників усіх рівнів.

Метою роботи є визначення та обґрунтування існуючих методів управління витрат на підприємствах, а також можливості використання їх в галузі зв'язку.

Питання системи управління витратами достатньо висвітлювались у наукових працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів. Серед них слід зазначити таких, як М.Г. Грещак, Т.П. Карпова, Г.О. Партін, Ю.С. Цал-Цалко, О.С. Коцюба, А.В. Череп та ін. [1-5]. Більшість цих наукових праць присвячена загальнотеоретичним питанням щодо управління витрат без урахування специфіки діяльності окремих галузей, і в тому числі у галузі зв'язку.

**Основний розділ.** Управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [5, с. 25].

Проте у ринковій економіці управління витратами означає створення єдиної, раціональної, чітко та безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами.

Слід визначити, існують такі концептуальні методи управління витратами, як: стандарт-кост, директ-костінг, система ЛІТ, функціонально-вартісний аналіз, АВС-аналіз, таргет-костінг та метод аналізу й оптимізації витрат.

Управління витратами виникло на початку ХХ ст. у США. Це був один із принципів наукового менеджменту, що запропонували Ф.Тейлор, Г.Емерсон та інші інженери [5, с. 181 – 278]. Вони застосовували стандарти, щоб визначити «єдиний найкращий шлях» використання праці й матеріалів. Ця система обліку отримала назву «стандарт-кост».

Головне у цій системі – контроль за найточнішим виявленням відхилень від установлених стандартів витрат. Перевагою даного методу є універсальність, а недоліком є то, що стандарти можна встановлювати не на всі виробничі витрати. Через це на місцях послаблюється контроль за ними. Також за великої кількості замовлень відмінних за типом та характером прораховувати стандарт на кожне замовлення неможливо.

Керівництво підприємств різних форм власності використовують систему «стандарт-кост» як могутній інструмент контролю за витратами підприємства, а також для управління, планування та прийняття необхідних управлінських рішень.

У 1936 р. американський економіст Дж. Гаррісон створив систему «директ-костінг», відповідно до якої у собівартість необхідно урахувати лише прямі витрати [5, с. 181 – 278].

Сутністю системи «директ-костінг» є розподіл витрат на постійні та змінні складові в залежності від зміни обсягів виробництва. Перевагами системи «директ-костінг» є спрощення і точність обчислення собівартості послуг (продукції, робіт); відсутність складних розрахунків при розподілі постійних витрат; можливість визначення порога рентабельності, запасу міцності підприємства та нижньої межі ціни послуг (продукції, робіт) або замовлення; можливість визначення оптимальної програми випуску та реалізації послуг (продукції, робіт); можливість проведення порівняльного аналізу рентабельності різних видів послуг

(продукції, робіт).

Недоліки даного методу полягає в тому, що при використанні демпінгу виникає небезпека, де маса постійних витрат не зможе бути покрита маржинальним доходом, тобто підприємство потрапляє в зону збитковості; на практиці виникають труднощі при розподілі витрат на постійні й змінні; ведення обліку у розрізі лише виробничої собівартості.

За сучасних умов діяльність виробників повинна бути орієнтована на випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції при максимальному зниженні витрат на її виробництво. Тому особливої уваги потребує метод управління виробництвом за системою *ЛТ* («just-in-time», «точно в термін»). Система *ЛТ* зародилася в Японії в середині 70-х років в компанії «Тойота» [5, с. 181 – 278]. Сутність системи: виробляти продукцію лише тоді, коли в ній існує потреба, і лише у тій кількості, яка необхідна покупцям.

Перевагами системи *ЛТ* є зменшення рівня запасів, а відповідно й капіталовкладень; значно менше часу потрібно для закупівлі та збереження матеріалів, тому надійність виконання замовлення збільшується; покращення якості виробництва; зменшення капітальних витрат на утримування складських приміщень для запасів; зниження ризику морального старіння запасів; зменшення обсягів документації.

Важлива роль при вирішенні основного завдання економічного розвитку, а саме збільшенні ефективності діяльності підприємств, відводиться *функціонально-вартісному аналізу*, що дозволяє охопити всі фактори руху послуг (продукції, робіт) з моменту її зародження до моменту споживання й утилізації. Цей метод був розроблений у США в 1947 році в компанії «Дженерал електрик» групою інженерів на чолі з Л. Майсом і сьогодні застосовується у багатьох розвинених країнах [5, с. 181 – 278].

Принциповою відмінністю функціонально-вартісного аналізу від звичайних способів зниження витрат є те, що він передбачає функціональний підхід, тобто розгляд об'єкта як сукупність функцій, які повинні виконуватись. Метою даного метода є розвиток корисних функцій об'єкта при оптимальному співвідношенні між їх значимістю для споживача і витратами на їх здійснення. Але зараз цей метод на вітчизняних підприємствах практично не використовується через: недостатню зацікавленість керівників підприємств; відсутність на багатьох підприємствах маркетингових служб; недостатність фінансових ресурсів для проведення аналізу; значну трудомісткість робіт по його проведенню та ін.

*Метод функціонального обліку витрат* (в англomовній літературі – Activity Based Costing – ABC) протягом останніх років перебуває на піку своєї популярності. Причина досить широкого поширення даного методу полягає в тому, що за допомогою його структурованості можливо відтворити картину формування вартості на підприємстві та надати відповідну інформацію в усіх розрізах (по клієнтах, підрозділах, процесах та ін.). ABC-аналіз дозволяє переглянути структуру закупівель за рахунок бюджету вбік збільшення частки життєво важливих і необхідних. Проведення подібного аналізу не вимагає значних фінансових витрат і дозволяє установі раціонально використати наявні кошти. Результати ABC-аналізу можна використати, як для визначення стратегії закупівель препаратів, так і для формування оптимальних запасів на складі.

Система «*таргет-костінг*» стає популярною за останні роки в Росії. Таргет-костінг дозволяє підприємству мінімізувати можливий збиток при запровадженні на ринок нової послуги (продукції, робіт): ціна визначається перевагами споживачів, а не його собівартістю. З розвитком економіки країни багато підприємств виявляються в більш «твердих» умовах конкуренції, а поява на російському ринку зарубіжних підприємств змушує шукати все нові й нові способи підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, норма прибутку в багатьох галузях бізнесу стає порівнянною зі світовими аналогами й посилюється ціновою конкуренцією. Змушені боротися за споживача, підприємства в багатьох галузях починають приділяти підвищену увагу управлінню ціноутворення і формування собівартості.

Система «таргет-костінг» – це цілісна концепція управління, що підтримує стратегію зниження витрат і реалізує функції планування виробництва нових послуг (продукції, робіт), превентивного контролю витрат і калькулювання цільової собівартості відповідно до ринкових реалій.

Досвід показує, що для забезпечення ефективного управління підприємством необхідний інтегрований *метод аналізу й оптимізації витрат* за усіма статтями його діяльності. Такий метод отримав назву Cost Management (CM).

У 90-ті роки на основі CM був розроблений новий метод – *Strategic Cost Analysis (SCA)* [5, с. 181 – 278]. Відповідно до цього методу діяльність підприємства трактується як ланцюг створення споживчої вартості. Кожна ланка ланцюга розглядається, як з позиції необхідності у виробничому процесі, так і з позиції спожитих нею ресурсів. Метод SCA надає інформацію для стратегічного розв'язання з таких питань, як оцінка витрат на зміну атрибутів виробів і вимірювання вартості «меж», які необхідно подолати конкурентам для створення стійкої конкурентної переваги (обсяг інвестицій).

**Висновки.** Як показує аналіз методів управління витрат у галузі зв'язку ефективно використовувати такі методи, як «стандарт-кост» та «директ-костінг».

Ці методи пов'язані із забезпеченням ефективного використання ресурсів та капіталу в різноманітних видах діяльності підприємств галузі зв'язку та організацією їхнього обігу. Треба визначити, що при використанні будь-якого із методів управління витратами на підприємстві необхідно створити комплексну систему управління витратами.

В основі створення такої системи закладена ідея використання можливостей узгодженого впливу на витрати та якість виробів на кожній стадії життєвого циклу послуги (продукції, робіт).

Спершу потрібно сформулювати низку вимог до формування системи управління витратами, а саме: єдність методів на різних рівнях управління витратами; органічне поєднання витрат з високою якістю послуг (продукції, робіт); управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу послуг (продукції, робіт); удосконалення документообігу; недопущення зайвих витрат; орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства; впровадження ефективних методів зменшення витрат; системний підхід до управління витратами; інтегрованість з загальною системою управління підприємством; варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень; комплексний характер управлінських рішень.

Для реалізації цих вимог необхідно визначити об'єкти та суб'єкти управління витратами. Суб'єктами управління витратами виступають керівники та спеціалісти підприємства та підрозділів. Під об'єктом управління витратами слід вважати виражені в грошовій формі всі витрати, пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства зв'язку.

Інструментами системи управління витратами є кількісні методи оцінки динаміки витрат; економіко-математичні методи; методи оперативної й стратегічної діагностики; моделювання документообігу; евристичні методи; розрахунково-аналітичні та статистичні методи; нормативне регулювання; бюджетування; програмно-цільові методи.

Також необхідно правильно визначити задачі, які стоять перед системою та відповідають основній меті одержання максимального прибутку від реалізації продукції:

- 1) обґрунтування управлінських рішень щодо виробництва та реалізації послуги (продукції, робіт);
- 2) коригування планових показників надання послуг відповідно до змін ринкової кон'юнктури та впливу зовнішніх факторів;
- 3) визначення витрат за основними функціями управління;
- 4) розрахунок витрат за підрозділами підприємства;
- 5) визначення необхідних витрат на одиницю послуги (продукції, робіт);
- 6) підготування інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі та прийнятті господарських рішень;
- 7) пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу та в усіх виробничих підрозділах підприємства;
- 8) вибір способів нормування витрат;
- 9) чітке калькулювання витрат за економічними елементами, стадіями та структурами виробництва;
- 10) планомірне удосконалення організації та технології виробництва;
- 11) матеріальне стимулювання ресурсозбереження;
- 12) вибір системи управління витратами, що відповідає умовам роботи підприємства.

Система управління витратами передбачає виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом: планування, організація, регулювання, мотивація, облік і аналіз, координація, контроль, стимулювання.

Таким чином, управління витратами можна визначити як систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів.

### Література

1. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
2. Крапова Т.П. Управленческий учет. – М.: Инфа-М, 2002. – 436 с.
3. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С. 124 – 133.
4. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч.-посіб. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
5. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.1: Монографія. – 2-е вид., стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368 с.

Надійшла 06.01.2009 р.