

**УДК 330.356**

**Сергій Співак, к.е.н., доцент, Роман Фроленко, к.е.н., доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Україна

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ МЕБЛЕВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Sergiy Spivak, Roman Frolenko**

### **IMPROVEMENT OF THE MECHANISM OF COST MANAGEMENT AT THE FURNITURE INDUSTRY ENTERPRISES**

В умовах ринкової економіки успішна робота будь-якого підприємства багато в чому залежить від вірно обраної системи та стратегії управління витратами. Тому на сьогоднішній день перед економічними структурами постає завдання впровадження ефективної системи управління виробничими витратами та контролю за ними. Недостатність розроблення системи контролінгу при оцінці та прогнозуванні виробничої діяльності підприємства обумовлює актуальність даної теми дослідження.

Для ефективного управління підприємством у цілому й витратами зокрема необхідне вдосконалення наявних інструментів управління, а також розробка нових, що відповідатимуть сучасним економічним умовам діяльності українських підприємств.

У системі оперативного обліку витрат підприємств меблевої промисловості необхідно передбачити можливість ступеневої оцінки виконаних робіт із тривалістю етапу один тиждень. Реалізація таких принципів оперативного обліку об'єктивно вимагає введення деяких додаткових документів (тижневих довідок і актів), що є документальною основою введення даних у систему оперативного обліку витрат.

Контроль звичайно, здійснюється у двох розрізах: натуральних і вартісних показників. Тому система оперативного обліку витрат повинна давати відповідь про причину відхилення фактичного показника від планового.

Коригувальні впливи мають три основні цілі:

- підтримка відповідності між фактичними витратами ресурсів і їх нормативними значеннями;
- досягнення економії за рахунок зниження витрати ресурсів у порівнянні з нормативними показниками без зниження якісних показників продукції;
- приведення об'єму і графіка витрати ресурсів у відповідність із змінюваними виробничими й фінансовими можливостями підприємства.

Як правило, на практиці виявлення існуючих проблем зводиться до визначення причин: недостатньої оперативності обліку; відсутності надійних критеріїв оцінки ефективності діяльності у сфері управління витратами; нерозвиненості системи мотивації. На більшості підприємств повні дані про фактично зроблені витрати у цехах можуть бути отримані з бухгалтерії через місяць після звітного. Відповідно, такі дані є застарілими на момент їх одержання. Вони не дозволяють оперативно аналізувати виробничі процеси у цехах і, відповідно, оперативно приймати рішення у міру виникнення проблем. Відхилення витрат від кошторисних показників не може бути адекватно оцінене через такі причини: немає досить повного переліку норм і нормативів; немає розвинутої статистики по витратах за минулі періоди; не вироблено єдиного методичного підходу до аналізу ефективності зроблених витрат.

Виходячи зі вищесказаного, модель управління витратами на підприємстві повинна ґрунтується на таких принципах:

- класифікація витрат на змінні та постійні доповнюється класифікацією витрат на регульовані і нерегульовані даним центром відповідальності;
- розробляється система норм і нормативів за кожною позицією статей витрат;

- впроваджується система планування, контролю, розрахунку і факторного аналізу відхилень фактичних значень від планових;
- встановлюється відповідальність керівника центру витрат за виконання планових завдань по регульованих видах витрат;
- встановлюється порядок збору й передачі даних;
- формується система управлінського обліку, що забезпечує надходження даних у режимі реального часу в міру формування первинних документів по витратах;
- розробляється та впроваджується система заохочення за досягнення економії витрат.

Як прикладний інструмент у системі контролінгу і фінансового менеджменту для управління витратами з метою їх оптимізації на підставі бізнес-процесів, що їх викликають, пропонується використовувати методику процесно-операційного калькулювання, що відрізняється формалізацією основних розрахунків і взаємозв'язком розрахованих і аналізованих економічних показників із даними оперативного й бухгалтерського обліку підприємства. На сьогоднішній день даний метод ще не одержав широкого поширення на вітчизняних підприємствах, однак у його використанні зацікавлені багато суб'єктів, оскільки процесно-операційне калькулювання має ряд переваг, зокрема:

- дозволяє визначати й аналізувати собівартість бізнес-процесів на підприємстві, а також різні функціональні витрати;
- дає можливість із метою одержання інформації для прийняття управлінських рішень розподіляти накладні витрати у тісній залежності з реальним використанням ресурсів у рамках бізнес-процесів.

Основними методологічними умовами процесно-операційного калькулювання є: витрати підприємства викликані його діяльністю; продукція створює попит на види діяльності; витрати відносяться на продукти відповідно до потреби продукту.

Перший етап припускає виділення й опис основних бізнес-процесів на підприємстві.

Другий етап передбачає створення центру витрат для кожного ключового бізнес-процесу й розподіл сукупних накладних витрат за видами діяльності.

Третій етап передбачає визначення носія витрат для розподілу витрат, зібраних по кожному виді діяльності. Носій витрат являє собою якийсь процес (операцію), що приводить до появи витрат відповідного виду. Так, наприклад, можуть бути виділені такі носії витрат: кількість прийнятих замовлень для відділу продажів; кількість оформлених вимог на закупівлю для відділу постачання; кількість замовлень для служби доставки; кількість оброблених рахунків, платіжних документів для бухгалтерії тощо.

Четвертий етап калькулювання припускає віднесення непрямих витрат на продукти відповідно до потреби продукту у певному виді діяльності. На цьому етапі головною задачею є моніторинг діяльності аж до готового продукту відповідно до споживання цим продуктом тієї чи іншої функціональної діяльності у процесі виробництва.

Розрахунки, здійснені за пропонованою методикою процесно-операційного калькулювання, забезпечують діючий механізм управління витратами, оскільки показують чіткий взаємозв'язок об'ємів витрат із причинами їх виникнення. Такий підхід дає можливість здійснювати контроль витрат через контроль діяльності, що їх викликає. Отримані дані дозволяють проаналізувати вартість відповідних операцій, а також частку загальних витрат на здійснення цих операцій, що припадають на конкретний вид продукції.