

Рожелюк В. М.

*Тернопільська академія народного господарства***УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В УМОВАХ РИНКУ**

Відсутність належного управлінського контролю за виконанням виробничих програм, за економічним і раціональним використанням всіх видів ресурсів приводить до безгосподарності, втрат продукції. Тому в даний час управлінський контроль починає відігравати особливу роль.

Під загальною системою контролю на молокопереробному підприємстві розуміють комунікаційну сітку управлінського обліку, за допомогою якої забезпечується відповідність прийнятих рішень на підприємстві з реалізацією їх на практиці і основа правильного напрямку дій в майбутньому. Іншими словами, управлінський контроль являє собою процес, за допомогою якого управлінці впливають на працівників організації для ефективного виконання виробничої програми підприємства через використання відповідних принципів, засобів та методів.

Одним з напрямів такої діяльності є контроль затрат через складання кошторисів, який дозволяє здійснювати процес планування і давати фінансову оцінку діяльності підприємств (схема 1).

Кошторис - це офіційний документ, бізнес-план управління компанією, який виражається в фінансових термінах і складається з орієнтацією на бажані результати в майбутньому.

До основних принципів складання кошторисів відносяться:

1. Визначення мети або напрямку діяльності підприємства в ринковому середовищі.
2. Періодичне порівняння одержаних результатів з поставленими виробничими завданнями.

Визначення мети майбутньої діяльності відноситься до функції планування, а періодичне порівняння фактичних даних з

поставленими орієнтирами - до функції контролю в системі управління.

Кошториси по поточних операціях в більшості випадків складаються на фінансовий рік. На нашу думку, для підвищення ефективності управлінського контролю річний кошторис обов'язково повинен поділятися на кошториси коротких проміжків часу (квартали, місяці або тижні). Крім того кошториси потрібно переглядати час від часу і вносити необхідні зміни, які відбуваються в економіці країни, в галузі або на окремому підприємстві.

Процес розробки кошторисів починається із збору необхідної інформації по виробництву, реалізації продукції, надання робіт та послуг або інших оперативних даних по кожному виробничому підрозділу підприємства.

Дуже важливо, щоб всі рівні управління і всі підрозділи фірми (організації) брали участь при складанні кошторисів, що в кінцевому результаті забезпечує контроль за їх виконанням і досягнення поставлених завдань.

На підприємствах застосовують різні методи складання кошторисів. Один з них передбачає складання кошторису з нуля, тобто при оцінці об'ємів виробництва, реалізації та інших показників передбачають, що підприємство кожен раз починає діяльність з нуля.

Другий метод полягає в тому, що показники минулорічного кошторису модифікуються в залежності від результатів діяльності за попередній рік і очікуваний результат планується від досягнутого рівня виробничо-фінансової діяльності.

Основний кошторис на підприємстві в ринковій інфраструктурі складається з таких елементів: кошторис виробництва, кошторис реалізації, кошторис затрат на виробництво, кошторис прямих матеріальних затрат, кошторис затрат на оплату праці, кошторис накладних витрат, кошторис собівартості реалізованої продукції, кошторис поточних витрат, кошторис прибутків і збитків.

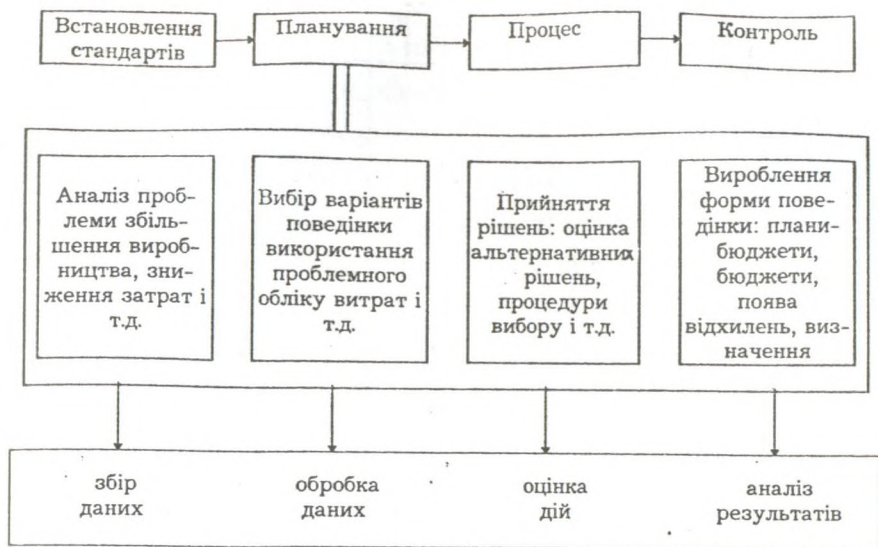


Схема 1. Схема процесу кошторисного контролю на молокопереробних підприємствах

При характеристиці кошторисів слід відмітити, що на практиці мають місце непередбачувані зміни, які повинні бути відображені в кошторисах, тільки тоді він буде ефективним інструментом управлінського контролю затрат.

Ефект змін об'ємів виробництва може бути впроваджений в систему кошторисів шляхом використання так званих гнучких кошторисів (табл. 1). Гнучкий кошторис являє собою серію кошторисів, які складаються з врахуванням різних об'ємів виробництва продукції. Якщо в процесі коливань попиту та інших неконтрольованих підприємством факторів об'єм виробництва значно змінюється по місяцях, то загальна сума накладних витрат в періоди високої ділової активності буде значно вищою, ніж в періоди спаду.

Гнучкий кошторис по ВАТ "Чортківський сирзавод"
на 1996 рік (тис. грн).

Таблиця 1

	в т.ч. по кварталах														
	1996			I			II			III			IV		
	проект	звіт	відхил.	проект	звіт	відхил.	проект	звіт	відхил.	проект	звіт	відхил.	проект	звіт	відхил.
Доход від реалізації	5715	5865	150	1194	1389	195	1815	1523	-292	1696	1529	-167	1010	1424	414
Змінні витрати виробничі	4194	4526	332	860	1122	262	1349	1123	-226	1267	1178	-89	718	1103	385
Невиробничі	104	73	31	21	19	-2	28	24	-4	27	18	-9	28	12	-16
Разом змінні витрати	4298	4599	-31	881	1141	260	1377	1147	-230	1294	1196	-98	746	1115	396
Маржинальний дохід	1417	1266	-151	313	248	-65	438	376	-62	402	333	-69	264	309	45
Постійні витрати загальногосподарські	443	448	5	97	62	-35	122	104	-18	114	125	11	110	157	47
Утримання обладнання	112	104	-8	25	18	-7	33	27	-6	31	30	-1	23	29	6
Разом постійних витрат	555	552	-3	122	80	-42	155	131	-24	145	155	10	133	186	53
Операційний прибуток	862	714	-148	191	168	-23	283	245	-38	257	178	-79	131	123	-8

В процесі складання кошторисів визначаються як загальні напрями виробничої стратегії підприємств, так і специфічні завдання, які стоять перед окремими їх виробничими підрозділами.

Таким чином, впровадження в практику діяльності підприємств всіх форм власності кошторисного планування як методу контролю істотно покращить управління підприємством та ефективність його роботи з метою максимального одержання прибутків.