

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

УДК 657.6 (075.8)

Шевчук Олег Антонович

аспірант кафедри обліку і аудиту в інвестиційній сфері  
Тернопільського національного економічного університету

З розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання. Також за сприятливих економічних умов важливою стає задача оптимального розподілу ресурсів між поточною та інвестиційною діяльністю. Це можливо зробити, якщо на підприємстві діє продумана система управління витратами.

Побудову та вдосконалення системи управління витратами на підприємствах пропонується здійснювати шляхом:

- виділення основних понять і процедур, системи управління витратами;
- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на підприємстві;
- формування моделі управління витратами з урахуванням особливостей галузі та підприємства;
- побудови інформаційної системи;
- адаптації документообороту до обраної інформаційної системи;
- розподілу відповідальності за формування витрат та створення механізму мотивації і стимулювання їх зниження.[2].

Бажаним варіантом планування витрат є складання двох кошторисів:

- на основі діючих завдань з виробництва продукції та прийнятих норм і нормативів;

- з корекцією першого кошторису на основі програми ресурсозбереження. Тому, враховуючи ефект економії по мірі реалізації програми ресурсозбереження, потрібно заохочувати авторів програми. Спланувавши витрати, необхідно налагодити їх облік і план – фактичний контроль. Під оперативним обліком витрат розуміють їх однорідне відображення в цехових облікових формах із заданою періодичністю і заданим терміном готовності даних. За своєю структурою облікова форма має співпадати з плановою (цеховим кошторисом), бути її “дзеркальним відображенням”.

Облік витрат із заданою періодичністю означає необхідність відобразити в обліковій формі всі практично здійснені витрати на відповідний період часу. На практиці деякі види витрат обліковують за більший термін. Так, акт прийому - передачі виконаних робіт може складатися у кінці місяця. Відповідно в системі оперативного обліку витрат необхідно передбачити можливість поетапної оцінки виконаних робіт з терміном етапу - один тиждень. З другого боку, потрібно однорідно визначити і термін готовності даних для звіту. Якщо облік здійснюється з тижневою періодичністю, то терміном готовності даних може бути понеділок, наступний за звітним тижнем. Реалізація названих принципів оперативного обліку об’єктивно потребує введення деяких додаткових документів (тижневих довідок та актів), що слугують документальною основою введення даних у систему оперативного обліку витрат[1, с.262].

План - фактичний контроль зазвичай здійснюється в u1076 двох розрізах: натуральних і вартісних показниках. Тому система оперативного обліку витрат повинна давати відповідь про причину відхилення фактичного показника від планового. Є дві основні причини – відхилення від норм витрачання ресурсів та зміни цін на ресурс.

Недостатність оперативного обліку полягає в тому, що на більшості підприємств повні дані про фактичні витрати в цехах можуть бути отримані в бухгалтерії через місяць після звітного. Ці дані на момент їх отримання

будуть застарілими. Вони не дозволяють оперативно аналізувати виробничі процеси в цехах і, відповідно, приймати рішення з виникненням проблем. Відхилення витрат від кошторисних показників зазвичай неможливо адекватно оцінити в зв'язку з відсутністю достатнього переліку норм і нормативів, розвинутої статистики про витрати за минулі періоди, єдиного методичного підходу до аналізу ефективності здійснених витрат. Нерозвиненість системи мотивації за досягнення кінцевого результату пов'язана з відсутністю оперативного контролю та управління витратами, що ускладнює оцінку роботи підрозділів у плані ресурсозбереження.

Система управління витратами підприємства u1088 розробляється відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку та галузевих методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) [1, с.280].

Формування бажаної моделі управління витратами включає етапи:

- розробку системи норм і нормативів по окремих позиціях статей витрат;
- запровадження системи планування план-фактного контролю, розрахунку і факторного аналізу відхилень фактичних даних від планових;
- встановлення відповідальності керівників центру витрат за виконання планових завдань по регульованих видах витрат;
- затвердження порядку збору і передачі даних;
- налагодження даних у режимі реального часу по мірі формування первинних документів по затратах;
- розроблення і запровадження системи заохочення за досягнення економії витрат [3, с.148].

Побудова інформаційної системи повинна поєднувати в собі три рівня управління процесами на підприємстві:

- управління бізнес - процесами;
- управління проектно - конструкторськими розробками;
- управління технологічними процесами виробництва.

“Становим хребтом” єдиної інформаційної системи управління підприємством є система управління бізнес процесами підприємством класу ERP (Enterprise Resources Planning - Планування ресурсів підприємства). Система автоматизації проектно-конструкторської діяльності і технологічної підготовки виробництва (САПР/АСТПП-CAD/CAM/CAE/PDM) забезпечує зменшення терміну виробничого циклу та підвищення якості продукції. Програмне забезпечення поєднує взаємодію всіх раніше описаних рішень у рамках єдиної інформаційно-аналітичної системи управління підприємством.

Класичні системи ERP забезпечують управління задачами:

- управління фінансами;
- планування та управління виробництвом;
- управління формуванням та розподілом запасів;
- управління реалізацією та маркетингом;
- управління постачанням;
- управління проектами;
- управління сервісним обслуговуванням;
- управління процедурами забезпечення якості продукції [3, с.180].

Сучасна автоматизована u1089 система управління має поєднувати в собі максимально можливий комплекс функцій управління всіма бізнес - процесами підприємства; управляти виробничим процесом та безперервно контролювати його параметри та відхилення від допустимих значень; реалізовувати управління витратами та центрами витрат. Така методика потребує планування собівартості продукції, затвердження планових нормативів та контролю відхилень фактичних витрат від їх нормативів для своєчасного прийняття заходів. На основі виробничого плану та нормативної собівартості розраховується кошторис витрат на виробництво, забезпечується єдність даних фінансового та управлінського обліку. Фінансово-господарські операції повинні реєструватися в системі одразу по

їх здійсненню, що забезпечить контроль за виробництвом на рівні виробничих кошторисів. Адаптація документообігу до обраної інформаційної системи полягає в доповненні існуючих первинних документів новими та встановленні графіка руху документів у відповідності з періодичністю звітів інформаційної системи. Існуючі документи, що відображають витрати підрозділів (акти на списання матеріалів, акти прийому-здачі робіт, довідки про виконані роботи, путьові листи, відомості та ін.), доповнюються новими документами, які вводяться поруч із діючими (форма оперативного обліку та контролю витрат, тижнева довідка для заповнення форми).

Графік складання документів встановлюється, виходячи з 1-2 тижневого інтервалу підготовки звітності в інформаційній системі. Розподіл відповідальності за формування витрат та створення механізму мотивації є дуже важливим. За поточні витрати відповідальність несе керівник відповідного підрозділу (центру витрат) у частині регульованих витрат. Обов'язковим елементом ефективного управління витратами є система мотивації ресурсозбереження, яка будується у вигляді премій за виконання норм та нормативів або відсотку від економії проти норм [3, с.475].

Удосконалення системи управління витратами націлене на постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат з метою підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

#### Література.

1. Бутинець Ф.Ф. та ін. Бухгалтерський управлінський облік. - Житомир: "Рута", 2002. - 480 с.
2. П(С)БО 16 «Витрати», затверджене наказом Мінфіну України від 31.12.1999 р. № 318, зі змінами і доповненнями.

3. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навчальний посібник.- К.: Знання, 2005. - 656 с.