

1.26. Justification of organizational and economic mechanism of cost management for sewing enterprises

1.26. Обґрунтування організаційно-економічного механізму управління витратами для швейних підприємств

Проблеми управління витратами гостро стоять перед вітчизняними швейними підприємствами та визначається рядом аспектів:

- по-перше, класично, зниження витрат разом зі збільшенням обсягу виробництва є одним з основних джерел отримання прибутку на підприємстві – але враховуючи специфіку швейних виробів, їх не можна робити великими партіями;
- по-друге, аналіз показує високу частку витрат на гривню обсягу виробництва продукції;
- по-третє, в сучасних умовах необхідно вести роздільний облік й планування змінних та умовно-постійних витрат, що пов'язано з їх різною роллю в формуванні прибутку через незалежність останніх від обсягу виробництва, який в сучасних умовах нестабільний;
- по-четверте, висока частка умовно-постійних витрат на одну гривню обсягу продажів;
- по-п'яте, практика показує, що на швейних підприємствах відсутній дієвий механізм ефективного управління витратами.

Проте будь-якому підприємству в сучасних умовах, щоб вижити й розвиватися, дуже важливим є усвідомлення необхідності системного управління витратами. При чому, управляти витратами означає управляти не тільки їх загальним рівнем, а й структурними елементами. Управління основними економічними показниками, в тому числі й витратами, передбачає визначення причин, що впливають на їх рівень та динаміку.

Рівень витрат підприємства як один з основних узагальнюючих якісних показників ефективності діяльності вимагає ефективного управління, що є складним процесом та по своїй суті означає управління всією діяльністю підприємства, тому що охоплює всі процеси, що відбуваються на підприємстві.

Узагальнюючи наукові надбання вітчизняних та зарубіжних економістів, потрібно виділити три групи стратегій управління витратами в залежності від того, на яку перспективу розраховано ефект, який вони приносять: короткострокову, середньострокову чи довгострокову. На короткий інтервал часу, в періоди кризи, найдоступніший спосіб управління витратами – їх зниження. Тактику мінімізації витрат при заданому рівні продажу, можна реалізувати шляхом зниження витрат. Можна обрати інший шлях: максимізація віддачі при фіксованому рівні витрат. Такий підхід не означає незмінність рівня витрат – вони можуть зростати, якщо це підвищує їх ефективність. У середньостроковій перспективі для управління витратами доцільно застосовувати принцип мотивації: прив'язавши оплату праці (надбавок, премій) працівників до результатів роботи підрозділу, можна підвищити ефективність роботи. Якщо керівництво швейного підприємства розраховує на довгострокову перспективу, то на перший план виходить завдання щодо підвищення продуктивності через інновації. В цьому випадку необхідні інвестиції, а, значить, витрати максимальні. Кожне швейне підприємство, яке, наприклад, купує нові виробничі лінії або встановлює інформаційну систему, дотримується цього принципу. Успіх в даному випадку базується на вмінні займатися фінансовим аналізом та бізнес - плануванням. На жаль, в Україні в даний час про продуктивність майже не згадують, а цей показник не менш важливий, ніж, наприклад, коефіцієнт поточної ліквідності або коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами.

Сучасне швейне підприємство являє собою складний комплекс, динамізм й злагодженість роботи якого багато в чому забезпечується механізмом управління витратами, який повинен включати не тільки послідовність кроків з вироблення необхідних управлінських рішень, а й передбачати розробку методологічного апарату, формування інформаційної бази даних, розробку й оцінку рівня витрат та напрямів їх оптимізації. Важливе значення при розробці механізму управління витратами має приналежність підприємства до того чи іншого виду економічної діяльності та умови функціонування конкретного підприємства, що дозволить більшою мірою врахувати особливості управління витратами певного господарюючого суб'єкта. Механізм управління витратами встановлює внутрішні зв'язки, контроль виконання та важелі впливу, охоплюючи ними діяльність всіх ланок й працівників підприємства.

Для ефективного управління витратами на швейних підприємствах потрібен ефективний механізм, який буде мати необхідні способи управління та організовувати дієву взаємодію всіх її складових з урахуванням технологічних особливостей підприємства та сприяти адаптації до впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дослідження механізму управління витратами як системи з усіма її складниками й їх взаємозв'язками має повністю розкривати значення даного поняття, як для економічних відносин, так й для життєдіяльності швейного підприємства.

На наш погляд, механізм управління витратами повинен бути заснований на технологічних процесах, які враховують особливості організації та управління швейним підприємством.

При цьому потрібно відмітити, що механізм управління витратами має складну внутрішню структуру, обумовлену:

- різноманітністю функцій управління витратами, як специфічного об'єкту в загальній системі управління діяльністю підприємства;
- наявністю економічно-функціональної та організаційно-управлінської, інфраструктури;
- різноманітністю методів, елементів, форм та інструментів управління витратами;
- наявністю сфери державно-нормативного правового регулювання діяльності підприємства, в тому числі в області формування витрат;
- залежністю від малокерованих чинників зовнішнього й внутрішнього середовища.

Узагальнюючи викладене вище бачення функціонування моделі управління витратами швейного підприємства, пропонується механізм, який буде складатися з трьох основних блоків: концептуальна основа, організаційна основа та економіко-функціональна основа (Рис. 1). Зрозуміло, що механізм управління витратами швейного підприємства не може бути сталим, оскільки він функціонує під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників.

Основні витратоутворюючі чинники поділяються на структурні та функціональні. До структурних чинників відносяться такі, як діапазон витрат, їх масштабність, досвід суб'єктів управління, методи управління витратами, які застосовуються на підприємстві та інші.

Серед функціональних витратоутворюючих чинників доцільно виділити: ефективність планування та аналізу витрат, оптимальність використання потужностей, досвід виробничого персоналу, взаємовідносини з постачальниками й покупцями та інше.

З точки зору структурних чинників для підприємств існує п'ять стратегічних варіантів для вибору, пов'язаних зі структурою витрат для будь-якої групи продукції:

1. Горизонтальна інтеграція, пов'язана з чинником масштабу, що характеризує інтеграцію підприємств, які виробляють однорідну продукцію в різного роду об'єднання.
2. Вертикальна інтеграція, що характеризується чинником діапазону.

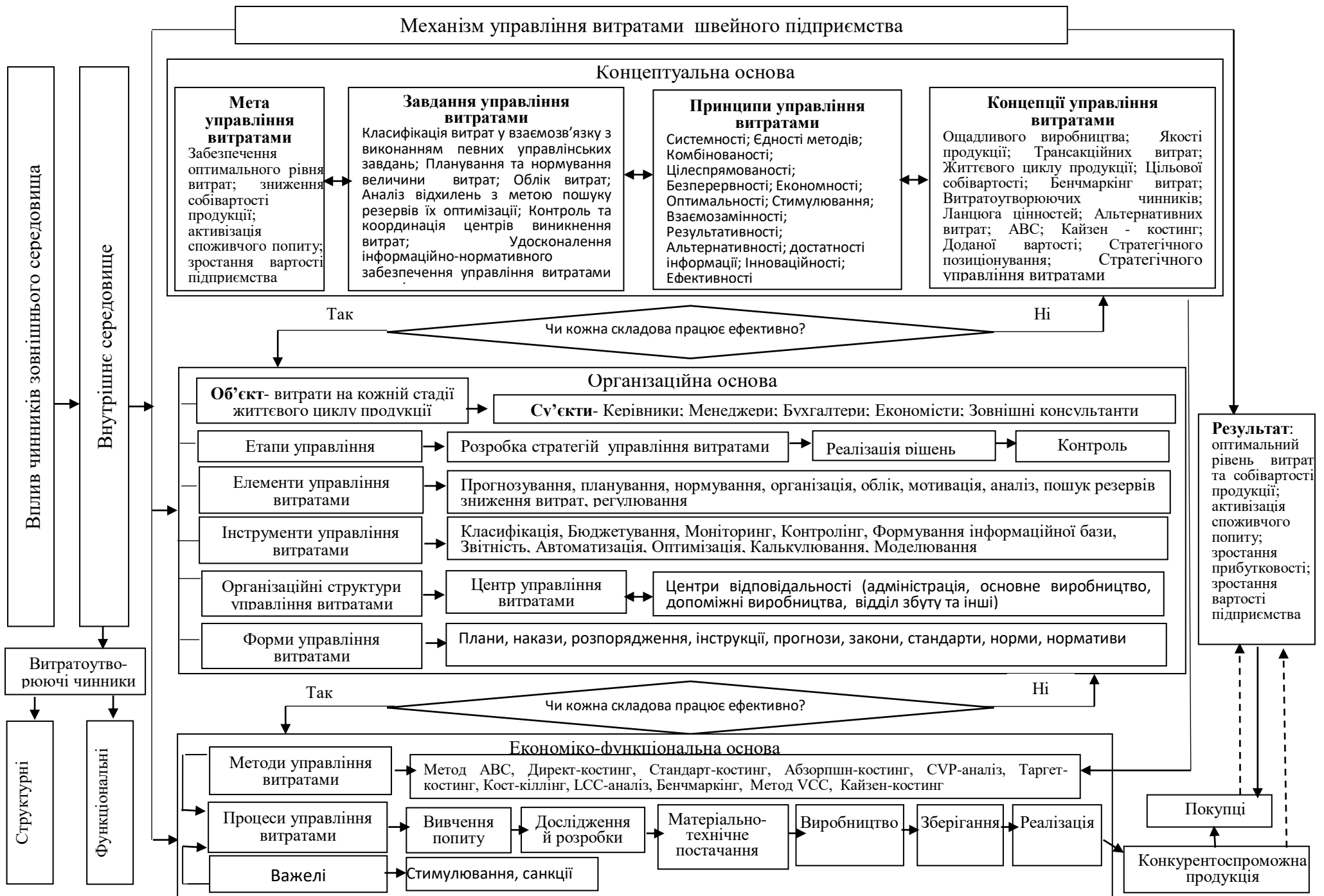


Рис. 1. Механізм управління витратами швейного підприємства. Джерело: розроблено автором

Для швейних підприємств доцільно розглядати вертикальну інтеграцію з постачальниками сировини й матеріалів, з дилерами, збутовими та транспортними організаціями.

3. Чинник досвіду показує, скільки разів в минулому підприємство вже робило те, що воно робить в теперішній час.

4. Чинник технології відображає витрати швейного підприємства на кожній стадії технологічного процесу.

5. Чинник складності – показник, що характеризує асортиментний набір продукції.

Зарубіжна та вітчизняна практика приділяє основну увагу таким чинникам, як інтеграція й досвід. На відміну від структурних чинників, які не мають пропорційної залежності з показниками діяльності швейного підприємства, функціональні чинники прямо впливають на ці результати.

Для кожного із структурних чинників «більше» не означає «краще», а для функціональних чинників «більше» завжди означає «краще». Економічний зміст функціональних витратоутворюючих чинників визначається наступним [2, с. 293]:

1. Мотивація й відповідальність за результати праці передбачає розроблення концепції мотивації працівників за результати праці, прийняття працівниками зобов'язань щодо постійного удосконалення виробничих процесів з позиції заощадливості.

2. Стимулювання досягнень, пов'язаних з якістю продукції означає створення системи комплексного управління якістю шляхом стимулювання досягнень, пов'язаних з якістю продукції й виробничих процесів.

3. Оптимальне використання виробничих потужностей передбачає вибір альтернатив на підставі технологічних характеристик.

4. Ефективне планування діяльності швейного підприємства, порівняння планових показників з нормами – найважливіший елемент функціональної структури.

5. Чинник конфігурації відображає ефективність конкретного проекту.

6. Використання зв'язків з постачальниками й замовниками продукції в контексті ланцюжка витрат швейного підприємства – це один з вирішальних витратоутворюючих чинників.

В цілому функціональні чинники чинять сильніший й більш динамічний вплив на підприємство, ніж структурні. Дія кожного з перерахованих структурних й функціональних чинників спричиняє різні за ступенем впливу наслідки зі стратегічного управління витратами.

Управління витратами означає складну взаємодію набору витратоутворюючих чинників в кожній конкретній ситуації. Кожен чинник передбачає можливість вибору для швейного підприємства, що визначає рівень й динаміку витрат. Для прийняття найбільш оптимального варіанту, необхідно точно розуміти вплив кожного чинника на витрати.

Основними результатами ефективної дії механізму вважаємо за доцільне визначити оптимальний рівень витрат та собівартості виготовленої продукції, активізація споживчого попиту, зростання прибутковості та зростання вартості підприємства.

Результат буде втіленням тактичної та стратегічної мети управління витратами та залежати від попиту покупців й конкурентоспроможності продукції.

Механізм управління витратами підприємства знаходиться під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [4, с. 88]. До зовнішніх чинників можна віднести: вимоги ринку (тобто покупців), конкуренцію, ціни на сировину, матеріали, комунальні та транспортні послуги та інше. До внутрішніх чинників належать технологічні особливості підприємства, якість його обладнання, кваліфікація працівників та їх мотивування до ощадливості на робочих місцях, якість сировини й матеріалів та інше. Як внутрішні, так й зовнішні чинники тісно пов'язані між собою, однак на кожному етапі розвитку підприємства ступінь їх впливу неоднакова. Тому, відповідні служби підприємства повинні їх ранжувати

за ступенем впливу й в першу чергу відслідковувати ті з них, які найбільше впливають на витрати підприємства. Це дозволить більш ефективно управляти витратами.

Кожен блок пов'язаний з наступним, тому в процесі формування механізму управління витратами потрібно постійно проводити моніторинг кожної складової на ефективність її функціонування.

З нашої точки зору, перший блок механізму управління витратами має базуватися на складових концептуальній основі, серед яких доцільно виділити: мету, завдання, принципи та концепції управління витратами. Зазначені складові повинні закласти базові аспекти всіх інших складників механізму управління витратами швейного підприємства.

Як вже було зазначено, мета управління витратами підприємства повинна розглядатися в двох аспектах: тактичному та стратегічному. Основними тактичними цілями управління витратами швейного підприємства зазначимо забезпечення оптимального рівня витрат виробництва; зниження собівартості продукції, а отже підвищення її конкурентоспроможності; активізація споживчого попиту з метою підвищення прибутковості. Стратегічною метою управління витратами швейного підприємства в ринкових умовах є зростання вартості підприємства.

У контексті вищевказаного, завданнями управління витратами доцільно визначити:

- класифікацію витрат у взаємозв'язку з виконанням певних управлінських завдань;
- планування та нормування величини витрат;
- своєчасний фінансовий та управлінський облік витрат;
- ефективний аналіз відхилень з метою пошуку резервів їх оптимізації;
- контроль та координація центрів відповідальності;
- удосконалення інформаційно-нормативного забезпечення для прийняття дієвих управлінських рішень.

Важко переоцінити важливість обліку в механізмі управління витратами, оскільки саме він дає дані для можливості нормального функціонування інших функціональних складових системи управління витратами: планування й прогнозування, аналізу й пошуку резервів оптимізації. Але на сьогоднішній день для ефективного розвитку підприємствам недостатньо тих функцій, які виконує класичний фінансовий облік з безперервного відображення всіх господарських операцій, які вже відбулися на підприємстві за звітний період; складання фінансової звітності за формами, затвердженими законодавством для широкого кола користувачів. Успішність вітчизняних підприємств в сучасних динамічних умовах не можлива без підвищення ефективності управління, цілеспрямованому моніторингу його діяльності, прогнозуванні та попередженні проблем, поєднанні оціночних показників стратегічного й оперативного управління. Досягти цього можна впровадженням у діючу практику вітчизняних підприємств стратегічного управлінського обліку як цілісної, гнучкої, багатофункціональної системи, орієнтованої на задоволення специфічних інформаційних потреб оперативного та стратегічного управління з метою прийняття управлінських рішень [5, с. 45].

Для ефективного функціонування сучасні підприємства вже не повинні рухатися у своєму розвитку шляхом спроб й помилок, тому що успішними можуть стати тільки ті підприємства, які готові до інноваційних змін й мають ефективно організовану систему управління, що може забезпечити стратегічний управлінський облік. Сьогодні підприємствам облік потрібно розглядати з позицій досягнення своїх стратегічних цілей. Для цього застосовується управлінський облік. По-перше, для цей вид обліку не регламентується на законодавчому рівні, тобто його форми, звітність, періодичність та інші питання підприємство може налагодити саме так, як потребують функції управління на даному підприємстві. По-друге, інформація управлінського обліку, яка призначена для керівництва й менеджерів підприємства, є комерційною таємницею та носить конфіденційний характер. Тому, сегмент

інформації про об'єкти предметної області управлінського обліку носить закритий характер, використовується підприємством та не надходить відображення в загальнодоступному інформаційно-економічному просторі [6, с. 116]. Аналізуючи діяльність з урахуванням як поточних так і довгострокових цілей та розробляючи методи збирання інформації щодо вирішальних чинників успіху (якість, інновації, час тощо), управлінський облік забезпечує інформаційні потреби не тільки виробництва, а й маркетингу, управління дослідженнями та інших функцій бізнесу

Виходячи від сформованих завдань, визначено принципи управління витратами: системності; єдності методів; комбінування (для отримання синергетичного ефекту); цілеспрямованості; безперервності; економності; оптимальності; стимулювання; взаємозамінності; результативності; альтернативності; достатності інформації; інноваційності; ефективності. На принципи управління витратами впливають концепції управління витратами, які будуть базою для обраної на підприємстві методики управління витратами. Серед найбільш поширених концепцій можна виділити: ощадливого виробництва, якості продукції, трансакційних витрат, життєвого циклу продукції, цільової собівартості, бенчмаркінг витрат, витратоутворюючих чинників, ланцюжка цінностей, альтернативних витрат, ABC, кайзен-костинг, доданої вартості, стратегічного позиціонування, стратегічного управління витратами.

Якщо підприємство чітко визначилося із всіма складовими першого блоку механізму управління витратами, можна переходити до формування другого блоку механізму управління витратами.

Другий блок механізму управління витратами становить організаційна основа, складниками якої зазначено об'єкт та суб'єкти, функції, елементи, специфічні інструменти та форми управління витратами.

На швейному підприємстві об'єктом управління може бути не тільки кінцевий продукт, а також замовлення, яке являє собою партію продукції, що випускається, конкретну операцію, яка виконується для виробництва кінцевого виробу. Для ефективного впровадження на підприємстві системи управлінського обліку в якості об'єктів управління витратами необхідно розглядати місця виникнення витрат як центрів відповідальності.

Визнання домінанти концепції управління передбачає управління витратами за етапами ланцюга створення вартості. Це змушує осмислити кожну виконувану функцію з точки зору її внеску до створення вартості продукції й підприємства в цілому.

Отже, об'єктами управління витратами в запропонованій системі можуть виступати продукт (замовлення), центр відповідальності, місце виникнення витрат, ланцюг створення вартості та технологічний етап.

Дуже важливим компонентом цього блоку є організаційні структури управління витратами в складі яких слід виділити постійно діючий центр управління витратами, що буде здійснювати управлінсько-комунікаційні функції з усіма центрами виникнення витрат, на базі яких доцільно сформувавши центри відповідальності. Більш детально це розкрито в наступному підпункті роботи.

Ефективну взаємодію всіх складових механізму управління витратами забезпечать відповідні форми, що будуть чітко регламентувати взаємозв'язки всіх складових механізму [3, с. 110]. Документальними формами управління витратами на швейних підприємствах виступатиме: плани, накази, розпорядження, інструкції, прогнози, закони, стандарти, норми, нормативи та інші документи, які встановлюватиме показники, обмеження, визначати права й обов'язки всіх учасників процесу управління витратами, давати офіційне підґрунтя для здійснення управлінських функцій та застосування відповідних інструментів.

Якщо підприємство визначилося зі всіма компонентами організаційної основи, їх взаємозв'язками та ефективністю функціонування, можна переходити до третього блоку.

В складі останнього блоку механізму управління витратами є компоненти, які становлять економіко-функціональну основу: методи управління витратами та процеси управління витратами, складники яких вже висвітлювалися у роботі. Методи управління витратами кожне швейне підприємство має застосовувати, виходячи із їх ефективності в залежності від технологічних особливостей підприємства. Підкреслимо ще раз доцільність комбінування різних методів з метою підвищення ефективності їх дії. Обраний підприємством метод управління витратами має охоплювати всі процеси управління з метою оптимізації витрат на кожному етапі: дослідження й розробки, матеріально-технічне забезпечення, виробництво й реалізації продукції. Результатом ефективності процесів управління витратами має бути конкурентоспроможна продукція, задоволення вимог покупців, активізація споживчого попиту й, як наслідок, зростання прибутковості підприємства та його вартості.

Крім цього, до економіко-функціональної основи механізму управління витратами мають входити важелі.

Оскільки поняття «важіль» може розглядатися у різних аспектах: фізичному, будівельному, математичному тощо, є сенс зазначити його застосування для функціонування механізму управління витратами. Так, у «Великому тлумачному словнику української мови» важіль розглядається як «засіб, яким можна надати дії, сприяти розвитку чого-небудь, або пожвавити, підсилити діяльність кого-, чого-небудь» [1, с. 72]. Вказане тлумачення має узагальнений характер, але воно чітко окреслює дієвий характер важелів. Отже, важелями впливу на систему управління витратами підприємства вважаємо засоби економічного характеру, які забезпечують зміну параметрів її функціонування в кращу сторону. Для сприяння ефективної роботи механізму управління витратами вважаємо за доцільно застосування таких важелів, як: стимулювання, санкції, інвестування. Стимулювання працівників щодо ощадливого використання ресурсів, санкції за невиробничі втрати та інвестування в новітні технології та засоби виробництва сприятиме ефективності функціонування механізму управління витратами швейного підприємства.

Література:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. – 1728 с.
2. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2004. – Вип. 14.7. – С. 291-294.
3. Кудінов Е. О. Механізм моделювання управління витратами торговельного підприємства / Е. О. Кудінов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). – С. 108-112.
4. Лисенко Ю. В. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. О. Єгоров // Економіка України : політико-екон. журнал. – 1997. – № 1. – С. 86-87.
5. Попівняк Ю. М. Коефіцієнти оцінки фінансового механізму управління витратами підприємства / Ю. М. Попівняк // Вісник хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – № 5. – Т. 2. – Хмельницький, 2011. – С. 44-47.
6. Радіонова Н. Й. Принципи впровадження стратегічного управлінського обліку на вітчизняних підприємствах / Н. Й. Радіонова // Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25 листопада 2016 р., м. Житомир). – 2016. – С. 115-117.