

Анотація. В статті рассмотрено питання об визначенні поняття «трудовий потенціал підприємства», досліджено напрямки побудови його компонентної структури та підходи до формування.

Ключеві слова: трудовий потенціал підприємства, людські ресурси, компонентна структура трудового потенціалу підприємства, фактори формування трудового потенціалу підприємства, фактори виробництва.

Summary. The article discusses the issue of the definition of «employment potential of the enterprise», the direction of its building component of the structure and approaches to the formation of.

Keywords: labour potential of the enterprise, the human resources component structure of the labour potential of the enterprise, the factors of the formation of labour potential of the enterprise, the factors of production.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Зайцева І.Ю.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Шпраменко О.В.*

УДК 336.764.1

КОНЦЕПЦІЯ БЮДЖЕТНОГО КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Чебанова Н.В., д.е.н., професор(УкрДАЗТ)

Стаття присвячена аналізу діючої системи управління витратами підприємств та наводить нові підходи при застосуванні концепції бюджетного контролю.

Ключові слова: витрати, управління витратами, бюджетування, концепція контролю.

Постановка проблеми. Пошук напрямів розвитку підприємств в Україні набуває в умовах кризових явищ особливої актуальності. Ці напрями розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Задача виходу на світовий ринок, яка стоїть перед вітчизняними підприємствами, вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг, а ще й активного пошуку напрямів оптимізації витрат основного виду діяльності, які здатні визначити їх конкурентні переваги на ринку. Все це повинно базуватися на бюджетуванні, як головному інструменті оптимізації витрат основної діяльності та пошуку напрямів подальшого розвитку самих підприємств.

Аналіз останніх досліджень. Питання планування в різні часи підіймали у своїх працях, як іноземні, так і вітчизняні вчені: Р. Акофф [1], М. Алексеева [2], І. Ансофф [3], А. Богатирьов [4], В. Горемікін [5] та ін.

Виконані розробки в області планування витратами заслуговують позитивної оцінки. Разом з тим треба зазначити, що багато проблем галузі планування витрат основної діяльності промислових підприємств не повною мірою вивчені та вимагають адаптації до умов, у яких знаходяться українські промислові підприємства. Проте залишаються недостатньо розробленими питання використання в практиці концепції бюджетного контролю в управлінні витратами підприємств.

Метою статті є розробка нових підходів до управління витратами підприємств із застосуванням концепції бюджетного контролю.

Виклад основного матеріалу. Ефективність реалізації управлінських рішень зумовлюється якістю контролю за їх виконанням. Будь-яке управлінське рішення слід оцінювати за показниками: «витрати-вигоди» на його реалізацію. А в цьому напрямку доцільно використовувати контроль через бюджетування.

Підприємства української економіки із власного досвіду знають, що таке бюджетування. Однак коли справа доходить до контролю виконання бюджету та його аналізу, більшість підприємств зіштовхується з безліччю питань: яким чином здійснювати контроль, хто це повинен робити, як оцінювати відхилення, що виникають.

В основі концепції бюджетного контролю лежать два поняття: план і факт. Мета контролю й аналізу виконання планових бюджетних показників - управління відхиленнями, що впливають на фінансові результати. У процесі контролю бюджетний контролер, по-перше, збирає, обробляє й аналізує інформацію про фактичні результати фінансово-господарської діяльності. По-друге, виявляє відхилення від планових значень й аналізує їхні причини. По-третє, приймає управлінські рішення по корегуванню планів і бюджетів у припустимих випадках.

Щоб здійснити ці функції, важливо налагодити ефективну систему контролю з

використання різноманітних методів.

На підприємстві може бути реалізоване безліч різних методів контролю бюджету. Деякі з них є вузькоспеціалізованими і достатньо складними (наприклад, метод «освоєного об'єму для оцінки виконання бюджету проекту»). Зупинимося на двох загальноприйнятих методах:

- контроль бюджетів по відхиленнях;
- оперативний контроль платежів (казначейський контроль).

Бюджетом підприємства є фінансовий план дій з досягнення рівня прибутковості. Тому основою системи контролю має бути контроль витрат. Для його реалізації використовується розрахунок відхилень, у ході якого:

- виявляють відхилення на основі даних управлінського обліку (якщо забезпечена однорідність планових і фактичних даних);
- оцінюють відхилення з погляду впливу на запланований результат;
- визначають характер відхилень (наприклад, регулярне або випадкове) і їх причини, які можуть бути як внутрішніми, так і пов'язаними з непередбаченими змінами зовнішніх умов;
- готують рекомендації й можливі управлінські рішення на основі аналізу відхилень.

Ці функції, як правило, виконують фінансово-економічні служби: планово-економічний відділ, або відділ бюджетного планування (залежно від організаційної структури підприємства).

Щоб виявити відхилення, фахівці по статейно порівнюють фактичні й планові дані. А для того, щоб оцінити вплив відхилень на запланований результат, вони використовують розрахунок питомої ваги окремих статей. Розрахунок відхилень фактичних величин від планових проводиться в такій послідовності:

- по прибуткових статтях використовується формула «факт» - «план»;
- по витратних статтях - формула «план» - «факт».

У випадку виявлення відхилень, необхідно проаналізувати причини, в наслідок яких вони утворилися. Для того, щоб визначити вплив на це відхилення прибуткових і витратних статей, потрібно розрахувати питому вагу відхилення за окремою статтею у загальному відхиленні прибутку. На основі даних розрахунків фахівець фінансово-економічної служби готує аналітичну записку про рекомендації щодо виявленої поточної ситуації у наступному звітному періоді. При цьому необхідно вказати об'єм резерву на додаткові витрати по відповідних статтях витрат.

Контроль відхилень за своєю істотністю є контролем за фактом операції, що відбулася. Він не здатний запобігти одиничному факту фінансово-господарської діяльності, який

приводить до несприятливої зміни. Але він ефективний на тривалих бюджетних періодах, якщо проводиться на регулярній основі. Тобто, контролюючи відхилення, що виникають у місячних бюджетах, можна встигнути ухвалити управлінське рішення й тим самим вирівняти показники по року. Наприклад, підприємство за підсумками дев'яти місяців отримує дані про перевитрати грошових коштів по статтях «Витратні матеріали» і «Реклама». Відповідно, необхідно внести коректування до бюджету четвертого кварталу: скоротити витрати по відповідних статтях, встановивши жорсткі ліміти або контроль казначейського виконання бюджету. У результаті це дозволить усунути виникле перевищення.

Оцінка відхилень і аналіз довгострокових активів.

Перш ніж провести аналіз відхилень бюджетних статей або показників, необхідно визначити, які відхилення, перш за все важливі. Наприклад, для підприємства немає потреби проводити аналіз відхилення такого показника, як курс валют, оскільки він має відношення до зовнішньої середовища, яка не управляється підприємством. І, навпаки, показниками «виробнича собівартість», або «собівартість реалізації продукції» можна управляти. Для цього досить визначити структуру собівартості. Далі потрібно визначити межу допустимих відхилень. Як правило, її встановлюють у відсотковому відношенні до запланованої величини. Величина даних відхилень може досягати 10 відсотків, але в середньому варіюється на рівні трьох-п'яти відсотків. Визначення межі – це достатньо суб'єктивна оцінка. Можливо, запропонувати керуватися питомою вагою даної статті. Якщо питома вага статті «Заробітна плата» складає 30 відсотків від усіх витрат, то планування буде точнішим і межа допустимих відхилень складатиме 0,5-1 відсотка. При плануванні, наприклад, канцелярських витрат, що становлять 0,05-0,1 відсотка від спільної величини витрат, межа відхилень може бути встановлена на рівні 5-10 відсотків.

Контроль виконання бюджетів і аналіз зазвичай здійснюють планово-економічні служби. Для аналізу виконання бюджету використовують такі види аналізу, як ранжирування, факторний аналіз, «план-факт» - аналіз та інші.

Ранжирування застосовується в тому випадку, коли необхідно провести порівняльний аналіз функціональних центрів відповідальності, бізнес-одиниць, філій і т.п. по статтях бюджету. При цьому виявляються найбільш прибуткові і(або) найбільш збиткові підрозділи або напрямки діяльності. Наприклад, ранжирування ефективно застосовується, коли порівнюються бюджети по

філіях.

Факторний аналіз призначений для того, щоб виявити чинники, що вплинули на зміну значень аналізованих бюджетних статей або показників. При такому виді аналізу можна, наприклад, визначити вплив кожного з підрозділу на спільну суму реалізації товарів і послуг. Суть факторного аналізу зводиться до того, щоб визначити причину відхилень показників і розробити рекомендації з їх усунення.

«План-факт» аналіз може проводитися як для всіх основних, так і для окремих операційних бюджетів. Його основна мета - виявити причини відхилень, а саме – які з показників, бюджетних статей, сценарних умов вплинули на виконання бюджету підприємства, а також на зміни фінансового результату компанії і галузі в цілому.

Приведені методи прості й ефективні при оцінці відхилень, тому їх застосовують більшість підприємств.

Казначейський контроль.

Істотна складова системи контролю - контроль казначейського виконання бюджету. Тобто контроль надходження й витрачання грошових коштів, які заплановані в бюджеті руху грошових коштів.

Оперативний контроль бюджету руху грошових коштів, як правило, передбачає використання затверджених лімітів грошових коштів, визначає статті бюджету для фінансування надпланових витрат. Фінансовий контролер оцінює кожну заявку, що поступає, на здійснення розрахунків і з'ясовує, чи не перевищує вона ліміт по відповідній статті бюджету. Перевищення лімітів у бюджетному періоді може допускатися тільки по спеціальному розпорядженню уповноваженої посадової особи. Зазвичай такою уповноваженою особою є фінансовий або генеральний директор. Але коли мова йде про перерозподіл витрат між різними бюджетними статтями, ці повноваження, як правило, закріплюються за самими фінансовими контролерами.

Казначейський контроль дуже часто застосовується в холдингах, де компанія (головне підприємство), що управляє, розпоряджається грошовими коштами філій. Самі філії лише ініціюють платіж, а фінансове управління головної компанії порівнює його суму з даними, закладеними в бюджеті. І після цього ухвалює рішення про оплату.

Розглянемо характерний приклад казначейського контролю. Філії однієї компанії, розташовані в різних регіонах, не розпоряджаються грошовими коштами, за винятком виплати заробітної плати персоналу. Решту всіх витрат оплачує головна компанія, що знаходиться в іншому місті. Існуюча система

казначейського контролю регламентує всі операції щодо руху грошових коштів. Але при цьому володіє достатньою гнучкістю й передбачає можливість перерозподіляти при необхідності грошові потоки між різними філіями або бюджетними статтями витрат. Система дозволяє підвищити ефективність використання грошових коштів компанії. Наприклад, коли на одній з філій виникає необхідність сплатити незаплановані роботи по ремонту устаткування, компанії не доводиться залучати додаткові кредити.

Проте варто відзначити, що не завжди ця методика є дієвою. Типова помилка при такому виді контролю - жорстке закріплення лімітів по всіх статтях і невідлагоджена система коректування бюджету. У таких випадках підприємство позбавлене гнучкості і не здатне швидко реагувати на зміни. Підприємствам необхідно це враховувати.

Ще приклад. Бюджет підприємства суворо регламентує витрати по списанню технологічних матеріалів на виробництво продукції. Закупівля даних матеріалів розраховується виходячи із планованої величини списання. Якщо технологія виробництва змінюється, то у зв'язку з цим з'являється необхідність збільшити норми витрат і придбати дорожчі технологічні матеріали. При цьому обсяг виробництва повинен був залишатися на тому самому рівні. Сума, вказана в заявці на придбання матеріалів, була значно вища встановленою. Тому фінансовий контролер, керуючись плановими даними, її скоротив. Адже коригування витрат на закупівлю було дозволене тільки в разі збільшення обсягу виробництва. У результаті це привело до того, що в наступному звітному періоді знизилися обсяги виробництва.

Висновки. Для підвищення дієвості управління витратами підприємств, її пропонується здійснювати за допомогою бюджетного контролю, який оперативно впливає на вирішення конкретних виробничо-господарських задач і своєчасне прийняття управлінських рішень. Доцільно використовувати концепцію бюджетного контролю з новими підходами, що визначають вплив окремих видів доходів та витрат на відхилення відповідних статей від запланованого рівня. Це дає змогу налагодити ефективну систему контролю виконання стратегічних рішень, виходячи з впливу на кінцевий результат діяльності підприємства (прибуток або збиток).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах [Текст] / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 326с.

2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст] / М.М. Алексеева.– М.: Финансы и статистика, 1997. – 248с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф.: пер. с англ.– М.: Экономика, 1989. – 519с.
4. Богатирьев А.М. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: монографія [Текст] / А.М. Богатирьев, А.І. Бутенко, І.О. Кузнєцова.– О.: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. Одеська національна академія харчових технологій, 2003. – 274с.
5. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебное пособие [Текст] / В.А. Горемыкин. - М.: Филинь, 2004. – 520 с.

Аннотація. Стаття посвящена аналізу действующей системе управления затратами предприятий и предлагает новые подходы при использовании концепции бюджетного контроля.

Ключові слова: расходы, управление расходами, бюджетирование, концепция контроля .

Summary. This article analyzes the current system of cost management of rail industry and offers new approaches to the use of the concept of budgetary control.

Keywords: cost, expense management, budgeting, control concept.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 658.15

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Чобіток В.І., к.е.н, доцент,
Пятилокотова К.С., магістр (УІПА)*

Досліджено теоретичні аспекти управління оборотними активами підприємства. Розглянута система управління оборотними активами підприємства.

Ключові слова: оборотні активи, управління оборотними активами, система управління оборотними активами.

Актуальність дослідження. Вітчизняна економіка в сучасних умовах потребує нових підходів до управління оборотними активами. Розвиток країни залежить від ефективних результатів діяльності підприємств, раціонального формування і використання оборотних активів підприємства. Система управління оборотними активами як важливим елементом підвищення ефективності функціонування підприємств набуває особливої актуальності. Значною мірою це стосується розробки і впровадження дієвих підходів в управлінні оборотними активами, які б забезпечували стійкість фінансового стану підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття управління оборотними активами висвітлено у працях провідних вітчизняних економістів, таких як Н.А. Русак [8], О.С.Філімоненков [10], Р.А. Слав'юк [9], В.В.Ковальов [5], Г.В. Нашкерька [6], І. О. Бланк [2], Т. А.Демченко [4], М. В. Володькіна [3], М. Д. Білик [1], та інші.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування аспектів формування системи управління оборотними активами

підприємства та напрямків підвищення ефективності управління оборотними активами підприємства.

Виклад основного матеріалу. Оборотні активи підприємства розглядаються як сукупність матеріальних і фінансових активів, які шляхом структурної трансформації здійснюють безперервний кругообіг форм вартості з метою постійного відновлення процесу виробництва, одержання прибутку, підтримки нормальної ліквідності підприємства і повинні повністю використовуватися протягом одного календарного року або операційного циклу. Аналіз поняття «оборотні активи підприємства» відображено у табл.1.

Ефективне управління оборотними активами є результатом фінансового оздоровлення підприємства. Розробка стратегії фінансового оздоровлення організацій обов'язково включає розробку принципів управління оборотними активами як найбільш мобільною частиною майна.

Система управління оборотними активами - це система цілеспрямовано організованих взаємодій між об'єктом та суб'єктом управління, шляхом реалізації функцій управління із