

УДК 338.5:656.611.2

М.А. Широков

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СФЕРІ ПОРТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розкрито проблеми та основні підходи розвитку системи стратегічного управління витратами портового підприємства. Обґрунтовано доцільність та особливості адаптації систем стратегічного управління витратами вітчизняних портових підприємств до міжнародної практики.

Ключові слова: витрати виробництва, стратегічне управління, підприємство портової діяльності.

Раскрыты проблемы и основные подходы развития системы стратегического управления издержками портового предприятия. Обоснованы целесообразность и особенности адаптации систем стратегического управления издержками отечественных портовых предприятий к международной практике.

Ключевые слова: издержки производства, стратегическое управление, предприятие портовой деятельности.

Liability enterprises of port activities and their departments for cost increases in the present conditions. Strategic cost management system must be constantly progress. Cost optimization of port enterprises, provided quality needs of port customers, is the goal of the system. The structure of the system involves the interaction of four subsystems: cost management, management accounting, production and management control. Cost management subsystem, which includes managers at all levels of organizational and management structure of the company is the subject of managing the system. Subsystem of port production is the object management costs.

© Широков М.А., 2013

Cost management of port enterprises is closely related to the functioning of the system of budget planning, control and analysis of cost and financial resources. Budget management technology has significant advantages, but its use is limited in up-to-day of Ukrainian port enterprises.

Organization and coordination of management costs of the enterprise and its business units, forecasting and planning, control costs without changes in operating conditions, motivation of different categories of personnel of port enterprises to efficient use of factors of production in order to optimize costs, stimulate economy and identify forms of liability for inefficient use of resources, a comprehensive cost analysis, recording and monitoring of plans and programs to reduce costs, compliance costs budgets, identifying ways to reduce deficiencies in order to improve the effectiveness of cost management are functions of cost management of port enterprises.

The system of management of port activities for the effective use of the budget approach should significantly improve. The increased responsibilities of departments and even individual performer for their use of resources is the area of improvement.

Development of strategic cost management is a necessity. The main subsystems of the system should be management accounting and management control.

Keywords: costs of production, strategic management, enterprise of port activity.

Постановка проблеми. В умовах кардинальних трансформацій в сфері портової діяльності підвищується відповідальність суб'єктів господарювання та їх структурних підрозділів за отримані фінансові результати, зокрема витрати. Для оптимізації суми витрат необхідно приділяти увагу розвитку системи стратегічного управління витратами. Метою системи є оптимізація витрат портового підприємства за умови якісного задоволенні потреб портової клієнтури. Структура системи передбачає взаємодію чотирьох підсистем: управління витратами, управлінський облік, виробництво і управлінський контроль.

Суб'єктом управління в системі є підсистема управління витратами, яка включає керівників усіх рівнів організаційно-управлінської структури підприємства. Об'єктом управління витратами є підсистема портового виробництва.

Управління витратами портових підприємств тісно пов'язане з функціонуванням системи бюджетного планування, контролю і аналізу витрат та фінансових ресурсів. Технологія бюджетного управління має суттєві переваги, однак її використання є досить обмеженим в сучасних умовах функціонування українських портових підприємств.

Для ефективного використання бюджетного підходу одночасно з існуючими методами планування, обліку і аналізу необхідно суттєво удосконалити систему управління підприємством портової діяльності.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Суттєвий внесок у вирішення питань управління витратами зробили вітчизняні та іноземні вчені П.І. Атамас [1], І.Ю. Бондар, В.І. Пахомов, С.В. Голов, А.М. Турило, В.М. Прудников, Р. Ентоні, А. Аткінсон [7], Раджив Д. Банкер та інші.

Значний внесок у теорію формування витрат виробництва морських торговельних портів зробили В.І. Чекаловець, М.Т. Примаков [6], О.М. Кібік [5], В.О. Ільїн, В.В. Попов та інші. Названі вчені дослідили сутність витрат виробництва в портовій діяльності, питання врахування чинників, що визначають результати процесу оптимізації суми портових витрат тощо.

У той же час сучасні умови господарювання в сфері портового виробництва вимагають подальших досліджень процесу функціонування системи планування, контролю і аналізу витрат виробництва та фінансових ресурсів портового підприємства особливо на стратегічному рівні управління.

Постановка завдання: дослідження сучасних проблем формування системи планування, контролю і аналізу витрат підприємств портової діяльності України.

Основний матеріал дослідження. Портове виробництво в сучасних умовах буде конкурентоспроможним лише за умови оптимізації витрат, що може бути досягнуто за наявності ефективної системи стратегічного управління витратами підприємства портової діяльності. Процес оптимізації витрат портового виробництва має бути безперервним. Слід ретельно враховувати ефект операційного важеля. В сфері портової діяльності також працює правило, що зниження витрат на невеликий відсоток дає такий самий ефект, як і збільшення обсягу виробництва на більш суттєвий відсоток. У конкретних умовах складаються різні ситуації, але істотніший вплив зниження витрат є загальним правилом. Тим більше, що в сучасних умовах збільшувати обсяги портового виробництва стає все складніше внаслідок високої інтенсивності конкурентної боротьби на сучасних ринках портових робіт та послуг. З іншого боку в сучасних умовах постійного підвищення цін на ринках ресурсів виробництва знижувати витрати стає все складніше.

Управлінню витратами портових підприємств властиві усі функції управління, якими є:

- організація і координація діяльності по управлінню витратами підприємства в цілому та його структурних підрозділів;
- прогнозування і планування витрат і визначальних їх чинників;
- регулювання витрат за умови зміни умов діяльності;
- мотивація різних категорій персоналу портового підприємства до раціонального використання чинників виробництва з метою оптимізації витрат;
- стимулювання економії і визначення форм відповідальності за нераціональне використання ресурсів;
- комплексний аналіз витрат;
- облік і контроль виконання планів і програм зниження витрат;
- дотримання бюджетів витрат;

– визначення шляхів усунення виявлених недоліків з метою підвищення ефективності системи управління витратами.

Серед наведених функцій в сучасних умовах особливу увагу слід приділяти бюджетному управлінню витратами за видами портової діяльності.

Під час формування бюджету витрат портового підприємства слід передбачити такі моменти задля забезпечення ефективного управління витратами:

– формування бюджетів має відбуватися в різних аналітичних зрізах з багаторівневою аналітичною деталізацією бюджетних позицій;

– використання документарного принципу розрахунку планових показників (на основі прогнозів, замовлень), формування бюджетів на майбутні періоди на підставі даних за минулі періоди;

– обов'язкове врахування змін нормативної бази і методичних підходів до формування бюджетів;

– розробка кількох версій бюджету;

– створення ієрархічної структури взаємозв'язаних бюджетів витрат структурних підрозділів (видів діяльності);

– розподіл агрегованих показників за аналітичними ознаками і періодами;

– формування та врахування історії кожного планового і фактичного показника;

– контроль над дотриманням бюджетів.

Вибір методів формування бюджетів, зокрема бюджету доходів та витрат, обумовлюється особливостями функціонування підприємства портової діяльності. Основними, на наш погляд, є стадія життєвого циклу та масштаби діяльності, особливості організаційної структури управління підприємством, динамічність розвитку елементів зовнішнього середовища функціонування підприємства (передусім, елементів правового середовища), рівень розвитку бюджетної системи на підприємстві, кваліфікація фахівців, задіяних у процесі бюджетування, рівень розвитку інформаційних ресурсів підприємства тощо.

В теоретичному плані розроблено різні методи бюджетування [1, 3, 4].

Розглянемо можливості їх використання в умовах бюджетування доходів та витрат підприємств портової діяльності.

Метод синхронного бюджетування полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях функціонування портового підприємства. За умови подальшого розвитку процесів диверсифікації портової діяльності доцільним є використання методу послідовного бюджетування, коли планування починається із складання бюджету елементу системи, який є найбільш проблемним або визначальним щодо формування результатів роботи підприємства.

В сучасних умовах формувати жорсткий бюджет доходів та витрат портових підприємств вважаємо недоцільним. Гнучкий бюджет передбачає врахування змін у діяльності підприємства. Метод безперервного бюджетування дає змогу за результатами виконання бюджетів за певний період коректувати бюджети залишкового бюджетного періоду та розробляти бюджети на мінімальний бюджетний період.

Метод централізованого бюджетування має направленість «згори вниз», методу децентралізованого – «знизу вгору». Доцільним є використання в сфері портової діяльності комбінованого методу, що поєднує у собі два попередні.

Метод бюджетування від досягнутого базується на бюджетних показниках попереднього періоду функціонування портового підприємства.

Методами бюджетування від досягнутого є методи нарощування, пріоритетний (розрахунок бюджетів на підставі звітних показників попереднього періоду з обґрунтуванням пріоритетних напрямків зміни відповідних бюджетних сум), факторний (коригування показників бюджетів з урахуванням впливу факторів та зовнішнього середовища), коефіцієнтний або індексний [2, 7]. Вважаємо ефективним використання комбінації пріоритетного та факторного методів, що дає можливість врахо-

увати пріоритетні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

В сучасній портовій діяльності доцільно використовувати метод бюджетування за центрами відповідальності, що передбачає формування конкретних центрів відповідальності (витрат, прибутку) і складання бюджетів тільки з урахуванням витрат, які цими центрами безпосередньо контролюються та регулюються.

В умовах суттєвих перетворень в сфері портової діяльності метод бюджетування за видами діяльності дозволяє видокремити високорентабельні та нерентабельні види діяльності підприємства та приймати управлінські рішення щодо доцільності розвитку окремих видів діяльності або потреби у реструктуризації.

Для реалізації інвестиційних проектів корисними є проектно-та програмно-цільовий методи, що дозволяють формувати бюджети за окремими проектами. Показники окремих бюджетів по проектах об'єднуються у зведених бюджетах.

Матричний метод дозволяє узгоджувати бюджети за центрами відповідальності, видами діяльності, окремими проектами.

Важливою умовою використання названих методів бюджетування підприємством портової діяльності є розробка та постійний розвиток структурованої системи рахунків в робочому плані рахунків у відповідності до організаційної структури підприємства. Облік витрат за видами діяльності дозволяє після розподілу витрат за видами портової діяльності перегрупувати їх за видами продукції, робіт та послуг, маючи інформацію по те, де вони вироблені або надані. Дану схему можна використовувати у зворотному напрямку. Таким чином, види портової діяльності взаємопов'язують об'єкти витрат та самі витрати.

Для ефективного використання бюджетного підходу одночасно з існуючими методами планування, обліку, контролю і аналізу витрат виробництва необхідно суттєво удосконалити систему управління підприємством портової діяльності.

Серед напрямків удосконалення слід відзначити посилення відповідальності структурних підрозділів та навіть окремих виконавців портових робіт за процес використання ресурсів та відповідно суми витрат.

Висновки. Виробництво портової продукції передбачає вибір ресурсів для забезпечення конкурентної переваги на підставі оптимізації витрат. В процесі вибору ресурсів та відповідно структури витрат мають бути реалізовані такі етапи: визначення проблеми, відбір можливих варіантів вирішення проблеми, вимірювання і оцінка кількісних наслідків, виявлення і дослідження наслідків, які кількісно неможливо виміряти, прийняття рішення.

Прийняття ефективних стратегічних рішень відносно витрат портового виробництва потребує повсякденного відстеження і зіставлення витрат за окремими видами портової продукції та послуг, клієнтами, бізнес-процесами підприємства, операціями, що знижує ефективність традиційних методів обліку витрат і обумовлює їх невідповідність сучасним потребам управлінської інформації. Відповідно існує необхідність розвитку системи стратегічного управління витратами портового підприємства.

Таким чином, в сучасних умовах життєвою необхідністю портових підприємств є розвиток системи стратегічного управління витратами, основними підсистемами якої мають бути управлінський облік та управлінський контроль. Сучасні умови роботи на портових ринках вимагають від управлінського обліку та контролю відповідного ускладнення традиційних підходів до вирішення поставленої задачі оптимізації витрат.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Атамас П.Й. *Управлінський облік: Навч. посібник / П.Й. Атамас.* – Д.-К.: ЦУЛ, 2006. – 440 с.
2. Василик О.Д. *Теорія фінансів / О.Д. Василик.* – К.: НІОС, 2000. – 416 с.

3. Гюнтер Ф. Теорія виробництва і витрат: Пер. з нім. під керівництвом і наук. ред. М.Г. Греццано / Ф. Гюнтер. – К.: Таксон, 2000. – 520 с.
4. Козаченко Г.В. Управління затратами підприємства: Монографія / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлапъонов, Г.А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
5. Кібік О.М. Економіка портового господарства / О.М. Кібік. – Одеса: ОНМУ, 2004. – 280 с.
6. Примачев Н.Т., Вовк О.Ю. Эффективность функциональной деятельности предприятий морского транспорта / Н.Т. Примачев, О.Ю. Вовк. – Одеса: ИПРиЭЭИ, 2001. – 134 с.
7. Anthony R. *Advanced management accounting* / R. Anthony, S. Kaplan, A. Atkinson. – Prentice hall, 1998. – 452 с.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2013

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія» **О.М. Кібік**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільного університету **В.Г. Шинкаренко**