

УДК 658.1

## ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Радіонова Н. Й., к.е.н., доцент (КНУТД)*

*У статті розглянуті питання організаційної структури реалізації моделі управління затратами на підприємстві. Наочно представлена схема матричної організації управління затратами. Розглянуто проблеми, що виникають при організації матричних структур управління, зазначені причини та показані шляхи їх усунення. Систематизовано чинники, які впливають на ефективність організаційної структури системи управління затратами. Запропоновано етапи реалізації моделі управління затратами на підприємстві.*

*Ключові слова: управління затратами, виробничі затрати, моделі управління, організаційна структура, скорочення затрат, підприємство.*

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА РЕАЛИЗАЦИИ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Радионова Н. И., к.э.н., доцент (КНУТД)*

*В статье рассмотрены вопросы организационной структуры реализации модели управления затратами на предприятии. Наглядно представлена схема матричной организации управления затратами. Рассмотрены проблемы, возникающие при организации матричных структур управления, указанные причины и показаны пути их устранения. Систематизированы факторы, влияющие на эффективность организационной структуры системы управления затратами. Предложено этапы реализации модели управления затратами на предприятии.*

*Ключевые слова: управление затратами, производственные затраты, модели управления, организационная структура, сокращение затрат, предприятие.*

## ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE COST MANAGEMENT MODELS IMPLEMENTATION AT THE ENTERPRISE

*Radionova N. Y., Ph.D., Associate Professor (KNUITD)*

*In order to achieve the appropriate level of profitability of the enterprise, the model, related to cost management, is the first priority. For today, the actual problem of domestic enterprises is the complexity of forecasting and cost formation in the process of their activity. The basic mechanism of long-term operation of the enterprise is a management system, one of the main functions of which is cost management. The purpose of the system itself is to increase the efficiency of production at minimum additional costs through the introduction of cost management system without reducing the technical level and quality of products. This can be achieved through the use of an effective organizational structure of the cost management system.*

*The main purpose of the study is to consider the existing organizational structures for implementation of the model of cost management at the enterprise.*

*The article deals with the organizational structure of the cost management models implementation at the enterprise. A schematic representation of the matrix organization of cost management is presented. The problems that appear during the organization of matrix management structures are considered, the reasons are pointed and the ways of their elimination are shown. The phased implementation of the cost management model at the enterprise is proposed.*

*While comparing different variants of the organizational structure, the criterion of effectiveness is the possibility of the most complete and steady achievement of the ultimate goals of the management system at a lower cost for its functioning. The criterion for the effectiveness of measures to improve the organizational structure is the possibility of more complete and stable achievement of the set goals or reduction of management costs, the effect of the implementation of which should over the normative time to exceed the production costs.*

**Keywords:** *cost management, production costs, management models, organizational structure, cost reduction, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Для отримання належного рівня прибутковості підприємства, першочерговим є модель, пов'язана із управлінням затратами. На сьогоднішній день актуальною проблемою вітчизняних підприємств є складність прогнозування та формування затрат у процесі їх діяльності. Базовим механізмом довготривалого функціонування підприємства є система управління, однією із основних функцій якої є управління затратами. Метою самої системи є підвищення ефективності виробництва при мінімальних додаткових затратах через впровадження системи управління затратами без зниження технічного рівня і якості продукції. Цього можна домогтися через застосування дієвої організаційної структури системи управління затратами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням обґрунтування ефективної системи управління затратами на підприємстві присвячені дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців-економістів, таких, як Андрющенко І. С. [1], Виханський О. С. [2], Наумов А. И. [2], Кравченко О. В. [3], Мілаш І. В. [4], Гаркуша Н. М. [4], Пилипенко А. А. [5], Дзьобко І. П. [5], Писарчук О. В. [5], Скрипник М. І. [6],

Смирнов Є. М. [7], Шапіро І. А. [8], інші. Моделі управління затратами підприємств розглядаються науковцями з позиції виявлення резервів виробництва та собівартості продукції, пошуку та аналізу можливостей збільшення прибутковості.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** На сьогоднішній день існує велика кількість наукових досліджень моделей управління затратами на підприємствах, але при цьому залишається відкритим питання визначення організаційних структур для найбільш ефективного функціонування зазначених моделей.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є розгляд існуючих організаційних структур реалізації моделі управління затратами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Організаційна структура системи управління затратами підприємства реалізовується через застосування ефективного комплексу заходів, спрямованих на скорочення всіх видів затрат та оптимізацію їх структури. В якості організаційної структури для реалізації моделі управління затратами пропонується використання матричної структури (рис. 1), що сприяє створенню

більшого числа комунікаційних каналів і центрів прийняття рішень.

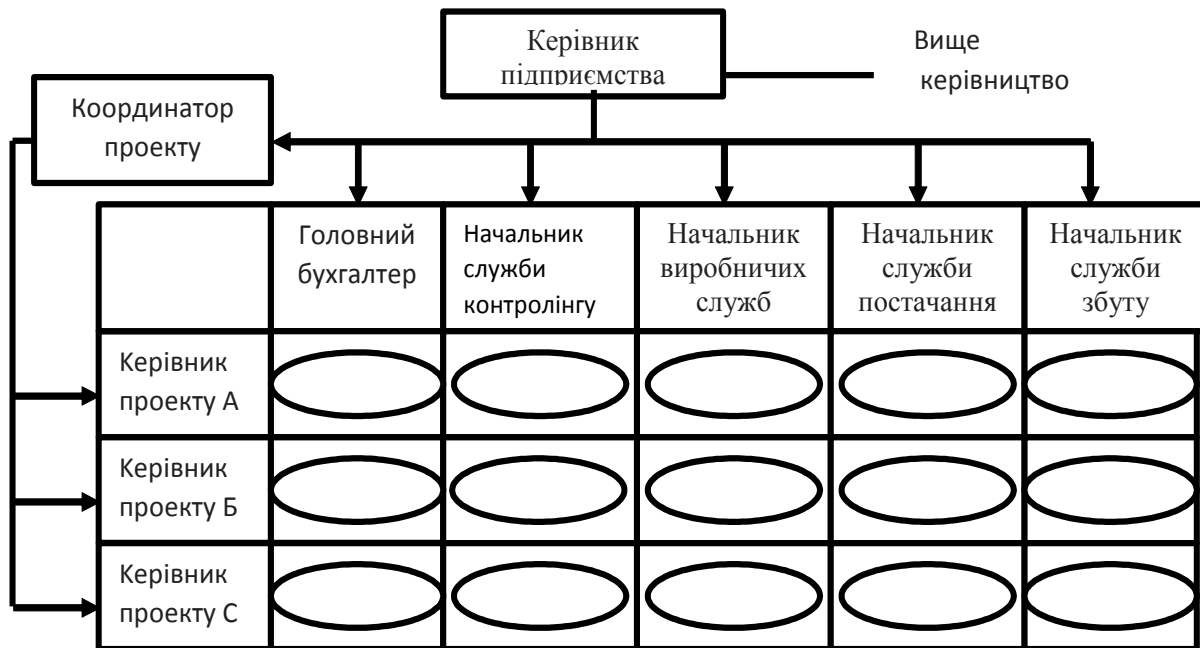


Рис. 1. Схема матричної організації управління затратами підприємства

Члени проектної команди при матричній структурі підпорядковуються не тільки керівнику проекту, але і керівникам тих функціональних підрозділів, в яких вони постійно працюють. Організація розвивається одночасно в двох вимірах. При такій формі організації повноваження керівника проекту можуть варіювати від майже всеосяжної лінійної влади до практично чисто загально керуючих повноважень.

У матричній організації керівники проектів відповідають за координацію всіх видів діяльності і використання ресурсів, які стосуються даному проекту. Керівники проекту також відповідають за планування проекту та його реалізацію за всіма кількісними і якісними показниками. Що стосується керівників функціональних підрозділів, то вони делегують керівнику проекту деякі зі своїх обов'язків та вирішують, де і як повинна бути виконана та чи інша робота.

Оскільки в матричній організації співробітники набираються з різних функціональних підрозділів для роботи з конкретним проектом, трудові ресурси можна гнучко перерозподіляти в залежності від потреб кожного проекту. Оскільки лінійно-функціональна структура продовжує існувати поряд з проектним управлінням, то основним завданням керівництва в цих умовах стає підтримка балансу між двома структурами. Порушення балансу в комбінації двох організаційних засад у рамках матричної схеми створює ряд проблем. С. Девіс і П. Лоуренс визначили ці проблеми та їх причини [2]. Наприклад, труднощі в ухваленні рішень щодо затрат призводять до того, що рішення не приймаються вчасно. Необхідно делегувати прийняття рішень на більш нижні рівні управління, тобто туди, де вони реалізуються. Шляхи вирішення зазначених проблем представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Проблеми, що виникають при організації матричних структур управління, причини та шляхи їх усунення [2]

Проблеми	Причини та шляхи їх усунення
1	2
Тенденція до анархії	Нечітко розподілені права і відповідальність між частинами матричної структури. Необхідна ясність в цьому питанні
Боротьба за владу	Чітко не визначені владні повноваження. Необхідно збалансувати відносини між функціональними і проектними керівниками
Зниження особистої відповідальності	Стає нормою всі рішення приймати в групі. Необхідно змінити політику керівництва і ввести мотивування
Крах в період загальноекономічної кризи	Матричні вічка не дуже рішучі в період погіршення загальної ситуації. Необхідна допомога вищого керівництва в області стратегії та планування
Високі накладні затрати	Потрібно більше грошей для утримання великої кількості керівників. Приписати меншому числу керівників множинність ролей в управлінні
Розрив між верхніми і нижніми рівнями в управлінні підприємством	За матричної схемою працюють нижні ланки, а «верхи» нею не користуються. Необхідно підтримувати менший розмір матриць, щоб залучити вище керівництво
Відсутність контролю за рівнями управління	Матриці існують на кожному рівні і матриця стає складною. Необхідно виявити критичні центри на підприємстві і навколо них створювати матриці
Відсутність аналізу стану підприємства на рівні галузі	Організація замикається сама в собі. Найвище керівництво повинне постійно приділяти увагу критичному погляду на підприємство, відносно інших
Труднощі в ухваленні рішень	Рішення не приймаються вчасно. Необхідно делегувати прийняття рішень на більш нижні рівні управління, тобто туди, де вони реалізуються.

Використання групового методу дає можливість прийти до найбільш обґрунтованих рішень.

Серед основних чинників, які впливають на ефективність організаційної структури системи управління затратами, можна зазначити [1]:

1. Система мотивації працівників. Ступінь, в якій учасники схильні до виконання спільних завдань групи, визначається тим, наскільки мотивується робота групи, наскільки її учасники

уявляють собі важливість завдань, як буде оцінена і врахована їхня робота. Чітке уявлення працівника про типові завдання є найпершою умовою процесу формування цільової групи. Склад її залежить від того, яке значення надається вищим керівництвом поставленому завданню. Якщо керівництво не надає значення цільової групи, то воно, природно, не хоче витрачати ресурси і включає в групу працівників з низькою віддачею. Іноді проводиться призначення

працівників по черзі. Підлеглі зазвичай мотивують свої заперечення тим, що вони зайняті, а керівники не знімають з них колишніх завдань, пропонуючи взяти на себе нові, оскільки настала їхня черга.

2. Призначення лінійних керівників. Певна частина цільової групи повинна складатися з працівників, які несуть відповідальність за виконання спільних рішень. Такими працівниками найчастіше є лінійні керівники. Проблема виникає не завжди в результаті того, що експерти працюють ізольовано. Досить часто експерти звертаються за допомогою до керівника, але отримують відповідь, що він не може їм допомогти в силу своєї зайнятості. У цих випадках створення цільових груп і команд може обійтися дорого і опинитися даремно витраченим часом. Участь лінійних керівників матиме значення в тому випадку, якщо цільові групи або команди дозволять зменшити потік інформації і при цьому скоротити час прийняття рішень.

3. Учасники повинні володіти інформацією, необхідною для прийняття рішення. Це правило досить часто порушується. Всі підрозділи, на які вплине рішення, повинні брати участь у його прийнятті. Хороші результати дають заздалегідь підготовлені програми, в яких передбачена робота підлягає виконанню і рекомендовано поведінку всіх виконавців. Це дозволяє легко визначити ті підрозділи, які зачіпає дана робота. Доводиться вирішувати і питання про те, на якому рівні повинен знаходитися учасник групи. Рівень може бути різним у залежності від підрозділу, його зв'язків з іншими організаційними структурами і ступеня невизначеності завдань, що стоять перед кожним підрозділом [4].

4. Учасники повинні мати повноваження, щоб залучити до участі в роботі свої підрозділи. Якщо поставлена певна задача, учасники повинні використовувати ресурси, необхідні для її виконання. З цією метою група повинна

мати конкретні повноваження по впливу на всі підрозділи, пов'язані з цим завданням. При цьому, завдяки використанню горизонтальних зв'язків, відбувається розвантаження інформаційного потоку, спрямованого на вищі ланки управління. Успіх досягається, коли лінійні керівники, які беруть участь у цільовій групі, належать до того рівня організації, який володіє відповідною інформацією та повноваженнями залучити необхідні ресурси.

5. Вплив, заснований на знаннях та інформації. Одним з позитивних моментів участі в цільовій групі представників, що володіють повноваженнями і необхідною інформацією, є те, що група може бути складена з працівників різних рівнів управління. Слід враховувати також, що структурні відмінності існують як між організаціями, так і між підрозділами всередині організації. Взаємозалежні завдання, наприклад, виробничих підрозділів, ведуть до концентрації інформації та повноважень на вищих рівнях. Тим часом різного роду технічні завдання призводять до концентрації повноважень та інформації на нижчих рівнях. З огляду на це цільові групи повинні представляти собою діагональ організації. Якщо організація використовує діагональні групи і при цьому зберігається бар'єр між людьми, що займають різне службове становище, то робота груп буде неефективною.

6. Горизонтальний процес управління повинен поєднуватися з вертикальним процесом. Процес прийняття рішень групами не руйнує систему виділення коштів, а доповнює її і сприяє прийняттю ефективних рішень про розподіл ресурсів. Горизонтальні процеси використовуються поряд з вертикальними, але вони не замінюють один одного. Горизонтальні процеси використовуються при необхідності прийняття рішень на нижчих рівнях, тому дані процеси повинні

бути частиною процесів щоденного прийняття рішень [7].

При формуванні цільової групи, яка працює протягом певного періоду часу, постає питання про методи виконання завдань. Працівник може бути повністю звільнений від обов'язків у своєму підрозділі і працювати тільки в цільовій групі. Або ж він може бути частково звільнений від постійної роботи і одну частину часу витратити в цільовій групі, а іншу - на виконання своїх прямих обов'язків. Такий підхід практикується, в основному, в проектних організаціях. Організація може бути функціональною або матричною, службовці можуть працювати над декількома проектами одночасно або тільки над одним. Досвід показує, що при невеликому числі повністю зайнятих в групі людей і більшості учасників, зайнятих в ній неповний робочий день, вдається отримувати хороші результати. В цьому випадку не втрачається контакт з працівниками спеціалізованих підрозділів, з розробками в конкретних технічних, виробничих та економічних областях. Таке організаційне рішення, як вважається, має переваги в порівнянні з тим, коли учасники проекту відокремлюються від спеціалізованих підрозділів. Оскільки велика частина технічної інформації переходить безпосередньо через багато взаємодії в групі, то, будучи відрізаними від джерел інформації за межами групи, фахівці недостатньо ефективно впливають на рішення проблем.

Крім того, з організаційної точки зору більшу кількість працівників, які віддають проекту частину свого часу, дозволяє більш гнучко управляти кадрами, використовувати найбільш кваліфікованих фахівців.

7. Практика вирішення конфліктних ситуацій. У цільовій групі

можуть виникати конфлікти через те, що рішення, детально визначене за критеріями одного підрозділу, може в той же час не відповідати критеріям іншого. При виникненні конфлікту фахівці обмінюються інформацією про оцінку того чи іншого варіанту рішення, про свої уподобання, а потім шукають нові альтернативні шляхи, які задовольняли б критеріям більшості підрозділів. В результаті приймається адекватне рішення з точки зору всієї організації [8].

Інший підхід полягає в тому, що працівники домагаються прийняття альтернативи, якій віддається перевага в їх підрозділі. При цьому вони йдуть на поступки, додаючи в рішення деякі зміни. Так досягається компроміс. Це менш ефективно, так як конфлікт не стимулює пошуку нових альтернатив. Крім того, ймовірність прийняття альтернативи, обраної певним підрозділом, зростає при відсутності повної та необхідної інформації. Компромісний підхід отримує розвиток, коли рішення проблеми не вимагає великих капіталовкладень і при цьому можна покласти на компетентність представників підрозділів, що пропонують рішення [6].

8. Керівництво. Важливим є питання про те, хто повинен стояти на чолі групи. Коли проблема зачіпає один підрозділ в більшій мірі, ніж всі інші, то керівник цього підрозділу, природно, більше підходить для ролі керівника групи. У разі, коли періодично змінюються ролі тих чи інших підрозділів (наприклад, при освоєнні нової продукції), вибір керівника стає предметом особливого вивчення [2].

Практична реалізація моделі управління затратами має охоплювати всі процеси - починаючи від планування і закінчуючи фінансовим аналізом результатів діяльності (Табл. 2).

Таблиця 2

Поетапна реалізація моделі управління затратами на підприємстві\*

Процеси	Виконавці	Мета	Методи
1	2	3	4
Планування	Керівник підприємства, головний бухгалтер,	Підвищення добробуту акціонерів та вартості підприємства в цілому; стратегічне управління затратами; визначення проблемних зон діяльності підприємства; пошук, вивчення та аналіз найкращих методів управління затратами.	Проведення якісного фінансового аналізу; визначення виробничих процесів, що спричиняють розриви в роботі підприємства; впровадження міжнародного досвіду з урахуванням конкретних внутрішніх і зовнішніх умов.
Аналіз основних затратоутворюючих процесів	Головний бухгалтер та начальники структурних підрозділів	Виявлення процесів, які сприяють покращенню роботи та зниженню затрат; виділення рівнів керування та центрів відповідальності.	Визначення ключових показників ефективності формування затрат та їх аналіз
Формування нормативно-довідникової інформації	Начальник служби контролінгу, начальники структурних підрозділів	Мінімізація виробничих втрат; контроль процесу використання виробничих ресурсів; контроль виконання нормативів.	Встановлення об'єктивних норм; доведення плану нормування до всіх виробничих підрозділів; оцінка результатів проведених заходів.
Аналіз бізнес-процесів	Лінійні менеджери та начальники підрозділів	Встановлення обставин, які спричиняють погіршення основних бізнес-процесів; визначення причин появи проблем на нижніх рівнях керування підприємства.	Визначення найкращих та незадовільних показників для другорядних бізнес-процесів; контроль взаємозалежних процесів на обох рівнях.
Бюджетування	Начальник служби контролінгу та начальники підрозділів (центри відповідальності)	Організація системи центрів відповідальності за затратами; створення наскрізної системи бюджетів, що охоплює операційний та фінансовий бюджети.	Поділ підприємства на окремі сегменти або підрозділи (центри відповідальності); визначення основних показників центрів відповідальності; фінансове планування, облік і контроль доходів та затрат підприємства.
Фінансовий аналіз результатів	Аудиторські та консалтингові компанії, підрозділ контролінгу	Аналіз бізнес-процесів з метою розуміння та виявлення причин дефектів та непередбачуваних ситуацій; створення інформаційної бази і встановлення управлінського контролю для покращення результатів	Здійснення інтенсивного фінансового, попроцесного аналізу та аналізу відхилень; кількісний аналіз впливу сприятливих змін на бізнес-процес, рівень фінансових показників.

\* удосконалено автором за [3]

Отже, для визначення проблемних зон в розрізі управління затратами має проводитися конкурентний аналіз, в процесі якого визначаються незадовільні показники діяльності підприємства порівняно до конкретних лідерів галузі. Крім того, на рівні головного фінансового та виконавчого менеджерів повинен проводитися аналіз управління затратами.

**Висновки.** При порівнянні різних варіантів організаційної структури критерієм ефективності є можливість найбільш повного і стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління при відносно менших затратах на її функціонування. Критерієм же ефективності заходів щодо вдосконалення організаційної структури служить можливість більш повного і стабільного досягнення встановлених цілей або скорочення затрат на управління, ефект від реалізації яких повинен за нормативний термін перевищити виробничі затрати.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрищенко І. С. Формування системи управління затратами підприємств ресторанного господарства / І. С. Андрищенко // Технологический аудит и резервы производства — № 1/5(21), 2015.-С. 68-72.
2. Виханский О. С, Наумов А. И. Менеджмент: Учебник/О.С. Виханский, А. И. Наумов//Москва: Гардарики. 2003.- 528 с.
3. Кравченко О. В. Обґрунтування оптимальної моделі управління затратами / О. В. Кравченко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BO\\_A/kravchenko\\_039.pdf](http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BO_A/kravchenko_039.pdf)
4. Мілаш І. В., Гаркуша Н. М. Управління витратами підприємств роздрібною торгівлі за центрами відповідальності/ І. В. Мілаш, Н. М. Гаркуша//Проблеми економіки № 4, 2011.- С.113-117.
5. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління затратами підприємств та їх об'єднань [Текст]: монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук; за заг. ред. А. А. Пилипенка. — Х.: ХНЕУ, 2011. — 344 с.
6. Скрипник М. І. Затрати і витрати : проблеми трактування понять / М. І. Скрипник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuM.goM.ua/Jportal/soc\\_gum/ptmbo/2009\\_1/stat26.pdf](http://www.nbuM.goM.ua/Jportal/soc_gum/ptmbo/2009_1/stat26.pdf)
7. Смирнов Є. М. Обґрунтування стратегічного підходу до управління витратами обігу торговельного підприємства/Є. М. Смирнов// Торговля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. Вип. 23, т.2 / Голов. ред. О. О. Шубін. – Донецьк: Дон дует, 2007. – 425с.
8. Шапіро І. А. Характеристика основних підходів до формування системи управління витратами промислових підприємств / І. А. Шапіро / / Європейський вектор економічного розвитку. - 2011. - № 1(10) - С. 263-270. - [Електронний ресурс].-Режим доступу: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ever/2011\\_1/38.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ever/2011_1/38.pdf).