

to best meet the needs of the rural population with relevant services are justified. The activities, the implementation of which will lead to the improvement of the quality of functioning of retail trade in rural areas are proposed.

Keywords: *malls, private enterprises, retail trade, rural trade, commodity circulation.*

УДК 338.512

С. М. Фролов, Г. М. Колісник

ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сучасні підходи до поняття, ролі, значення та мети планування витрат діяльності підприємства. З'ясовано, економічну сутність та процес планування витрат підприємства, а також розглянуто основні завдання планування витрат та собівартості продукції.

Досліджено процес планування діяльності підприємства який складається з таких складових як: виробництво, реалізація, собівартість продукції, інвестиційна діяльність, привабливість підприємства, характеристика фінансового стану підприємства, фінансові результати діяльності підприємства, забезпеченість фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами.

У статті виокремлено, необхідність нормування витрат матеріальних ресурсів підприємства. При дослідженні процесу етапів прийняття рішень, планування, контролю та регулювання, нами з'ясовано основні завдання планування витрат та собівартості продукції, де зазначено що при визначенні цілей і завдань планування витрат та собівартості продукції підвищується ефективність діяльності підприємства. При розгляді необхідності нормування витрачання ресурсів нами виокремлено: ресурсний аспект витрат, де зазначено, специфіку підрозділів витрат, та запропоновано амортизацію необоротних активів, як необхідного елемента витрат, а також запропоновано, ввести послуги власних підрозділів (ремонтного, інструментального, транспортного цехів).

З'ясовано, на основі норм визначається необхідність підприємства в матеріалах, формується стратегія організації матеріально-технічного постачання. Витрати на матеріали формують собівартість продукції, а відповідно, і прибуток підприємства. На основі норм витрат матеріальних ресурсів визначається потреба в оборотних коштах підприємства та величина їх формування. Таким чином, норми витрат матеріальних ресурсів визначають величину справжніх витрат матеріалів на одиницю продукції.

Визначено, що планування це особлива стратегія підприємства, щодо прийняття рішення, яке стосується не однієї події, а діяльності підприємства в цілому. З'ясовано, що процес планування нерозривно пов'язаний з процесом контролю. Підприємство, що досягнуло критеріїв середніх розмірів, яке має організаційну структуру, потребує планування і контролю, які є невід'ємними атрибутами управління підприємством. Управлінням підприємством це процес забезпечення діяльності підприємства для досягнення мети, у відповідності до намічених планів.

Ключові слова: *планування витрат, нормування витрат, нормативи витрат, витрати підприємства.*

Планування є основою для прийняття рішень і являє собою управлінську діяльність, що передбачає розробку цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

Сутність планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань, і встановлення взаємодії [13].

Враховуючи важливість рівня витрат діяльності підприємства та їх формування, для правильного управління, їх необхідно планувати за місцями, видами і носіями. Планування витрат за місцями здійснюється для контролю за їх формуванням та для організації відповідальності за досягнутий рівень витрачання через порівняння фактичної і планової величин. Цей аспект планування витрат стосується безпосередньо підрозділів підприємства, який з точки зору центрального апарату управління підприємством є концентрованими місцями витрат і центрами відповідальності за їх рівень.

Аналіз економічної літератури дозволив виявити ряд проблем, щодо сучасних підходів поняття, сутності, мети та завдань планування витрат підприємства. Питання планування витрат є актуальним, оскільки в умовах ринкової економіки виконує дуже важливу економічну функцію. Роль та значення сутності процесу планування помітно зростає, оскільки планування – це одна із складових частин управління.

Проблеми витрат діяльності підприємства досліджують ряд вітчизняних науковців, серед яких: М. А. Вахрушина [1], В. М. Гордієнко [9], М. Г. Грещак [9], І. Є. Давидович [3], П. В. Іванюта [5], О. С. Коцюба [9], Ю.Б. Кравчук [11], О. П. Лугівська [5], В. М. Панасюк [7], Г.О. Партин [8], М. И. Трубочкина [10], А. М.Турило [11], А. А.Турило [11], А. В. Череп [13]. та інші. Зарубіжних учених таких як: П. Брюэр [2], Р. Гаррисон [2], Э. Норин [2], та ін.

Так наприклад, А. В. Череп у монографії «Управління витратами суб'єктів господарювання» обґрунтовує мету планування витрат підприємства на її думку вона полягає: «у визначенні планових економічно обґрунтованих витрат підприємства» [13], на думку авторів П. В. Іванюти та О. П. Лугівської [5] у навчальному посібнику «Управління ресурсами та витратами» вважають, що: «планування витрат дає змогу визначити собівартість окремих видів продукції підрозділів, що є необхідною умовою організації внутрішньо економічних відносин між ними, яке полягає у визначенні рентабельності виробів підприємства й обґрунтуванні його цінової політики», автори Р. Гаррисон, Э. Норин, П. Брюэр в посібнику «Управленческий учет» вважають що: «важливим елементом планування є визначення альтернативи, а згодом вибір того варіанту, який найкращим чином відповідає стратегії та меті підприємства» [2], автор М. И. Трубочкина в навчальному посібнику «Управление затратами предприятия» розглядає: «планування поряд з контролем і регулюванням є найважливішою функцією управління, в тому числі управління витратами» [10].

На основі проаналізованого вище, автори роблять висновок, що зростання ролі управлінського обліку призвело до зменшення потреби в бухгалтерських аналітиках та зростання потреби у фахівцях з управління та планування витратами підприємства.

У науковій літературі ставлення вітчизняних мислителів до процесу, мети та ролі планування витрат не мали широкого висвітлення.

Будь-яка діяльність, у тому числі й виробнича, потребує затрат ресурсів. Працюючи в сучасних умовах господарювання підприємства завжди стоять перед вибором, щодо прийняття оптимальних рішень відносно: ціни реалізації, обсягу виробленої продукції, інвестиційної політики підприємства, обсягів витрат та ресурсів підприємства. Планування є одним із елементів управління підприємства який, яке охоплює вибір мети підприємства й засобів її досягнення. В цьому контексті дуже важливим є планування витрат, основним завданням якого є визначення економічних результатів діяльності підприємства, що очікуються в майбутньому періоді.

Мета дослідження полягає у визначенні концепції сучасних підходів до поняття, ролі, значення та мети планування витрат суб'єктів підприємства.

В умовах нестабільної економіки нашої країни, останні події спонукають підприємства до максимального прогнозування та фінансового планування витрат підприємства задля ефективного управління фінансовою діяльністю підприємств та забезпечення стійкості виробничої діяльності.

В основі планування лежить прийняття управлінських рішень для розробки цілей і завдань ефективного управління підприємством, а також задля визначення шляхів реалізації планів для досягнення мети. Сутність планування полягає в розробці найкращих планів, завдань, методів і способів їх досягненні при ефективному використанні всіх видів ресурсів. Метою планування витрат підприємства є правильно обґрунтоване визначення величини витрат підприємства для кожного виду продукції.

Процес планування діяльності підприємства складається із таких складових: виробництво, реалізація і собівартість продукції, інвестиційна діяльність і привабливість підприємства, характеристика фінансового стану підприємства, фінансові результати діяльності підприємства, забезпеченість фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами.

У наш час планування відіграє важливу функцію для підприємства, галузі та економіки в цілому. Планування дає можливість визначити витрати на виробництво, а також з'ясувати фактори які можуть впливати на зниження обсягу витрат та спрогнозувати фінансовий результат діяльності підприємства.

Управління характеризують, як реалізацію функції планування, контролю і регулювання, організаційної роботи, а також стимулювання. Процес прийняття рішень, планування, контролю та регулювання схематично зображено на рис. 1.

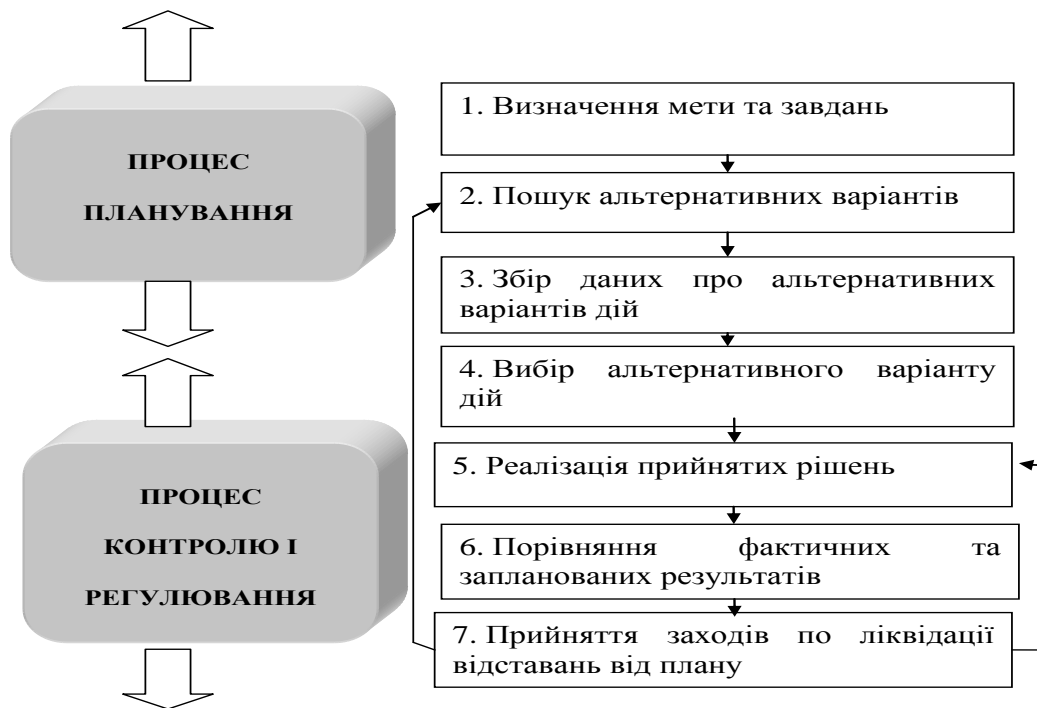


Рис. 1. Процес прийняття рішень, планування, контролю та регулювання [10]

По суті перші п'ять етапів представляють процес прийняття рішень або планування, кінцевий результат якого відображається на п'ятому етапі – реалізація прийнятого рішення. Два останні етапи відображають процес управління прийнятим рішенням, який складається з оцінки та коректування фактичних результатів з метою виконання вибраного альтернативного варіанту [10].

Важливим елементом планування є визначення альтернативи, та вибору найкращого варіанту, який відповідає стратегії та меті підприємства. Основна мета – досягнення прибутку для власників підприємства з допомогою надання послуг вищої якості по конкурентоспроможним цінам на великій кількості ринків (на скільки це можливо).

Планування є найважливішою функцією управління, поряд з контролем і регулюванням, що впливає на управління витратами підприємства. Плани по собівартості продукції розробляються, як в короткостроковому так, і довгостроковому періодах. Короткотермінові плани являють собою детальні річні кошториси (бюджети витрат). Базою для складення планів (кошторисів) собівартості продукції служить розробка систем і норм, а також нормативів витрачання ресурсів.

Ми вважаємо, що основними завданнями планування витрат та собівартості продукції (робіт і послуг) є: визначення оптимальних розмірів фінансування виробництва продукції, в результаті чого забезпечується вивільнення фінансових ресурсів, які можуть використовуватись із метою необхідних капіталовкладень; прогнозування необхідності в оборотних засобах (запасах, незавершеного виробництва, готовій продукції); прогнозування та

планування прибутку від реалізації; оцінювання характеру виробленої продукції по споживанню у складі собівартості окремих видів витрат (матеріаломісткості, трудомісткості, фондомісткості); забезпеченні випуску додаткової кількості продукції за рахунок зниження собівартості одиниці продукції; при запланованому рівню рентабельності виробництва та скороченні собівартості продукції, що дає можливість, отримувати зниження цін на продукцію, це в свою чергу буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку збуту; забезпеченні приросту прибутку та рентабельності за рахунок зниження собівартості продукції при встановлених цінах на продукцію; прискоренні оборотності засобів в результаті скорочення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Таким чином, планування витрат та собівартості продукції підвищує ефективність діяльності організації та її ділову активність.

Нормування – це процес розробки та встановлення граничних величин запасів та витрачання виробничих і трудових ресурсів, необхідних для забезпечення процесу виробництва і збуту продукції [10].

В умовах коли підприємства зацікавлені в збільшенні кількості постачання товарів на ринок, в розширенні їх асортименту та привабливості для споживача, як по якості, так і по ціні, проблема підвищення ефективності виробництва висувається на перше місце. Цим і першочергово визначається зміст нормування ресурсів як процесу встановлення нормативно обґрунтованих затрат ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових та ін.) на одиницю продукції.

Метою нормування витрачання ресурсів є забезпечення ефективного їх використання на основі все сторонніх зусиль по зниженню сукупних затрат на виробництво і реалізацію продукції. Цих результатів можна досягнути, якщо при нормуванні основна увага буде приділятися можливостям використання ефективної техніки і технології та відповідної їй організації виробництва, праці та управління, що сприятиме зниженню витрат ресурсів та сучасно відображаючих це зниження в нормах витрат.

Норма – це гранично допустима (максимальна і мінімальна) величина витрачання якого-небудь ресурсу на одиницю продукції.

Якщо норми встановлюються в абсолютному вираженні (наприклад, норма часу в нормо-годинах), то нормативи виражаються в коефіцієнтах, або процентах на всі види використовуваних ресурсів.

З метою реалізації функції управління витратами, зокрема в плануванні, керуючі органи використовують систему норм і нормативів, яка класифікується в залежності від мети, об'єктів нормування, масштабів, часу дії та інших критеріїв. Розглянемо систему норм і нормативів використання по об'єктам, масштабам та часу дії згідно нормативної бази та законодавства країни рис. 2.



Рис. 2. Система норм і нормативів використання по об'єктам, масштабам та часу дії [10]

Для аналізу собівартості продукції і виявлення резервів її зниження, що має важливе значення для планування витрат за їх видами, тобто однорідними економічними елементами, показує ресурсний аспект витрат. До однорідних видів витрат (витрат за економічними елементами) належать матеріальні витрати, заробітна плата, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування на відшкодування зносу основних засобів, амортизаційні відрахування на відшкодування зносу нематеріальних активів, інші витрати. Це номенклатура елементів витрат, властива всім рівням управління на підприємстві. В окремих підрозділах у їх складі є певна специфіка. У більшості підрозділів відсутній такий елемент, як амортизація нематеріальних активів, до складу витрат внутрішньо-коопераційних виробничих підрозділів вводиться додатковий елемент – послуги власних підрозділів (ремонтного, інструментального, транспортного цехів тощо).

Визначення рентабельності виробів підприємства й обґрунтування його цінової політики, в основі якого лежить планування витрат за носіями, дає змогу, визначити собівартість окремих видів підрозділів продукції, що є необхідною умовою організації внутрішньо-економічних відносин між ними.

При плануванні йдеться про витрати в майбутньому періоді, їх величина є певною мірою ймовірною, для очікуваних витрат, хоча й обчисленою на обґрунтованій нормативній базі. Ряд чинників обумовлює відхилення

фактичного рівня витрат від запланованого. Це зміни в обсязі виробництва, цінах на ресурсах, інші непередбачені в плані чинники впливу на виробничий процес. Такі відхилення докладно аналізуються і є підставою для прийняття відповідних управлінських рішень [5].

Метою розробки плану витрат підприємства є визначення планових економічно обґрунтованих витрат стосовно: товарного і реалізованого обсягу господарської діяльності з виготовленої продукції (надання послуг, виконання робіт, придбання товарів); здійснення загальнодержавного управління підприємством; виконання господарських операцій зі збуту продукції; виплати податкових платежів; здійснення капітальних інвестицій; виконання господарських операцій у сфері фінансових операцій.

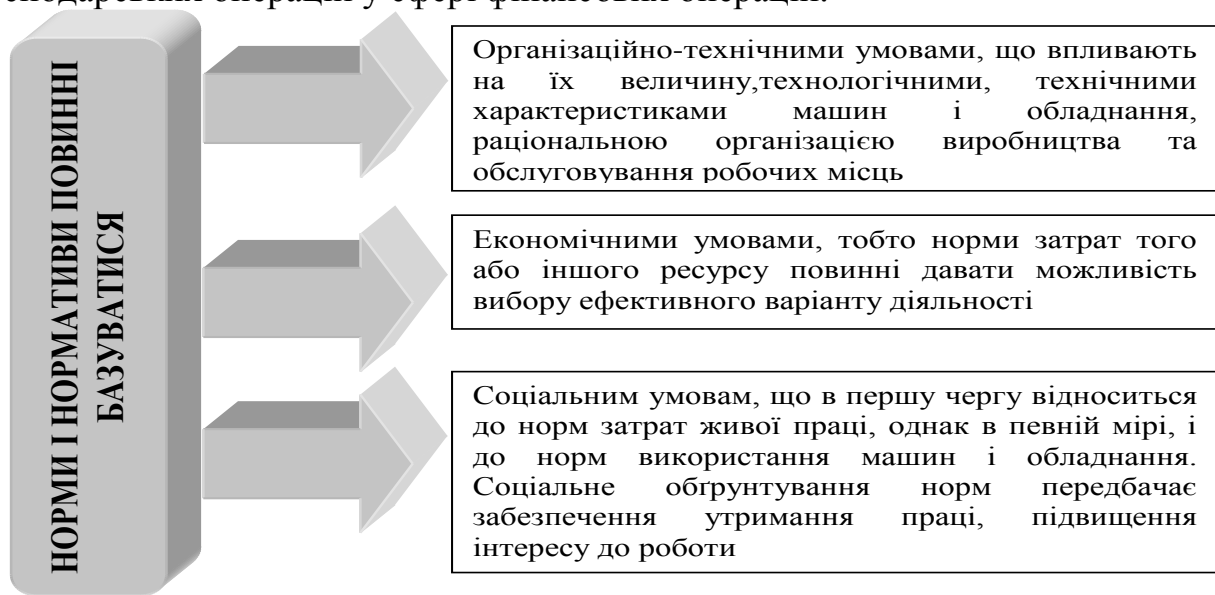


Рис. 3. Обґрунтування норм та нормативів [10]

План витрат у складі показників кошторису (собівартості продукції) і планових калькуляцій виробів розробляється на основі виробничої програми підрозділу і норм витрат ресурсів. Загальна схема складання плану витрат підрозділу підприємства (цеху) виробничої сфери представлена на рис. 4.

Вважаємо, що на основі норм визначається необхідність підприємства в матеріалах, формується стратегія організації матеріально-технічного постачання. Витрати на матеріали формують собівартість продукції, а відповідно, і прибуток підприємства. На основі норм витрат матеріальних ресурсів визначається потреба в оборотних коштах підприємства та величина їх формування. Таким чином, норми витрат матеріальних ресурсів визначають величину справжніх витрат матеріалів на одиницю продукції.

Рисунок спрощено, тут не показано взаємозв'язків між підрозділами в процесі розроблення плану й особливо між основними і допоміжними структурними одиницями. Одним із таких взаємозв'язків є метод формування внутрішніх витрат, це напівфабрикатний і безнапівфабрикатний методи. До складу витрат, у першому випадку, підрозділів входить вартість

напівфабрикатів і продукції, виготовленої іншими підрозділами підприємства. Такий порядок обов'язків, якщо між підрозділами існують справжні чи умовні ринкові відносини.

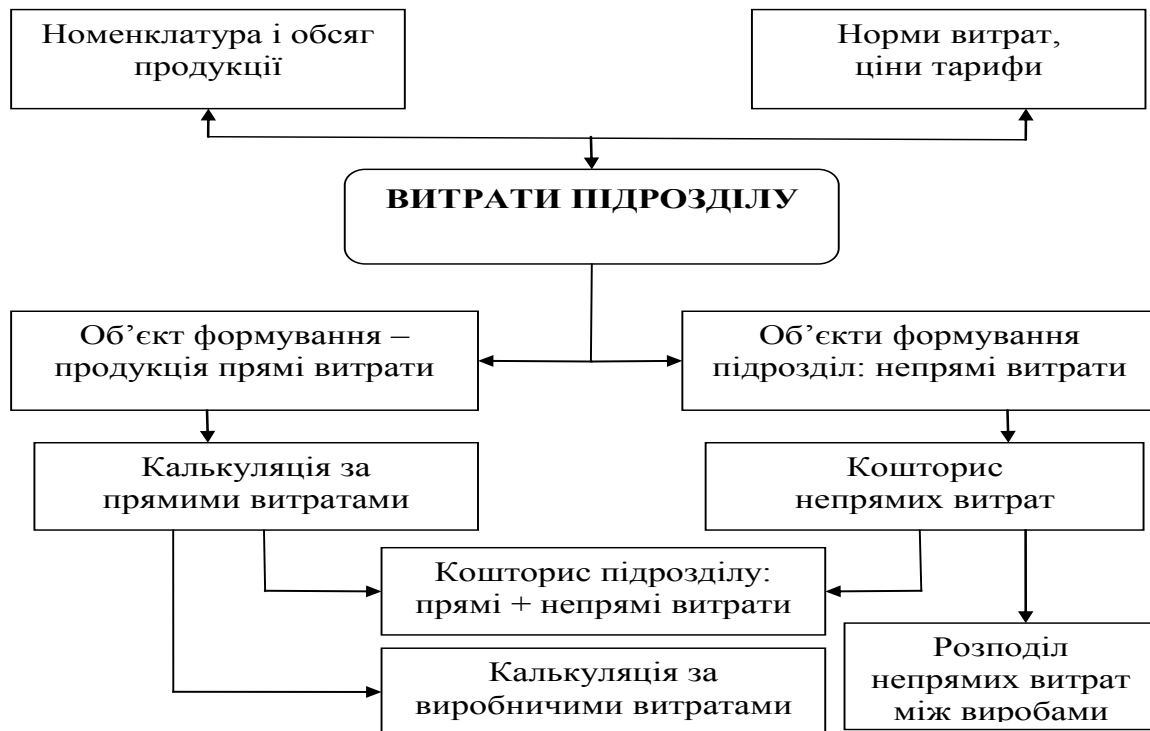


Рис. 4. Загальна схема складання плану витрат підрозділу підприємства (цеху) [5]

Найбільш поширений у вітчизняній промисловості метод - метод безнапівфабрикатний, при якому вартість напівфабрикатів власного виробництва не заноситься до собівартості продукції виробничих підрозділів, їх передавання за технологічними маршрутами контролюється системою оперативного обліку, а не бухгалтерського. В такому випадку сума витрат основних виробничих підрозділів дорівнює витратам підприємства, оскільки внутрішній оборот тут не враховується. Вартість продукції і послуг допоміжних і обслуговуючих підрозділів завжди входить до собівартості продукції основних підрозділів. При цьому здійснюється розподіл витрат допоміжних і обслуговуючих підрозділів між основними підрозділами пропорційно обсягу наданих ними послуг [5].

Планування витрат, здійснюється знизу вгору, як і їх фактичне формування, починаючи з центрів відповідальності та місць витрат. Закінчується цей процес визначенням собівартості продукції і складанням загального кошторису підприємства рис. 5. Необхідно враховувати, при цьому, як відшкодовуються витрати на утримання апарату управління, загальних відділів і служб: відносяться на собівартість продукції (калькулювання за повними витратами) чи розглядаються як витрати періоду і повністю

відшкодовуються в розрахунковому періоді безпосереднім відніманням їх суми від виручки періоду. Перший варіант був традиційним для нашої промисловості. Другий упроваджується з 2000 року згідно з новими положеннями бухгалтерського обліку, що відповідають міжнародним стандартам.

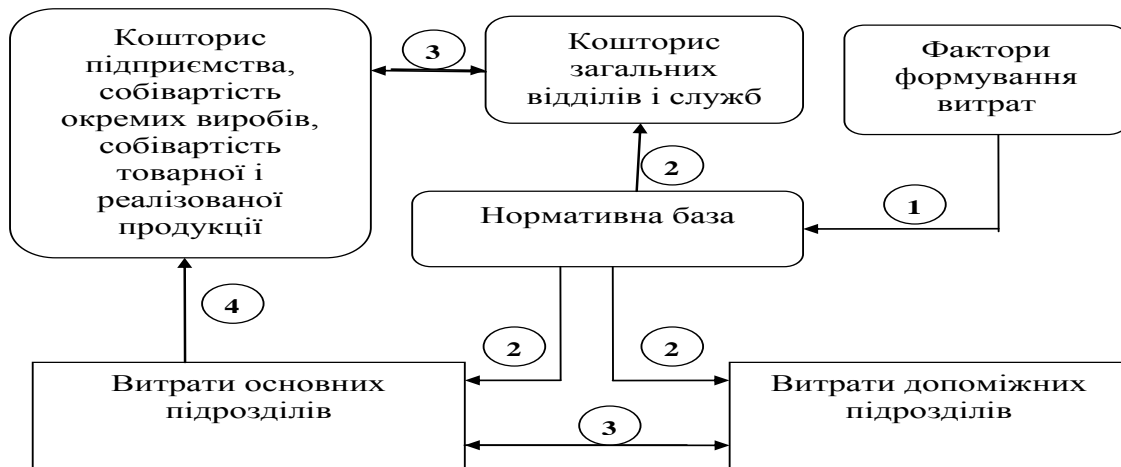


Рис. 5. Спрощена схема складання плану витрат підприємства [5]

Одним з результативних показників господарської діяльності підприємств торгівлі, є поточні витрати, тобто витрати невиробничої сфери, основна мета планування цих витрат полягає у визначенні загальної суми витрат, необхідної для забезпечення нормальної роботи та якісного обслуговування споживачів, з урахуванням наявних резервів зниження витрат. Використання планових розрахунків витрат діяльності використовують для визначення потреби в обігових коштах та плануванні фінансових результатів діяльності підприємства, а також визначенні економічної ефективності реалізації окремих товарів, комерційних угод, інвестиційних проектів, та для формування цінової політики підприємства.

Витрати звичайної діяльності планують за такими видами: фінансові витрати, операційні витрати, інші витрати звичайної діяльності. Операційні витрати планують за групами: адміністративні витрати, собівартість реалізованих товарів і продукції власного виробництва, витрати на збут, інші операційні витрати.

Не підлягають плануванню витрати від участі в капіталі та надзвичайні витрати. До загального обсягу товарообороту при плануванні витрат визначають, рівень операційних і витрат обігу у відсотках.

Для планування витрат звичайної діяльності інформаційною базою виступають такі фінансово-економічні показники розвитку підприємства: планова середньоспискова чисельність, штатний розклад, прийнята на підприємстві система оплати праці, наявна матеріально-технічна база підприємства та проекти її розвитку, плановий та фактичний обсяг і структура товарообороту, товарного забезпечення, запасів товарно-матеріальних цінностей. При плануванні беруть до уваги інформацію про місцезнаходження

постачальників, умови постачання товарів, діючі на відповідний період ставки, тарифи, розцінки, норми та інші розрахункові показники, які використовує підприємство для внутрішньогосподарського планування, матеріали аналізу витрат в цілому на підприємстві за окремими елементами та статтями витрат за поточний рік (квартал, місяць) [5].

Отже, планування це особлива стратегія підприємства, щодо прийняття рішення, яке стосується не однієї події, а діяльності підприємства в цілому. Тому, процес планування нерозривно пов'язаний з процесом контролю. Будь-яке підприємство, що досягнуло критеріїв середніх розмірів, яке має організаційну структуру, потребує планування і контролю, які є невід'ємними атрибутами управління підприємством. При цьому, під управлінням підприємством розуміється процес забезпечення діяльності підприємства для досягнення мети, у відповідності до намічених планів.

Система управління витратами підприємства передбачає створення детальної класифікаційної схеми витрат. Одним з головних етапів системи управління витратами є процес планування витрат, що являє собою встановлення цілей організації та її підрозділів у формі визначення виробничих завдань і вибір шляхів їх досягнення.

Процес планування діяльності підприємств має багато складових: виробництво і реалізація продукції, її собівартість забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства, його інвестиційна діяльність.

Тому, обґрунтування витрат діяльності підприємства здійснюють методом прямих техніко-економічних розрахунків за кожною статтею витрат. Загальний розмір витрат за видами діяльності та підприємства в цілому визначають шляхом додавання планової суми витрат за кожною калькуляційною статтею.

Саме на етапі планування витрат доцільно здійснювати їх регулювання для досягнення встановлених організаційних цілей, цільових планових індикаторів. Плануванню витрат передують всесторонній їх аналіз, при проведенні якого виявляють резерви зниження витрат. Отримані дані використовуються при плануванні витрат на наступні періоди та розробці заходів із підвищення ефективності виробництва. Використання кошторисів за індивідуально розробленою для цілей управління структурою, на противагу калькуляціям, на підприємствах може стати дієвим інструментом для удосконалення управління собівартістю продукції підприємства.

Список використаних джерел

1. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / М. А. Вахрушина. -8 –е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Национальное образование», 2013. – 672 с.: ил., табл. – (Национальное экономическое образование).

2. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет 12-е изд./ Пер. с англ. под ред. М. А. Карлика. –СПб.: Питер, 2012. – 592 с.: ил. –(Серия «Классика МВА»)
3. Давидович І. Є. Управління витратами: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2008. – 320с.
4. Загородній А. Г. Фінансово–економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
5. Іванюта П. В., Лугівська О. П. Управління ресурсами і витратами. Навч. посіб. 2-ге вид. / За ред. Іванюти С. М. –К.: Центр учбової літератури., 2011. – 320 с.
6. Панасюк В. Управління витратами виробництва. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 118с.
7. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект. – Тернопіль: Астон, 2005. – 288с.
8. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія / Г. О. Партин. – К.: УБС НБУ, 2008. – 219 с.
9. Управління витратами: Навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін.; За заг. Ред. М. Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
10. Трубочкина М. И. Управление затратами предприятия: Учебное пособие. – 2 –е изд., испр. и доп. –М.: ИНФРА-М, 2013. – 319 с
11. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібник / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, А.А. Турило. - К.: Центр навч. літератури, 2006. - 120с.
12. Череп А.В. Управління собівартістю/ А.В. Череп. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2005. – 373 с.
13. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.І: Монографія. – 2-ге вид., стереотип. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 368с.

Фролов С. М., Колесник Г. М. Планирование расходов деятельности предприятия

В статье исследованы современные подходы к понятию, роли, значения и цели планирования расходов предприятия. Выяснено, экономическую сущность и процесс планирования затрат предприятия, а также рассмотрены основные задачи планирования расходов и себестоимости продукции.

Исследован процесс планирования деятельности предприятия состоящий из таких составляющих как: производство, реализация, себестоимость продукции, инвестиционная деятельность, привлекательность предприятия, характеристика финансового состояния предприятия, финансовые результаты деятельности предприятия, обеспеченность финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами.

В статье выделены, необходимость нормирования расхода материальных ресурсов предприятия. При исследовании процесса этапов принятия решений, планирования, контроля и регулирования, мы выяснили основные задачи планирования расходов и

себестоимости продукции, где указано что при определении целей и задач планирования затрат и себестоимости продукции повышается эффективность деятельности предприятия. При рассмотрении необходимости нормирования расходов нами выделены: ресурсный аспект расходов, где указано, специфику подразделений расходов, и предложено амортизацию необоротных активов, как необходимого элемента затрат, а также предложено, ввести услуги собственных подразделений (ремонтного, инструментального, транспортного цехов).

Рассмотрены нормирования, как обеспечение эффективного использования расходов на производство и реализацию продукции. Выяснено систему норм и нормативов использования по объектам, масштабам и времени действия. Доказано, что одним из результативных показателей хозяйственной деятельности предприятий торговли, являются текущие расходы, то есть расходы непроектованной сферы, основная цель планирования этих расходов заключается в определении общей суммы затрат, необходимой для обеспечения нормальной работы и качественного обслуживания потребителей, с учетом имеющихся резервов снижения затрат.

Определено, что планирование это особая стратегия предприятия, принятие решения, которое касается не одного события, а деятельности предприятия в целом. Установлено, что процесс планирования неразрывно связан с процессом контроля. Предприятие, достигло критериев средних размеров, которое имеет организационную структуру, требует планирования и контроля, которые являются неотъемлемыми атрибутами управления предприятием. Управлением предприятием это процесс обеспечения деятельности предприятия для достижения цели, в соответствии с намеченными планами.

Ключевые слова: планирование затрат, нормирование затрат, нормативы затрат, расходы предприятия.

Frolov S., Kolesnik G. Planning costs of the company

In the article the modern approaches to the concept of the role, meaning and goal planning costs of the company. It was found the economic substance and the planning costs of the enterprise, and the basic task of planning costs and production costs.

The process of planning the enterprise that consists of components such as production, sales, cost of production, investment, enterprise appeal, characteristics of enterprise financial condition and financial results of enterprises, provision of financial, material and human resources.

The practical significance is to study the underlying costs of enterprise planning and phased study objective valuation of enterprise resource expenditure. The article singles out the need rationing cost of material resources of the company. In the study process stages of decision-making, planning, control and regulation, we found the main task of planning costs and the cost of production, which states that in determining goals and planning costs and the cost of production increases the efficiency of the company. When considering the use of resources necessary rationing singled us: resource aspect of costs, stating the specific units costs and amortization of intangible assets proposed as a necessary element of costs and prompted to enter their own service departments (repair, tool, vehicle workshops).

Consider rationing as ensuring efficient use of the cost of production and sales. It was found the system rules and regulations on the use of objects, scale and time of action. It's revealed that one of the performance indicators of economic activity of trading enterprises are operating costs, ie costs of non-productive sector, the main purpose of planning these costs is to determine the total cost required for normal work and quality of customer service, taking into account existing reserves to reduce costs. Using the cost of plan calculations used to determine the need for working capital planning and financial performance of the company, as well as determining the cost-effectiveness of implementation of specific goods, commercial contracts, investment projects and pricing policy for

the enterprise. Costs ordinary activities planned for the following categories: financial costs, operating expenses and other expenses normal activities. Operating expenses planned by groups: administrative costs, cost of goods sold and its products, distribution costs, other operating costs. Do not be planning costs of equity and extraordinary expenses. Of total turnover in the planning cost determine the level of operational and distribution costs as a percentage.

Determined that a special strategy planning enterprise for a solution that is not one event, and the enterprise as a whole. It was found that the planning process is closely associated with the process control. The company, which reached the criteria of medium size, which has an organizational structure requires planning and control, which are integral part of management. Enterprise management is the process of enterprise software to an end, according to the plans.

Key words: *planning costs, regulation costs, standards costs, costs of the company.*

УДК 334.716:338.33

I. O. Matviychuk

РИЗИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто причини виникнення ризиків реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств, для їх виявлення запропоновано використовувати систему збалансованих показників. Розроблено систему заходів з метою зниження ризиків, що виникають при проведенні диверсифікації діяльності підприємства і характеризують основні напрями його діяльності. Запропоновано метод вибору готелю клієнтами, що базується на урахуванні якості та асортименту послуг і ризику невідповідності оцінки вибору готелю очікуванням клієнтів.

Ключові слова: *ризик, антикризова стратегія, диверсифікація діяльності, система збалансованих показників.*

Глобальний характер нестабільності економіки на сучасному етапі, загрози і можливості, породжувані нею, вимагають зміни характеру антикризового управління та інструментів розробки та реалізації його стратегії. Диверсифікація діяльності виступає тим інструментом антикризового управління, який дозволяє створювати принципово нові послуги на базі використання прогресивних технологій, розвивати нові напрями підприємництва, підвищувати якісні характеристики послуг, що надаються, активізувати свою політику на ринку, що в сукупності направлено на оздоровлення готельного підприємства, забезпечення його стабільності й розвитку.

Обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності готельного підприємства та її розробка – це складний процес, що включає врахування безлічі взаємозалежних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх