

KOMPATIBILNOST ALATA ZA UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U POSLOVNIM ORGANIZACIJAMA

Alexander Miller

Univerzitet Omsk F.M. Dostojevski, Rusija
aem55@yandex.ru

Чланак је излаган на VI Интернационалном научном скупу „ЕконБиз: Савремено пословање у функцији развоја националне економије“, Бијељина 21. и 22. јун 2018. године

Rezime: *Чланак испитује методолошке аспекте компатбилности алата за управљање трошковима у пословним структурима. Откривено је свеобухватно виђење проблема знанја и употребе алата за управљање трошковима. Приказан је директан однос између величине предузетничке структуре и нивоа свјести њених стручњака о алатима за управљање трошковима. Показано је да су најпознатији међу алатима за управљање трошковима буџетирање и оперативна анализа. Доказано је да су стручњаци одговорни за управљање трошковима више упознати са алатима као што су буџетирање и директно трошење. Откривене су предности и мане система управљања трошковима у пословним структурима. Чланак је емпиријски показао да је најважнији индикатор ефикасног система управљања трошковима јасно планирање троškova. Предложени су методолошки алати компатбилности алата за управљање трошковима и њихова повезаност са ефикасношћу пословних структура.*

Кључне ријечи: *алати за управљање, трошкови, планирање, пословна структура, ефикасност активности*

UVOD

Cjelovita vizija problema formiranja metodičkih alata za upravljanje troškovima

Za razvijanje empirijskog dokaza uticaja osnovnih alata upravljanja troškovima na efikasnost aktivnosti poslovnih struktura izvršeno je primenjeno istraživanje. Studija je istraživala još jednu osobinu korištenja alata za upravljanje troškovima u poslovnim strukturama, a to je potreba za njihovom kombinovanom upotrebom i

odnosom određenih kombinacija alata sa pokazateljima učinka.

Glavna svrha studije bila je da se utvrdi dostupnost alata za upravljanje troškovima, za poslovne strukture, kao i uticaj korištenja različitih kombinacija ovih alata na efikasnost aktivnosti.

Za postizanje ovog cilja u istraživačkom procesu riješeni su sljedeći zadaci:

- 1) utvrditi koji alati upravljanja troškovima su najprikladniji u poslovnim organizacijama danas;
- 2) analizirati spremnost poslovnih struktura da koriste određene alate za upravljanje troškovima;
- 3) identifikovati koje kombinacije specijalizovanih alata za upravljanje troškovima utiču na efikasnost poslovnih struktura.

Studija je sprovedena korišćenjem sljedećih metoda: metoda upitnika i analiza ekonomskih pokazatelja aktivnosti poslovnih subjekata.

Metod istraživanja je omogućio dobijanje statistički značajnih informacija o listi alata za upravljanje troškovima koji se koriste u poslovnim strukturama različitih veličina.

Izvor podataka za analizu pokazatelja ekonomskih performansi poslovnih struktura bila je baza podataka - sistem profesionalne analize tržišta i kompanija (SPARK), iz kojeg su uzeti indikatori profitabilnosti prodaje proučavanih poslovnih struktura.

Obim uzorka bio je 100 poslovnih subjekata, od kojih su 46 malih, 34 srednjih i 20 velikih poslovnih subjekata. U ovoj studiji, podjelu poslovnih struktura na mala, srednja i velika

izvršio je jedan indikator - broj osoblja . Mala preduzeća imaju manje od 100 zaposlenih, srednja 101-250 zaposlenih, velika više od 250 zaposlenih.

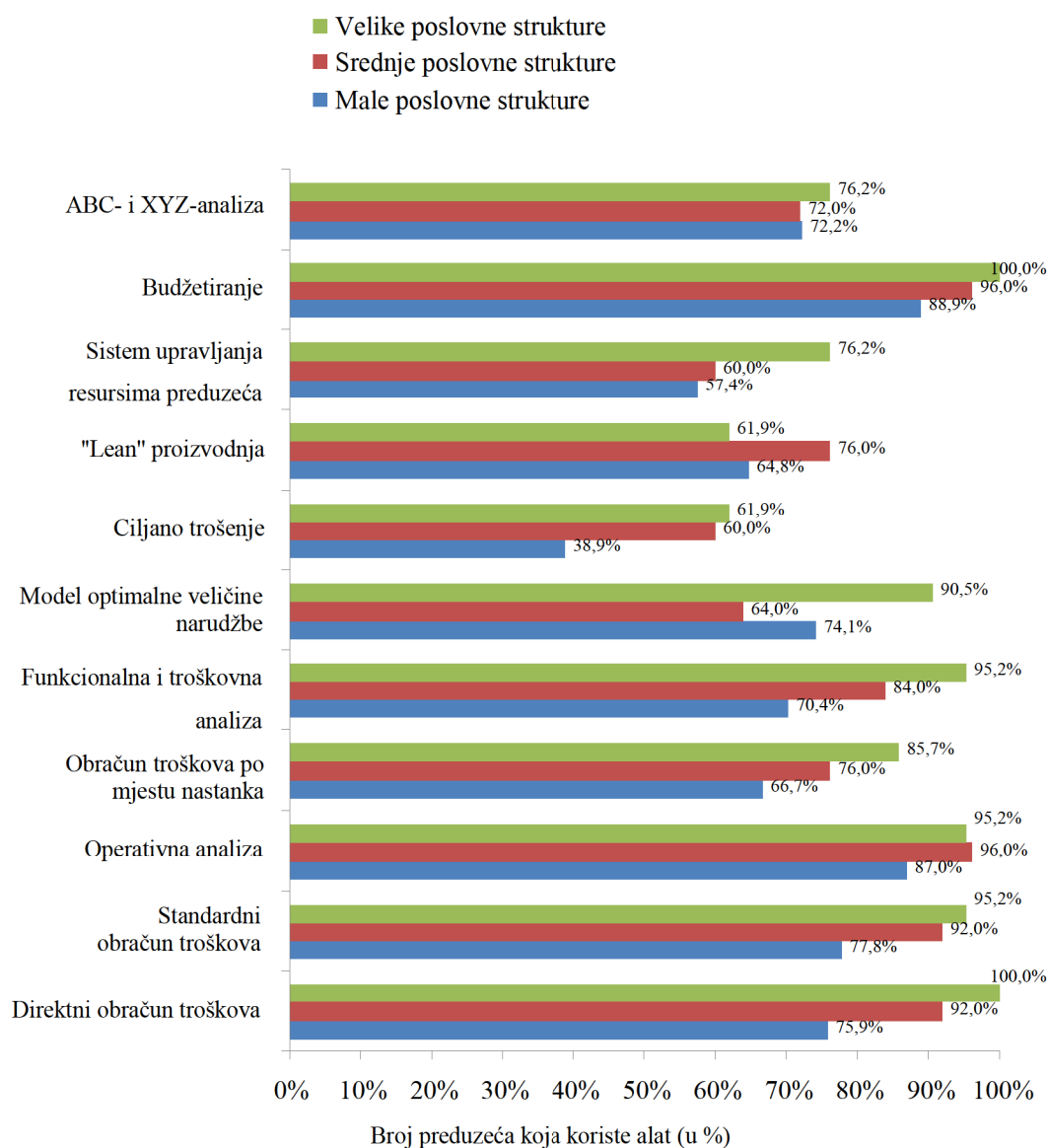
Da bismo ocijenili svijest ispitanika o postojanju različitih alata za upravljanje troškovima, koristili smo dva indikatora: alat je poznat i alat nije poznat.

Da bi se identifikovali alati za upravljanje troškovima, koji se koriste u poslovnim strukturama, korištena su dva indikatora: alat se koristi i alat se ne koristi.

TEORIJSKA

Znanje i upotreba alata za upravljanje troškovima

Uopšteno, ispitanici su pokazali široku svijest o specijalizovanim alatima za upravljanje troškovima (slika 1). Postoji direktna korelacija između veličine poslovne strukture i nivoa svijesti njenih stručnjaka o alatima za upravljanje troškovima.



Slika 1. Poznavanje alata za upravljanje troškovima

Najpoznatiji alati za upravljanje troškovima, za predstavnike malih, srednjih i velikih poslovnih

strukture, su budžetiranje i operativna analiza. 100% stručnjaka odgovornih za upravljanje

troškovima u velikim poslovnim strukturama poznato je sa alatima kao što su budžetiranje i direktni obračun troškova, što je bilo prilično predvidljivo.

Zanimljivo je da je manje od 80% stručnjaka odgovornih za upravljanje troškovima u poslovnim strukturama poznato sa ABC metodom analize, poznatom i pod nazivom Pareto princip, uprkos činjenici da je dostupna čak i u osnovnoj verziji sistema 1C, koji koristi većina poslovnih struktura.

Raspon alata za koje su upoznati mali, srednji i veliki poslovni subjekti varira. Ovo je zbog činjenice da poslovnim strukturama različite veličine trebaju različiti alati za upravljanje troškovima..

Podaci o upotrebi alata za upravljanje troškovima (slika 2) su najinteresantniji i najkorisniji. Najveći interes su Za većinu (11 od 14) pokazatelja postoji direktna korelacija između veličine preduzetničke strukture i broja alata za upravljanje troškovima koje koristi. Izuzetak su ABC i XYZ analiza i "lean" proizvodnja.

Trebalo bi napomenuti da svjesnost o "lean" proizvodnji, ABC i XYZ alatima za analizu takođe ne zavisi direktno od veličine poslovne strukture, što može ukazati na to da ne postoji greška u uzorkovanju. Konstantno istražujemo moguće uzroke gore navedenih činjenica.

1. Vjerovatno, stručnjaci malih, srednjih i velikih poslovnih struktura imaju različita shvatanja instrumenata kao što su "lean proizvodnja", "ABC-analiza" i "XYZ-analiza". Specijalisti malih i srednjih poslovnih struktura naveli su upotrebu ovih alata, čak i ako su koristili samo neke od njihovih elemenata, a predstavnici velikih poslovnih organizacija naveli su upotrebu ovih instrumenata samo u slučaju kada ih koriste kao potpuni koncept.

Ova pretpostavka je potvrđena u uzorak intervju, u kojem su intervjuisani ispitanici o najnepredvidljivijim rezultatima istraživanja.

2. ABC analiza i XYZ analiza najčešće se koriste u malim poslovnim strukturama (drugo mesto) i rijetko se koriste u srednjim i velikim strukturama. Možda se ovo može objasniti činjenicom da srednje i velike poslovne strukture, smatraju ovaj alat "osnovnim", te ga nisu izdvojile posebno.

U velikim i srednjim preduzećima postoji značajno više različitih alata za upravljanje troškovima nego u malim preduzećima.

Ovo je zbog činjenice da velika i srednja preduzeća imaju složeniju strukturu troškova, koja zahtjeva više alata za upravljanje. Mala poslovna

struktura često kontroliše svoje troškove intuitivnim nivoom.

Metode najčešće korišćene u malim poslovnim strukturama su operativna analiza (63,0% preduzeća), ABC - i XYZ analiza (38,9%), budžetiranje i standardni obračun troškova (37,0%).

Set alata za upravljanje troškovima koji se koriste u srednjim i velikim poslovnim strukturama razlikuje se od onih koje se koriste u malim preduzećima. Dakle, 84,0% srednjih poslovnih struktura primjenjuje standardni obračun troškova, 76,0% - budžetiranje i 72,0% - direktni obračun troškova. 90, 5% velikih poslovnih struktura koristi budžetiranje, 85,7% - standardni obračun troškova, 81,0% - direktni obračun troškova (Slika 2).

Da bi potvrdili hipotezu da veličina poslovne strukture utiče na broj korišćenih alata za upravljanje troškovima, uradićemo Mann-Whitney test.

U-Mann-Whitney kriterijum je statistički neparametarski kriterijum koji se koristi za procjenu razlika između dva uzorka prema nivou bilo koje osobine koja se mjeri kvantitativno. Omogućava identifikovanje razlika u vrijednosti parametara između malih uzoraka. Kriterijum ne zahtjeva normalnost distribucije podataka (Kaplan i Norton, 2003).

Da bi primjenili Mann-Whitney U-test, potrebno je izvršiti sljedeće operacije.

1. Kreirati jedan niz iz oba uparena uzorka, aranžirajući elemenata u skladu sa stepenom povećanja simptoma i pripisivanjem manje vrijednosti iz manjeg ranga. Ukupan broj rangova će biti jednak: $N = n_1 + n_2$, gde je n_1 - broj jedinica u prvom uzorku, a n_2 - broj jedinica u drugom uzorku.
2. Podijelite jednom rangirani red u dva, koji se sastoje od jedinica prvog i drugog uzorka. Odvojeno izračunajte suma ranga, koja je formirala prvi uzorak, a odvojeno tako formiran drugi uzorak. Odredite veći od dva rangiranja (T_x) koji odgovara uzorku sa n_x jedinicama.
3. Odrediti vrijednost U-Mann-Whitney testa prema formuli:

$$U = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1 \cdot (n_2 + 1)}{2} - T_x \quad (1)$$

gdje je: n_1 - broj jedinica u prvom uzorku;

n_2 - broj jedinica u drugom uzorku;

T_x je najveći od dva iznosa.

4. Ako je nulta hipoteza važeća, kriterijum ima matematička očekivanja:

$$M(U) = \frac{n_1 \cdot n_2}{2} \quad (2)$$

gdje je: n1 - broj jedinica u prvom uzorku;

n2 - broj jedinica u drugom uzorku;

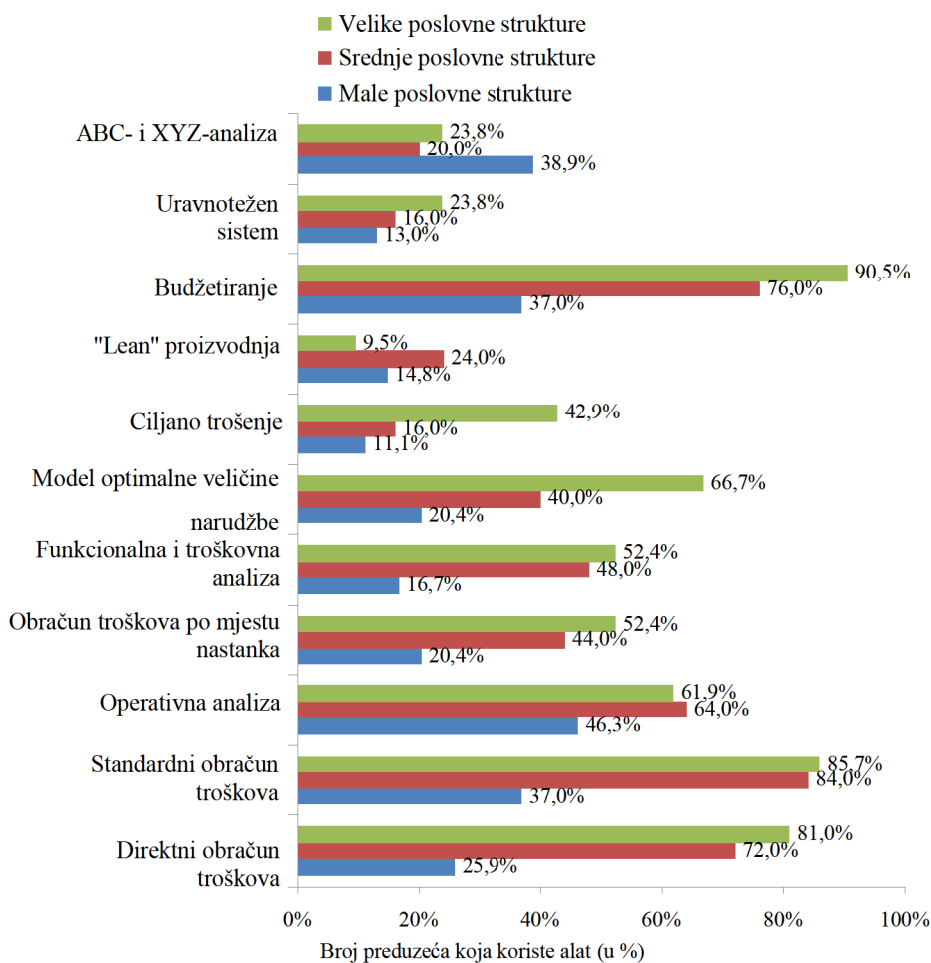
i varijanse $D(U)$:

$$D(U) = \frac{n_1 \cdot n_2 \cdot (n_1 + n_2)}{12} \quad (3)$$

gdje je: n1 - broj jedinica u prvom uzorku;

n2 - broj jedinica u drugom uzorku;

i za dovoljno veliki broja podataka iz uzoraka ($n_1 > 19$, $n_2 > 19$) skoro normalnog rasporeda (Kaplan i Norton, 2003).



Slika 2. Upotreba alata za upravljanje troškovima

Navedene vrijednosti koeficijenta pokazuju da je upotreba određenih alata za upravljanje troškovima posljedica veličine poslovne strukture. Razlika je statistički značajna (tabela 1).

Tabela 1. Vrijednost koeficijenta Mann-Whitney za različite alate upravljanja troškovima (kriterijum - veličina poslovne strukture)

Alat za upravljanje troškovima	Vrijednost koeficijenta	Statistički značaj (p)
Direktni obračun troškova	603,0	p<0,001
Standardni obračun troškova	612,0	p<0,001
Operativna analiza	1039,0	p<0,001
Obračun troškova po mjestu nastanka	742,0	p<0,001
Funkcionalna i troškovna analiza	662,0	p<0,001
Model optimalne veličine narudžbe	672,5	p<0,001
Ciljano trošenje	486,0	p<0,001
"Lean" proizvodnja	666,0	p<0,001
Upravljanje ljudskim resursima	648,0	p<0,001
Budžetiranje	614,0	p<0,001
ABC-i XYZ- analiza	866,5	p<0,001

Prednosti i mane sistema upravljanja troškovima u poslovnim strukturama

Prema 14% ispitanika, glavni problem upravljanja troškovima je nedostatak jasnog planiranja. 11,0% je navelo da ne postoji jasan sistem za upravljanje troškovima, dok je 10,0% primjetilo da se problemu nije posvetila dovoljna pažnja.

Zanimljivo je da svaki drugi ispitanik nije mogao navesti nedostatke u sistemu upravljanja troškovima preduzetničke strukture u kojoj radi. Prema 23,0% ispitanika, glavna prednost postojećeg sistema upravljanja troškovima u njihovoj preduzetničkoj strukturi jeste jasno planiranje i računovodstvo sa potpunim troškovima, 7,0% je navelo dostupnost sistema budžetiranja.

Dakle, najznačajniji indikator efikasnog sistema upravljanja troškovima (sa stanovišta stručnjaka poslovnih struktura) je postojanje jasnog planiranja troškova, jer se njegovo odsustvo naziva uglavnom nedostatkom, a njegovo prisustvo je uglavnom prednost.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kompatibilnost alata za upravljanje troškovima i njihov odnos sa efikasnošću poslovnih struktura

Studija je pokazala uticaj upotrebe individualnih alata za upravljanje troškovima na efikasnost poslovnih struktura. Međutim, za precizniji uticaj i povezanost, nisu se posmatrali pojedinačni alati, već njihove kombinacije, jer je skup alata taj koji određuje efektivnost. S tim ciljem smo istražili: koji su alati upravljanja troškovima koji se najčešće koriste u određenoj kombinaciji i kako to utiče na efikasnost funkcionisanja struktura preduzeća. Rezultati analize su prikazani u tabeli 2. Alati su uređeni vertikalno u skladu sa njihovim pojedinačnim uticajem na efikasnost poslovnih struktura, a horizontalno su prikazani komplementarni alati u skladu sa najvišim sinergističkim efektom njihove zajedničke upotrebe. Rezultati studije pokazali su da su poslovne strukture koje koriste koncept "lean proizvodnje" najefikasnije. Dalje analize pokazale su da preduzeća mogu ostvariti najveći uspjeh u slučaju korištenja "lean" proizvodnje zajedno sa dobro definisanim metodama. Stoga, uspevaju da značajno poboljšaju efikasnost, koristeći zajedno sa "lean" proizvodnjom alate kao što su "ABC - i XYZ analiza", "sistem upravljanja resursima preduzeća", "budžetiranje" i "ciljno trošenje".

Tabela 2. Grupa alata za upravljanje troškovima koji se međusobno najefektivnije nadopunjuju

№	Alat za upravljanje troškovima	Komplementarni alati				
1	"Lean" proizvodnja	ABC-i XYZ-analiza	Sistem upravljanja resursima preduzeća	Budžetiranje	Ciljano trošenje	Model optimalne veličine narudžbe
2	ABC-i XYZ- analiza	"Lean" proizvodnja	Obračun troškova po mjestu nastanka	Ciljano trošenje	Operativna analiza	Sistem upravljanja resursima preduzeća
3	Sistem upravljanja resursima preduzeća	"Lean" proizvodnja	Operativna analiza	ABC-i XYZ-analiza	Obračun troškova po mjestu nastanka	Funkcionalna i troškovna analiza
4	Obračun troškova po mjestu nastanka	ABC-i XYZ-analiza	"Lean" proizvodnja	Sistem upravljanja resursima preduzeća	Model optimalne veličine narudžbe	Budžetiranje
5	Model optimalne veličine narudžbe	"Lean" proizvodnja	Sistem upravljanja resursima preduzeća	Obračun troškova po mjestu nastanka	Ciljano trošenje	ABC-i XYZ-analiza
6	Budžetiranje	"Lean" proizvodnja	Sistem upravljanja resursima preduzeća	ABC-i XYZ-analiza	Operativna analiza	Obračun troškova po mjestu nastanka
7	Standardni obračun troškova	"Lean" proizvodnja	ABC-i XYZ-analiza	Sistem upravljanja resursima preduzeća	Operativna analiza	Obračun troškova po mjestu nastanka
8	Operativna analiza	ABC-i XYZ-analiza	Resource management system of the enterprise	"Lean" proizvodnja	"Lean" proizvodnja	Budžetiranje
9	Ciljano trošenje	"Lean" proizvodnja	ABC-i XYZ-analiza	Operativna analiza	Model optimalne veličine narudžbe	Sistem upravljanja resursima preduzeća
10	Funkcionalna i troškovna analiza	Sistem upravljanja resursima preduzeća	ABC-i XYZ-analiza	Ciljano trošenje	"Lean" proizvodnja	"Lean" proizvodnja
11	Direktni obračun troškova	"Lean" proizvodnja	ABC-i XYZ-analiza	Obračun troškova po mjestu nastanka	Operativna analiza	Ciljano trošenje

Prema rezultatima studije, među instrumentalnim faktorima efikasnosti poslovnih struktura, ABC - i XYZ - analiza je na drugom mjestu nakon "lean" proizvodnje. Poslovna struktura koja koristi ABC i XYZ analizu ima prosječnu profitabilnost prodaje na nivou od 11,78% (koristeći "lean" proizvodnju - 12,95%). Nije iznenađujuće što je skup komplementarnih instrumenata, omogućavajući postizanje pozitivnog sinergetskog efekta, u ovom slučaju vrlo blizu sličnom skupu koncepta "lean" proizvodnje. Međutim, struktura efikasnih suplemenata ABC-i XYZ-analiza ima neke razlike od iste strukture u konceptu "lean" proizvodnje. Na primjer, prema rezultatima studije, ABC- i XYZ-analize efikasno su dopunjene računovodstvenim troškovima po mjestu nastanka. Ovo je sasvim logično, jer je za efikasno korišćenje troškovnog računovodstva po mjestu nastanka, potrebno imati detaljnije informacije o svim elementima formiranja cijena proizvoda, tako da su ABC-analiza i XYZ-analiza efektivne

komplementarne metode za računovodstvo po mjestu nastanka troškova.

Zadatak sistema upravljanja resursima preduzeća je da pruži menadžmentu objektivne i potpune informacije o funkcionisanju poslovne strukture (Liberman, 2006). Naravno, korišćenje koncepta "lean" proizvodnje, u saradnji sa sistemom upravljanja resursima preduzeća, dopriniće poboljšanju efikasnosti poslovnih struktura. Da bi se postigle objektivne i relevantne informacije, korisno je koristiti operativne analize i sistem upravljanja resursima preduzeća kako bi se omogućila sveobuhvatna analiza djelotvornosti određenih akcija. Složen alat, kao što je sistem upravljanja resursima preduzeća, ne može se efikasno koristiti u strukturi preduzeća čiji menadžeri ne analiziraju performanse. Prema tome, osnovna alatka za takvu analizu je operativna analiza (Schumpeter, 2008). Preduzetničke strukture koje koriste budžetiranje jasno razumiju strukturu svog poslovanja i, stoga,

moгу приуштити да користе алате јапанског система управљања, у које се може сврстати "lean" производња.

Ефикасна употреба алата "обрачун трошкова по мјесту настанка" захтијева детаљне информације о свим елементима формирања цијене производа, тако да су ефикасне комплементарне методе обрачуна трошкова по мјесту настанка ABC-анализа и XYZ-анализа. У многим пословним структурама, увођење обрачуна трошкова по мјесту настанка, постало је средство за побољшање пословања управљањем носиоцима функција генерисања трошкова. Стога није изненађујуће што су пословни субјекти направиле значајне кораке, узимајући у обзир трошкове "lean" производње, системе управљања ресурсима предузећа и модел оптимальне величине нарудџбе. Модел оптимальне величине нарудџбе омогућава изградњу уравнотежене политике према добављачима и разумни приступ приједлозима за модификацију услова снабдијевања. Студија је показала да је модел оптимальне величине порудџбина ефикасно комбинован са алатима као што су "lean производња", "систем управљања ресурсима предузећа", "обрачун трошкова по мјесту настанка".

Будџетирање је кључно средство за планирање и контролу, што значајно утиче на ниво перформанси пословних субјеката. Студија је открила да пословне структуре постижу најбоље резултате користећи алате као што су "lean производња", "обрачун трошкова по мјесту настанка", "систем управљања ресурсима предузећа" и "функционална и трошкова анализа", заједно са будџетирањем. Пословне структуре које користе будџетирање имају много виши ниво контроле трошкова од других пословних структура. Ово је у значајној корелацији са чињеницом да се обрачун трошкова по мјесту настанка користи у пословним структурама које sukcesивно примјенјују будџетирање. Предузетничке структуре које користе будџетирање јасно разумеју структуру свог пословања и, стога, могу приуштити да користе алате јапанског система управљања, којима се, уз познате резервације, може приписати алат "lean производња". Будџетирање омогућава идентификовање и праћење фактора који утичу на трошкове производње, тако да није изненађујуће што пословне структуре остварују значајан напредак, користећи, заједно са будџетирањем, функционалну и трошкову анализу.

Важно је напоменути да се стандардни обрачун трошкова, заједно са оперативном анализом, убраја у најчешће коришћене методе. Није изненађујуће што је skup алата, који се користи поред стандардног обрачуна трошкова и који утиче на ефикасност пословних структура, сличан одговарајућем skupu оперативне анализе.

Студија је показала да најефикасније djeluju пословне структуре које користе оперативне анализе. Важно је напоменути да употреба "lean" производње без употребе оперативне анализе не омогућава предузећима да постигну значајан резултат. Ово се може објаснити чињеницом да је употреба ове методе повезана са одређеном способношћу пословних структура да анализирају резултате својих активности и предузму корективне мјере на основу ове анализе. Комплексни алати, као што су управљање ресурсима предузећа и обрачун трошкова по мјесту настанка, не могу се ефикасно користити у пословним структурама чији menadžeri не анализирају performanse (Golokteev i Matveev, 2008). Основно средство за такву анализу је оперативна анализа. Да би се користило циљано трошење, потребно је анализирати информације из ванjsког окружења и информације унутар структуре предузећа, што се може урадити уз помоћ алата као што су ABC-анализа, XYZ-анализа и оперативна анализа. Није изненађујуће што коришћење ових алата у комбинацији са циљним трошковима омогућава предузећима да повећају ефикасност својих активности. Задатак функционалне и трошковне анализе је постизање највиших потрошачких карактеристика производа уз смањење свих врста трошкова производње. Без сумње, употреба "lean" производње у комбинацији са функционалном и трошковом анализом доприноси побољшању ефикасности пословних структура. Да би се добиле објективне и релевантне информације за функционалну и трошкову анализу, препоручљиво је користити ABC и XYZ анализу, а систем управљања ресурсима предузећа ће омогућити анализу ефикасности различитих акција на свеобухватан начин. Упркос чињеници да је директни обрачун трошкова најпопуларнији међу свим алатима за управљање трошковима, његова примјена није значајан фактор у побољшању ефикасности пословних структура. Међутим, коришћење одређених алата, истовремено са директним обрачуном трошкова, омогућава повећање ефикасности пословних структура. Ови алати укључују: "lean производњу", "ABC-анализа" и "XYZ-анализа", "обрачун трошкова по мјесту настанка", "оперативну анализу", "циљано трошење".

Да би се доказала хипотеза да се коришћењем што више различитих алата за управљање трошковима предузећа, повећава и процјена перформанси, користи се Pearsonova корелациона анализа.

Pearsonov koeficijent се израчунава према следећој формули:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \times (y_i - \bar{y})}{(n-1) \cdot S_x \cdot S_y} \quad (4)$$

gdje je i - vrijednosti dvije varijable, i - njihova sredstva, i - njihova standardna devijacija, n - broj parova vrijednosti. Koeficijent korelacije Pearson je jednak 0,418 kod $p < 0,001$, što potvrđuje hipotezu. Dobijeni rezultati omogućavaju izbor najefikasnije kombinacije alata za upravljanje troškovima za poslovne strukture različitih veličina sa visokim stepenom vjerovatnoće.

ZAKLJUČAK

Dakle, troškovi, njihova veličina i struktura značajno utiču na konkurentnost proizvoda i preduzetničke strukture koja ga proizvodi. Pravilno upravljanje troškovima pomaže u smanjenju troškova proizvodnje i na osnovu toga u dobijanju konkurentne prednosti. Rezultati studije pokazali su da upotreba skupa posebnih alata za upravljanje troškovima povećava efikasnost poslovne strukture. Da bi se postigla sinergija, trebalo bi koristiti instrumente koji se međusobno dopunjuju na najefektivniji način. Pri odlučivanju o implementaciji određenih alata za upravljanje troškovima potrebno je uzeti u obzir logičnu sekvencu njihove implementacije, kompatibilnost alata, kao i individualne karakteristike određene poslovne strukture.

LITERATURA

- [1] R. Kaplan & D. Norton (2003). Balanced scorecard. From strategy to action. — 2nd ed., translation from English. Moscow, Olympus-Business Publishing, 320.
- [2] I. Liberman (2006). Cost management. Moscow, "MarT" Publishing, 624.
- [3] J. Schumpeter (2008). Theory of economic development (study of business profits, capital, credit, percent and a conjuncture cycle), translation from English. Moscow, Direct Media Publishing, 355.
- [4] K. Golokteev & I. Matveev. (2008). Production management: tools that work. Saint Petersburg, Peter Publishing, 281.

SUMMARY

Considerable part of the instruments of management of expenses containing innovative components in the basis or do not reach implementation, or in fact brings much less advantage, than was planned. One of the reasons of these tendencies is in absence at the head of real

tools on planning, assessment and control over expenses. In article it is offered the methodical tools of compatibility of instruments of management of expenses and their influences on efficiency of activity of enterprise structures based on the analysis of both internal opportunities, and external competitive forces, search of ways of use of external opportunities taking into account specifics of enterprise structure. Process of compatibility of instruments of management of expenses is guided by the set of rules, the principles, standards, algorithms of use of set of tools for achievement of definite purposes and tasks, allows to diagnose and analyze information on expenses by means of the special system of tools, facilitating decision-making on management of expenses. It also supports group of methods which use allows heads of enterprise structures to provide quick response to change of an external environment. Treat such methods: strategic segmentation; solution of problems in real time; diagnostics of strategic availability for service in the conditions of the future; development of the general plan of management of expenses; planning of an enterprise position of firm; strategic transformation of enterprise structure. A specific place is held by specific methods of a research: method of questioning and analysis of economic indicators of activity of enterprise structures. Process of compatibility of instruments of management of expenses is presented in the form of the open list which is turning on 11 key instruments of management of expenses, each of which provides dynamics of development of enterprise structure. The offer of transition to use of such tools which more supplement each other, and which in the conceptual basis, are guided by specific features of concrete enterprise structures, search of ways of expeditious overcoming the arising changes, organizational difficulties and unpredictability of convertibility of an external environment is result of the system of compatibility of instruments of management of expenses developed by the author. The received results are a basis of justification of the tool approach to management of expenses allowing to open intrinsic characteristics of system of instruments of management of expenses, to define the main requirements and rules to its formation. Application of tool approach allows to prove a role of management of expenses as tool value and means of achievement of target economic results of business activity.