

2. Shelobaev, S.I. 2000. *Matematicheskie metody i modeli v ekonomike, finansakh, biznese [Mathematical methods and models in economics, finance, business]*. Moscow: UNITY-DANA.
3. Yerina, A.M. 2001. *Statystychne modeliuвання ta prohnozuvannya [Statistical modeling and forecasting]*. Kyiv: KNEU.
4. Shamileva, L.L. 2008. *Statisticheskoe modelirovanie i prognozirovanie [Statistical modeling and forecasting]*. Donetsk: DonNU.
5. Ivanov, S.V., Liashenko, V.I., and N.V. Trushkina. 2019. Innovatsiyni rozvytok transportno-lohistychnoi systemy v Ukraini: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Innovative development of the transport and logistics system in Ukraine: problems and solutions]. In: *Institutional model of innovative economy*, edited by V.I. Liashenko, O.V. Prokopenko, and V.A. Omelyanenko, 114-130. Kyiv: Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine.
6. Ivanov, S.V., Liashenko, V.I., and N.V. Trushkina. 2019. "Peredumovy formuvannia ta perspektyvy rozvytku transportno-lohistychnoho klastera v Prychornomorskomu ekonomichnomu raioni [Prerequisites for formation and development prospects of the transport and logistics cluster in the Black sea economic region]". *Black Sea Economic Studies*. 46, 2: 16-24.
7. Trushkina, N. 2019. Financial ensuring mechanism of management innovative development of the transport-logistics system. In: *Organizational-economic mechanism of management innovative development of economic entities*, edited by M. Bezpartochnyi, 227-236. Przeworsk: WSSG.
8. Trushkina, N.V. 2019. Formuvannja integhrovanoji transportno-lohistychnoji systemy v Ukrajinі: finansovo-pravovyj aspekt [Formation of integrated transport and logistics system in Ukraine: financial and legal aspect]. In: *Emergence of public development: financial and legal aspects*, 619-629. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom.
9. *Transport i зв'язok Ukrainy za 2017 rik [Transport and Communication of Ukraine for 2017]*. 2018. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine.
10. *Transport i зв'язok Ukrainy za 2018 rik [Transport and Communication of Ukraine for 2017]*. 2019. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine.

УДК 005.21:005.93:657.471(045)

DOI:10.31339/2617-0833-2020-1(28)-190-194

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Турок К. М., Максименко Д. В.

## STRATEGIC EXPENDITURE MANAGEMENT AT ENTERPRISES

Turok Christina, Maksymenko Diana

Охарактеризовано стратегічне управління діяльністю підприємства. Проаналізовано напрямки управління витратами за видами діяльності підприємства, а також функції та об'єкти стратегічного управління. Розглянуто та обґрунтовано етапи формування стратегії. Визначено механізм впровадження стратегічного управління витратами в практичну діяльність підприємств.

**Ключові слова:** витрати, управління витратами підприємства, стратегія, вибір стратегії, стратегічне управління витратами.

*Prospects for enterprise development in conditions of increased competition and lower profit margins depend to a large extent on cost behavior and management. The ability to manage expenses*

*systematically and rationally in times of deteriorating market conditions increases the enterprise's chances of survival. Management accounting is seen as an integral part of the strategic management process, which is related, first of all, to the increased role of strategic management in the context of global changes in management technologies and systems.*

*In the course of the research general scientific and special methods of cognition were applied. The methods of theoretical generalization made it possible to clarify the conceptual apparatus in terms of the nature of costs.*

*Strategic management of business activity of enterprises should be based on the management of its main activities, covering the main functions and objects of management. Strategic cost management is an integral element of strategic enterprise management*

*The strategic cost management process is a set of interrelated actions aimed at maximizing the efficiency of financial resources and performing the functions entrusted to the management of the company by investors.*

**Key words:** *costs, enterprise cost management, strategy, strategy choice, strategic cost management.*

Перед кожним підприємством, що працює в ринкових умовах, постає проблема його виживання та забезпечення безперервного розвитку. Перспективи розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції та зниження норми прибутку значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Вміння планомірно і раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси підприємства на виживання. У цьому контексті дієвим інструментарієм є грамотно організований та ефективно здійснюваний процес стратегічного управління витратами, який за своєю сутністю означає управління в довгостроковому періоді всією діяльністю підприємства, тому що охоплює всі сторони процесів, які в ньому відбуваються. Управління витратами впливає з необхідності адаптації українських підприємств до розвитку ринку, а також до системи стратегічного управління виробничою діяльністю, що широко застосовується у господарській практиці підприємств економічно розвинутих країн.

Дослідженню теоретичних та практичних аспектів стратегічного управління витратами підприємства присвятили свої праці зарубіжні та вітчизняні вчені І. Ансофф, В. Говіндарад-жан, П. Друкер, М. Портер, А. Дж. Стрікленд, А. А. Томпсон, М. В. Володькіна, Т.В. Головка, Г.Г. Кірейцев, О.С. Кравченко, Б.М. Мізюк, А. П. Міщенко, П. Т. Саблук, С. В. Сагова, В. П. Савчук, А. А. Томпсон, Дж. Шанк, В. Шевчук та інші.

У наш час актуальною проблемою забезпечення ефективної роботи й конкурентоспроможності підприємств є побудова такої системи управлінського обліку, яка надавала б зовнішню та внутрішню інформацію для забезпечення потреб не тільки виробництва, але й маркетингу, керування дослідженнями й іншими функціями бізнесу. Така інформація дає змогу аналізувати діяльність із врахуванням як поточних, так і довгострокових цілей, формувати відомості про ключові фактори успіху: витрати, якість, час тощо. Отже, усе частіше управлінський облік розглядають як складову процесу стратегічного управління, що пов'язано, насамперед, з посиленням ролі стратегічного управління в умовах глобальних змін у технологіях і системах управління.

Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства [1].

Стратегічне управління господарською діяльністю підприємств має здійснюватись на основі управління основними видами його діяльності, охоплювати основні функції та об'єкти управління. Можна виділити основні напрямки управління за видами діяльності підприємства: управління формуванням і використанням матеріально-технічних ресурсів,

управління виробництвом продукції, управління маркетингом і збутом, управління науково-дослідними розробками, управління формуванням і використанням фінансових ресурсів підприємства, а також управління персоналом.

Виділяють такі основні функції стратегічного управління: планування і прогнозування, організація і регулювання, мотивування, контролювання та аналіз. Об'єктами управління є: інформаційні ресурси, матеріальні і технічні ресурси, персонал, фінансові ресурси, технологія виробництва, організаційна структура підприємства.

Стратегія підприємства становить програму його діяльності, що обґрунтовує мету і містить заходи щодо їх досягнення. В економічній літературі виділяють три основних види стратегії: традиційну, функціональну і загально функціональну, у процесі формування яких необхідно враховувати ряд факторів:

- функціональна стратегія чи стратегія виробничого процесу, повинна підтримувати підприємство так, щоб у центрі діяльності функціональних служб чи виробничого процесу була найбільша кількість завдань, сформованих з урахуванням потреб ринку;
- стратегія повинна визначати порядок розподілу ресурсів усередині функціональної області в рамках процесу з метою виконання завдань, поставлених перед функціональною службою чи процесом;
- за своїм характером конкретні рішення (фінансування, комплектування фахівцями), які приймає керівництво функціональних служб, що беруть участь у процесі, повинні відповідати сформованій стратегії. Часто цього не відбувається, сформована стратегія відтискується фактично реалізованою [3].

Процес стратегічного управління діяльністю підприємства включає два взаємозалежних процеси: тактичне й оперативне управління. На етапі тактичного управління відбувається конкретизація поставлених цілей і формування потреб підприємства. Оперативне управління здійснює реалізацію окремих програм і проектів. Підставою для формування конкретної стратегії слугує розроблена і прийнята до виконання загальна стратегія підприємства. Отже, формування стратегії має поетапний характер:

- перший етап передбачає прогноз розвитку ринку на період 3-5 років;
- на другому етапі формуються стратегічні цілі діяльності підприємства на основі стратегічних цілей загальноекономічного розвитку, їх необхідно пов'язувати зі стадіями життєвого циклу і цілями господарської діяльності підприємства;
- на третьому етапі формування стратегії підприємство розробляє шляхи і способи найбільш ефективної реалізації стратегічних цілей, що можуть бути здійснені в двох напрямках – стратегія діяльності і стратегія ресурсів;
- четвертий етап передбачає конкретизацію стратегії за періодами її реалізації, а також встановлення послідовності й термінів виконання поставлених стратегічних цілей і завдань;
- на п'ятому етапі формування стратегії здійснюють її оцінку за рядом критеріїв: погодженість діяльності підприємства із загальною стратегією його економічного розвитку, внутрішня збалансованість, її погодженість із зовнішнім середовищем, можливість втілення з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, прийнятність рівня ризику, пов'язаного з її реалізацією, результативність [2].

Розроблення і впровадження стратегічного управління витратами в практичну діяльність підприємств слід здійснювати з урахуванням як специфіки технологічних процесів, характерних для підприємств окремої галузі, так й організаційної структури, стилю управління та корпоративної культури, що можуть бути різними для підприємств однієї галузі. Зокрема на підприємстві необхідно забезпечити:

1. Узгодженість системи стратегічного управління витратами із системою стратегічного управління підприємством та її складовими підсистемами.

2. Здатність вибрати і застосовувати такі методи та способи, що сприяють підвищенню ефективності стратегічного управління витратами.

3. Доступність інформації про витрати, що відображатиме реальний стан справ на підприємстві в просторі та часі, для усіх рівнів управління підприємством. Тобто для кожного етапу стратегічного управління витратами має бути представлена необхідна йому інформація про витрати, а також управлінський апарат різних рівнів повинен бути забезпечений лише необхідною та достовірною інформацією про витрати на підприємстві.

4. Мінімально необхідний рівень витрат для ефективного функціонування системи стратегічного управління витратами.

Важливою передумовою для впровадження на підприємстві ефективної системи стратегічного управління витратами є підготовка персоналу. Зокрема, для цього необхідно вжити такі заходи:

1. Визначити підрозділи підприємства чи конкретних осіб, які будуть задіяні у процесі стратегічного управління витратами;

2. Довести до відома трудового колективу суть та значення стратегічного управління витратами для підприємства;

3. Встановити відповідальність кожного працівника, а також рівні підпорядкування у процесі обробки та передачі інформації;

4. Забезпечити навчання та набуття навичок у персоналу підприємства відповідно до потреб системи стратегічного управління витратами [5].

Отже, стратегічне управління витратами підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку. Процес стратегічного управління витратами є комплексом взаємопов'язаних дій, спрямованих на максимізацію ефективності використання фінансових ресурсів та виконання функцій, що покладені на менеджмент компанії інвесторами. Тому, сьогодні перед кожним підприємством стоїть питання про вибір концепції стратегічного управління витратами, на базі якої можливо провести впровадження такого контролю, що дозволить покращити ефективність діяльності підприємства та інвестиційну політику в цілому. Така стратегія суттєво залежатиме від методології обліку витрат. Правильно обрана стратегія управління витратами дасть можливість підприємствам виграти в нескінченній конкурентній боротьбі.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку полягає в розробці механізму впровадження у практичну діяльність аграрних підприємств сучасних моделей стратегічного управління витратами. Адже, впровадження стратегії управління витратами підприємством характеризує високий економічний результат, який не повинен обмежуватись тільки зменшенням витрат, а розподілятися на всі елементи системи управління з метою їх оптимізації в кожному із них.

Тому система стратегічного управління витратами є ефективним інструментом боротьби на конкурентному ринку, тобто реальною можливістю досягнення підприємством особливих переваг над конкурентами за рахунок ефективного управління витратами, що є базою загальної стратегії розвитку аграрних підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління витратами підприємства / Т. М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23(II). – С. 100–106.
2. Костецька Н. І. Теоретичні основи стратегічного аналізу витрат / Н. І. Костецька // Інноваційна економіка. – 2011. – № 7(26). – С. 106–109.
3. Слобода Р. Я. Інформаційно-методологічні аспекти формування стратегії управління витратами підприємства // Науковий вісник Київського національного економічного факультету. – 2009. – №11. – С.87-89.

4. Тарасенко С. І. Управління витратами: навч. посібник / С. І. Тарасенко // — Кам'янське : ДДТУ, 2018. — 305 с.
5. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» . — К., 2008. — 20 с.

#### References

1. Adamenko, T.M., 2011. Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Features of strategic cost management of the enterprise]. *Economics, management, entrepreneurship*, pp. 100-106.
2. Kostetska, N.I., 2011. Teoretychni osnovy stratehichnoho analizu vytrat [Theoretical foundations of strategic cost analysis]. *Innovative economy*, pp. 106-109.
3. Sloboda, R.Ya., 2009. Informatsiino-metodolohichni aspekty formuvannia stratehii upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Information and methodological aspects of formation of enterprise cost management strategy]. *Scientific Bulletin of the Kyiv National Faculty of Economics*, 11, pp. 87-89.
4. Tarasenko, S.I. 2018. *Upravlinnia vytratamy [Cost Management]*. Kamianske: DDTU.
5. Shulha, V.M. 2008. *Mekhanizm stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva v konkurentnomu seredovyshchi [The mechanism of strategic cost management of an enterprise in a competitive environment]*. Kyiv.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>