

УДК 005.932.5:339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-63>**Повещенко М.Е.**

аспірант,

Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4845-9039>**Poveshchenko Maksym**

Interregional Academy of Personnel Management

Private Joint-Stock Company "Higher education institution

"Interregional Academy of Personnel Management"

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

З розвитком в Україні цифровізації, яка призвела до збільшення можливостей здійснення зовнішньоекономічної діяльності значно зросла зацікавленість в управлінні витратами як одного із чинників конкурентоспроможності продукції та надання послуг. Управління витратами в конкурентних умовах господарювання є однією із основних складових управління діяльністю підприємств, що дозволяє досягти ефективного функціонування і має можливість впливати на життєдіяльність підприємства. У статті розглянуто організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами, який починається із стратегії управління витратами на підприємстві. Стратегія починається із складу та структури витрат за операціями та за функціональними підрозділами, потім визначаються носії витрат та методика розподілу витрат, їх обліку, аналізу за підрозділами, видами діяльності та видами продукції (послуг). Наступний крок це вибір методу калькулювання собівартості та організація системи обліку, який враховує: інформаційне забезпечення, технічне забезпечення, навчання персоналу, розмежування прав та відповідальності, взаємодія підрозділів. Закріплення відповідальності: вид витрат, обсяг, вид та розмір відповідальності, мотивація. Потім здійснюємо аналіз витрат і за результатами залишаємо без змін в системі управління витратами або здійснюємо заходи щодо зниження витрат. Після заходів проводиться оцінку результату. Вимірювання та аналіз витрат є першим етапом системи управління витратами. Це цілісна аналітична процедура, що включає сукупність взаємозалежних етапів та є основним елементом механізму управління витратами. Також в статті охарактеризовано два основні підходи до аналізу та подальшого прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат: аналіз структури витрат та зниження критичних видів витрат і аналіз порівняльних показників.

Ключові слова: механізм, управління витратами, організаційно-економічні аспекти, стратегія, оптимізація витрат.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF BUILDING A COST MANAGEMENT MECHANISM AT ENTERPRISES

With the development of digitalization in Ukraine, which has led to an increase in opportunities for foreign economic activity, interest in cost management as one of the factors of competitiveness of products and services has increased significantly. Cost management in competitive business conditions is one of the main components of managing the activities of enterprises, which allows to achieve effective functioning and has the ability to influence the vital activities of the enterprise. That is, costs are the main limiter of profit and, at the same time, the main factor of efficiency, the level of which is affected by the volume of supply and management decisions of the management of the enterprise in the economic system. In these languages, it is impossible to do without cost management and planning of their value for the future. The article examines the organizational and economic aspects of the household cost management mechanism, which begins with the cost management strategy at the enterprise. The strategy begins with the composition and structure of costs by operations and by functional divisions, then the carriers of costs and the method of distribution of costs, their accounting, analysis by divisions, types of activities and types of products (services) are determined. The next step is the selection of the cost calculation method and the organization of the accounting system, which takes into account: information support, technical support, personnel training, separation of rights and responsibilities, interaction of departments. Consolidation of responsibility: type of expenses, volume, type and size of responsibility, motivation. Then we conduct a cost analysis and, based on the results, leave the cost management system unchanged or take measures to reduce costs. After the measures, the result is evaluated. Cost measurement and analysis is the first step in a cost management system. This is a holistic analytical procedure that includes a set of interdependent stages and is the main element of the cost management mechanism. Also, the article describes two main approaches to the analysis and subsequent management decisions regarding cost optimization: analysis of the cost structure and reduction of critical types of costs and analysis of comparative indicators.

Keywords: mechanism, cost management, organizational and economic aspects, strategy, cost optimization.

JEL classification: O210, G32, M210, M410

Постановка проблеми. Актуальність проблеми управління витратами на сьогодні не викликає сумнівів. Відомо, що управління в загальному вигляді складається з кількох етапів: планування, виконання, контр-

оль, облік та аналіз. Кількість етапів у різних джерелах анонсується по-різному. Так чи інакше, прогнозуючи майбутні фінансові потоки, і величину витрат необхідно враховувати статистику щодо дебіторської та

кредиторської заборгованості, фінансове становище підприємства на момент початку інвестиційного проєкту та багато інших показників, що характеризують фактичний стан підприємства. Але зважити на ці показники можна тільки на основі даних фінансової звітності, тобто фінансовий відділ підприємства має забезпечити якісний облік господарських витрат, що здійснюються персоналом. При цьому облік може бути організований таким чином, щоб фактичні дані щодо витрат підприємств формувалися за певними правилами: або з віднесенням на вид діяльності, послугу, продукт, виріб і так далі, або бізнес-процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика механізму управління витратами як найважливішої складової загальної системи управління діяльністю підприємств вивчається ретельно. У зв'язку із впровадження нових модернізаційних та оптимізаційних методів на підприємстві, то управління витратами відіграють значну роль та враховують нововведення не тільки на підприємстві, а й в державі в цілому. Вагомий внесок у розробку механізму управління витратами внесли, передусім, зарубіжні економісти, зокрема: Гуохуей Юа [9], Джабер, М.Й. [7], Лі Лі [9], Муссаві-Хайдар Л. [7], Пейюй Тан [9], Сінга Ван Чіуд [6], Тіффані Чіук [6], Фан-Юнь Пайб [6], Хайфан Хуа [9], Хоу К.-Лі. [8], Цзясюнь Ван [9], Цзянь-Хуа Ліана [6], Чьомез-Долган, Н [7], Юань-Ши П. Чіуа [6].

А також управління витратами займалися вітчизняні вчені, які в своїх наукових доробках висвітлювали проблематику та механізми управління витратами на підприємстві під впливом ряду об'єктивних чинників: Смельянов О. [1], Каліна І. [10; 11], Коваленко Н. [2], Костецька Н. [3], Кришталь Г. [10], Курило О. [1], Петрушка Т. [1], Терещенко Е. [11], Школенко О. [11], Шуляр Н. [10; 11], Юрченко О. [5].

Не вирішеною проблематикою щодо механізму управління витратами є неврахування всіх видів витрат, особливо під впливом небезпечних факторів, для досягнення економічної ефективності підприємства. Процедура врахування дозволить оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві та швидко і гнучко реагувати на зміни, які відбуватимуться на ринку.

Мета дослідження. Обґрунтувати організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах

Виклад основних результатів дослідження. Процес управління витратами на підприємстві може бути визначений таким чином: управління витратами – цілеспрямований вплив на склад, структуру та механізм формування витрат з метою отримання найвищого результату. Управління витратами – це вміння раціонально розподілити ресурси на отримання максимальної віддачі від їх використання в процесі діяльності суб'єктами господарювання, тобто отримання ефективного кінцевого результату. Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їх видів, місць виникнення та носіїв за постійного контролю рівня витрат та стимулювання їх зниження [3; 4]. Процес управління витратами підприємства має комплексний характер і передбачає вирішення наступних питань: значення того, де, коли та в яких обсягах витрачаються ресурси підприємства; прогноз того, де, для чого та в яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси; вміння забез-

печити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

На нашу думку, механізм управління витратами на підприємстві розпочинається із загальної системи стратегічного управління витратами на підприємстві із використанням організаційно-економічних аспектів (рис. 1).

В основу побудови стратегії управління витратами покладено простий принцип: щоб уміти управляти витратами, необхідно передусім навчитися їх вимірювати та аналізувати. Базовість механізму управління витратами включає два керуючі аспекти: «вимірювання і аналіз» та «контроль і зниження» витрат.

Механізм як система управління витратами має організаційний та економічний аспекти. Він включає такі організаційні підсистеми:

- нормування матеріальних та трудових витрат відповідно до технологічного процесу операційної діяльності на підприємстві;
- виявлення факторів та розробка заходів щодо економії всіх видів ресурсів тощо.

Економічні підсистеми:

- планування витрат за їх видами;
- облік, аналіз та контроль використання витрат;
- розрахунок зниження витрат;
- стимулювання економії ресурсів;
- кінцева оцінка результату.

Вимірювання та аналіз витрат є першим етапом системи управління витратами. Це цілісна аналітична процедура, що включає сукупність взаємозалежних етапів, наведених на рис. 2.

Сучасні підходи управління витратами передбачають використання двох основних підходів до аналізу та подальшого прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат:

- аналіз структури витрат та зниження критичних видів витрат;
- аналіз порівняльних показників;

Сутність першого підходу виходить з відомого принципу Парето, що у інтерпретації витрат формулюється так: 20% видів із загальної номенклатури витрат підприємства породжує 80% сумарної величини валових витрат. Керуючись цим принципом, підприємство вибирає ті конкретні види витрат, які є найбільш вагомими у загальній їх масі та намагається скорочувати саме ці витрати, досягаючи тим самим найбільшого ефекту зниження собівартості продукції чи надання послуг [4].

Другий підхід, заснований на аналізі порівняльних показників та в економічній літературі називається «бенчмаркінг» від англійського «bench-marking», що буквально перекладається як «аналіз орієнтирів». Відповідно до цього підходу підприємство вибирає певний орієнтир для досягнення оптимального рівня витрат шляхом зіставлення з показниками інших підприємств, що випускають аналогічну продукцію та мають більш високі економічні показники. Логіка цього шляху очевидна: якщо конкуренти змогли досягти такого рівня витрат, чому дане підприємство не зможе цього зробити і перевершити їх. Іноді як орієнтир підприємство вибирає свій власний найнижчий рівень витрат за попередні 5–7 років.

Вимірювання витрат і контроль – це цілісна аналітична процедура, яка включає наступні етапи:

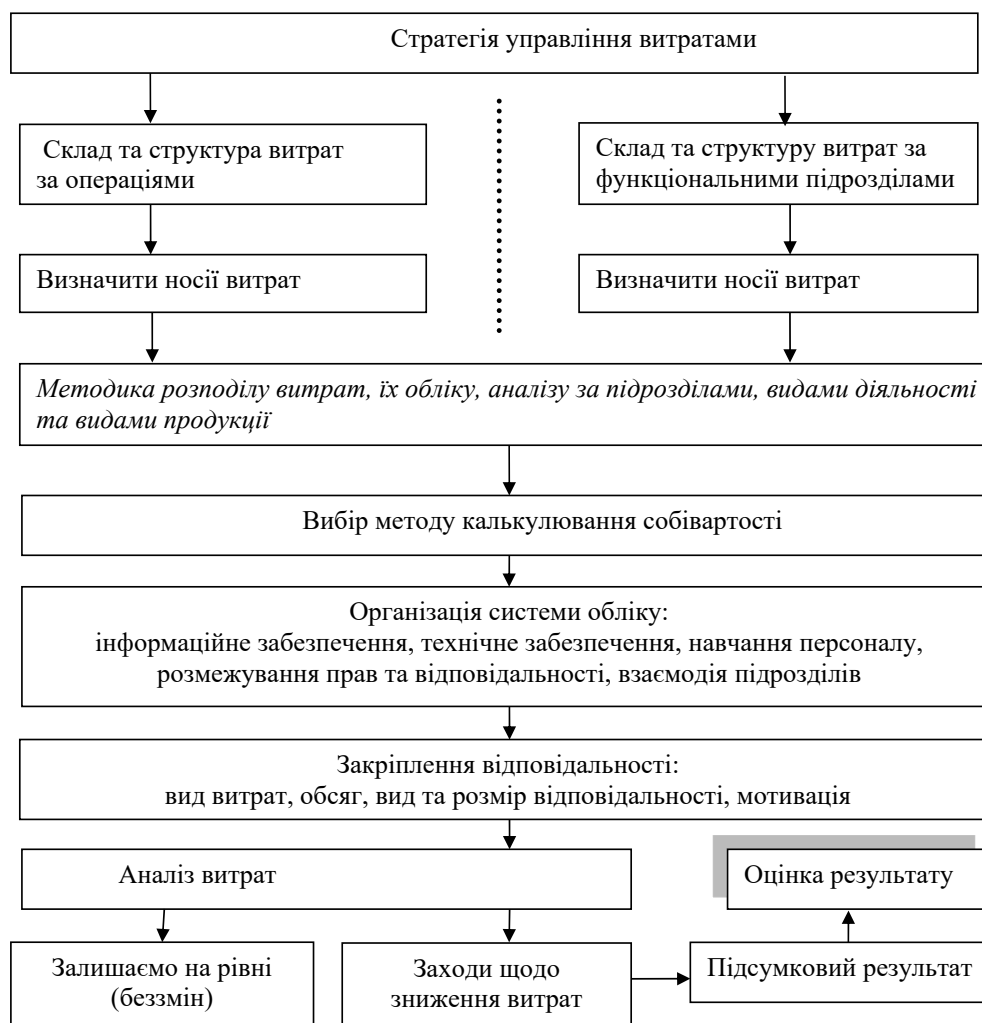


Рис. 1. Формування та функціонування системи управління витратами на підприємстві

Джерело: сформовано автором

1. Збір даних за витратами.
 2. Визначення змінної частини витрат, що припадають на одиницю продукції відповідно до звітних даних про виробничі витрати протягом останніх місяців.
 3. Розподіл постійних витрат за видами продукції з використанням встановленого методу їхнього розрахунку на підприємстві.
 4. Проведення аналізу витрат та підготовка всеосяжної інформації про їхній рівень.
 5. Визначення меж та масштабу допустимих відхилень витрат, їх оцінка та надання топ – менеджменту для прийняття необхідних рішень та за необхідності - термінового управлінського втручання.
- Істотною частиною цієї системи є спільний аналіз двох додаткових факторів: виробничих можливостей підприємства (внутрішній фактор) та цін і потреб ринку (зовнішній фактор).
- Механізм реалізації функцій управлінського контролю над витратами можна представити у вигляді трьох основних блоків: організаційна структура здійснення управлінського контролю; мотиваційні аспекти управлінського контролю; інформаційні потоки у системі управлінського контролю.
- Система управлінського контролю функціонує у межах існуючої організаційної структури підприємства.

Однак для створення ефективного механізму управлінського контролю витратами, крім організаційних підходів, необхідно враховувати й економічні аспекти в процесі вирішення цього завдання і насамперед мотивацію з метою оптимізації витрат на всіх рівнях господарської діяльності підприємства. Мотивація, як сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають працівника до ініціативної діяльності, задають межі, форми інноваційної діяльності та надають персоналу цілеспрямованість у підходах до досягнення економії всіх видів ресурсів.

По-перше: цілі сформульовані в рамках системи управлінського контролю витрат повинні бути реально досяжними, але не надто легкими: надмірно складні цілі дезорієнтують виконавців, надто легкі – не стимулюють підвищення ефективності роботи.

По-друге: механізм управлінського контролю витратами повинен грамотно поєднуватися із системою матеріального та морального стимулювання працівників, оплати їхньої праці та службового просування.

По-третє: вирішення питань оптимізації витрат необхідно якнайширше залучати співробітників і менеджерів всіх виробничих ланок підприємства, участі їх у розробці стратегічних і поточних планів, аналізі їх виконання – це дозволяє персоналу повніше реалізу-

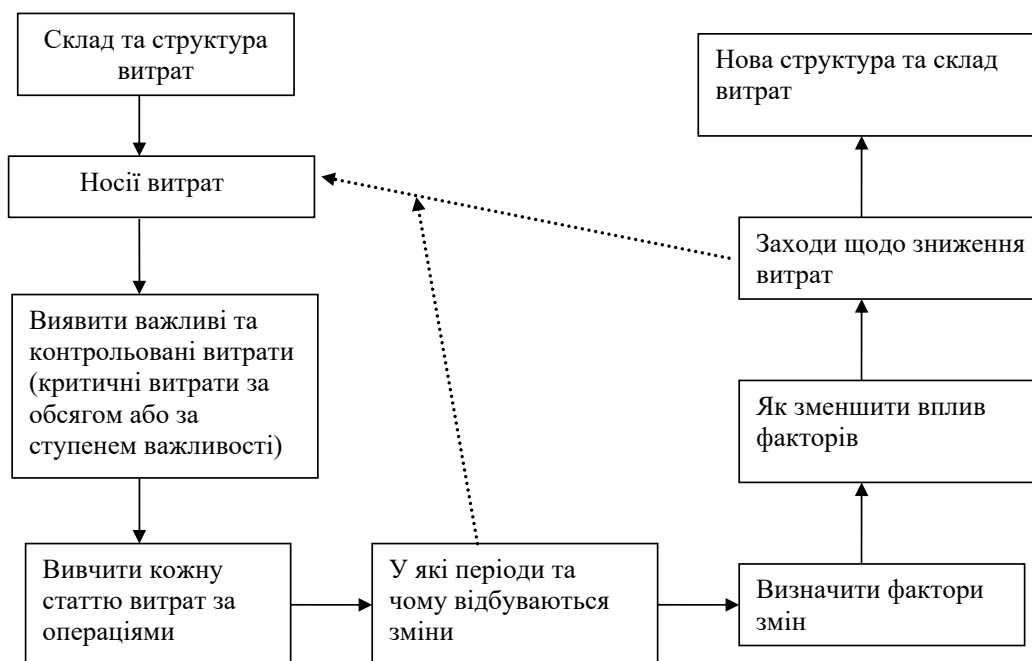


Рис. 2. Система безперервного аналізу витрат на підприємстві

Джерело: сформовано автором

вати свої творчі можливості і водночас відчуті себе необхідною частиною організації.

По-четверте: механізм управління витратами на підприємстві повинен передбачати, що цілі, завдання, процедури та результати контролю стануть головними і кожен співробітник, кожен менеджер знатиме, чого від нього вимагають і за якими принципами оцінюватиметься результат його внеску в економію конкретних видів витрат.

Вимога до результатів управління витратами має бути тісно пов'язана з існуючою інформаційною системою потоків на підприємстві. Загальна система інформаційних потоків є сумою необхідної інформації, яка дозволяє підприємству вести фінансово-господарську діяльність та характеризується видами та формами документів, періодичністю, способами та методами їх обробки та передачі користувачам в умовах застосування інформаційних технологій, яка забезпечує нормальну господарську діяльність підприємства в цілому, включаючи нормальне функціонування системи управління витратами. Менеджер на середньому та вищому рівні зазвичай не бачить реальних операційних процесів на підприємстві, а бачить лише відображення цих процесів у вигляді інформаційних потоків і чим більш точними та смисливими будуть дані потоки, тим більше зважені рішення може приймати менеджер. Тому з метою організації раціональної роботи з управління витратами на підприємстві необхідно приділяти увагу вдосконаленню системи інформаційних потоків. Використання інформаційних систем дозволяє значно прискорити підготовку та передачу документів. Ефективною можна вважати тільки таку систему інформаційних потоків на підприємстві, яка забезпечить намічений результат та дозволить отримати інформацію необхідної кількості, наповненості, з необхідною періодичністю подання та ступенем деталізації, достатньою для ухвалення відповідних управлінських рішень. Слід зазначити, що сис-

тема інформаційних потоків управлінського контролю витратами неспроможна існувати як така – це органічна частина загальної системи інформаційних потоків підприємства. При побудові системи інформаційних потоків підприємства в цілому та управлінського контролю витратами, зокрема, механізм повинен орієнтуватися не на виконувани відокремлені функції, а на бізнес-процеси, що складаються з послідовності виконання взаємопов'язаних робіт, спрямованих на вирішення одного з основних завдань підприємства – оптимізація конкретних видів ресурсів у процесі матеріально-технічного забезпечення виробництва; планування, облік та аналіз використання витрат тощо.

Висновки. Отже, процес управління витратами на підприємстві може бути визначений таким чином: управління витратами – це цілеспрямований вплив на склад, структуру та механізм формування витрат з метою отримання найвищого результату; це вміння оптимально розподілити ресурси в такий спосіб, щоб максимізувати віддачу від нього, тобто. отримати ефективний кінцевий результат; це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їх видів, місць виникнення та носіїв при постійному контролі рівня витрат та стимулювання їх зниження. Процес управління витратами підприємства має комплексний характер і передбачає вирішення наступних питань: значення того, де, коли і в яких обсягах витрачаються ресурси; прогноз того, де, для чого та в яких обсягах необхідні додаткові фінансові ресурси; вміння забезпечити максимально високий рівень віддачі від використання ресурсів.

Загалом, досягнення економічної ефективності підприємства у загальному понятті цього слова зводиться до необхідності отримання максимального результату при мінімумі витрат від наявних обмежених виробничих ресурсів. Одним із найбільш вдалих методів досягнення зазначеної мети є створення дієвого механізму управління витрат.

Список використаних джерел:

1. Смельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
2. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 4(72). С. 98–107.
3. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: Пер. с англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
5. Юрченко О.А. Роль і місце бухгалтерського обліку та контролю в системі управління витратами іншої операційної діяльності. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2014. № 2. С. 245–260. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_2_26
6. Yuan-Shyi P. Chiua, Jian-Hua Liana, Fan-Yun Paib, Tiffany Chiuc and Singa Wang Chiud. An operating cost minimization model for buyer-vendor coordination batch system with breakdowns, scrap, overtime, and an external source. *International Journal of Industrial Engineering Computations*. 2024. № 15 (1). P. 277–292. URL: <http://surl.li/qcabc>
7. Çömez-Dolgan N., Moussawi-Haidar L., Jaber M.Y. A buyer-vendor system with untimely delivery costs: Traditional coordination vs. VMI with consignment stock. *Computers and Industrial Engineering*. 2021. № 154. URL: <https://www.journals.elsevier.com/computers-and-industrial-engineering>
8. Hou K.-L. An EPQ model with setup cost and process quality as functions of capital expenditure. *Applied Mathematical Modelling*. 2007. № 31 (1). P. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apm.2006.03.034>
9. Peiyu Tang, Jiaxun Wang, Li Li, Haifan Hua & Guohui Yua. Blockchain Enhanced Whole-Life-Cycle Engineering Cost Management. (2024). Communications in Computer and Information Science, 1959 CCIS. P. 19–29.
10. Kryshtal H., Kalina, I. Shuliar N, Kapeliushna T., Martynenko M., Ingram K.. Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 1. P. 139–144. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/139>
11. Eleonora Tereshchenko, Oksana Shkolenko, Inna Kosmidailo, Iryna Kalina, Nataliia Shuliar. Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*. No. 1/2021. URL: <http://fkd.org.ua/issue/view/13824>

References:

1. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. (2022) The mechanism, methods and methods of cost management of enterprises as tools for increasing the efficiency of their economic activity [Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnia vytratamy pidpryemstv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti yikh hospodarskoi diialnosti]. *Economy and society*, no. (38). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (in Ukrainian)
2. Kovalenko N. V. (2019) Enterprise development management system and its components [Systema upravlinnia rozvytkom pidpryemstva ta yii skladnyky] *Problems of the systemic approach in economics*, issue 4(72), pp. 98–107. (in Ukrainian)
3. Kostetska N. (2021) Cost management at enterprises under risk conditions [Upravlinnia vytratamy na pidpryemstvakh v umovakh ryzyku] *Economy and society*, no. (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67> (in Ukrainian)
4. Porter M. (2020) *Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Transl. from Eng. Kyiv: Nash Format, p. 424.
5. Yurchenko O. A. (2014) The role and place of accounting and control in the cost management system of other operational activities [Rol i mistse bukhalterskoho obliku ta kontroliu v systemi upravlinnia vytratamy inshoi operatsiinoi diialnosti]. *Accounting, analysis and auditing: problems of theory, methodology, organization*, no. 2, pp. 245–260. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2014_2_26 (in Ukrainian)
6. Yuan-Shyi P. Chiua, Jian-Hua Liana, Fan-Yun Paib, Tiffany Chiuc and Singa Wang Chiud. (2024) An operating cost minimization model for buyer-vendor coordination batch system with breakdowns, scrap, overtime, and an external source. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, no. 15 (1), pp. 277–292. Available at: <http://surl.li/qcabc> (in Taiwan)
7. Çömez-Dolgan N., Moussawi-Haidar L., Jaber M. Y. (2021) A buyer-vendor system with untimely delivery costs: Traditional coordination vs. VMI with consignment stock. *Computers and Industrial Engineering*, no. 154. Available at: <https://www.journals.elsevier.com/computers-and-industrial-engineering>
8. Hou K.-L. (2007) An EPQ model with setup cost and process quality as functions of capital expenditure. *Applied Mathematical Modelling*, no. 31 (1), pp. 10–17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apm.2006.03.034>
9. Peiyu Tang, Jiaxun Wang, Li Li, Haifan Hua & Guohui Yua (2024) Blockchain Enhanced Whole-Life-Cycle Engineering Cost Management. Communications in Computer and Information Science, 1959 CCIS, pp. 19–29. (in China)
10. Kryshtal H., Kalina, I. Shuliar N, Kapeliushna T., Martynenko M., Ingram K. (2022) Trends of development of financial and economic activity of entrepreneurial structures during the period of quarantine restrictions. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, no. 1, pp. 139–144 <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/139> (in Ukrainian)
11. Eleonora Tereshchenko, Oksana Shkolenko, Inna Kosmidailo, Iryna Kalina, Nataliia Shuliar (2021) Formation of an effective risk management system at the enterprise. *Financial and credit activity-problems of theory and practice*, no. 1. Available at: <http://fkd.org.ua/issue/view/13824> (in Ukrainian)