

УДК 658.562.3:005.6

В. В. Биба,

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики,**Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0949-206X>

Н. М. Пінчук,

*к. т. н., доцент, Політехнічний університет ді Барі, Італія*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1720-5497>

В. В. Корунський,

*бакалавр, спеціальність "Менеджмент",**Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-7176-2495>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.8.141

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

V. Byba,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Logistics, National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

N. Pinchuk,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Polytechnic University of Bari

V. Korunskyi,

Master's degree, Programme Subject Area "Management", National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

EFFECTIVE COST MANAGEMENT IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

Сучасні умови глобального бізнесу характеризуються великою конкуренцією та постійними змінами на ринках. У таких умовах ефективне управління витратами стає ключовим фактором для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Розуміння та оптимізація витрат стають необхідністю для керівництва будь-якої компанії, що прагне досягти стратегічних цілей та зберегти свою позицію на ринку.

Дане наукове дослідження спрямоване на ретельний аналіз ролі управління витратами в системі менеджменту підприємства. Дослідження охоплює не лише технічні аспекти контролю за витратами, а й вивчає вплив ефективного управління витратами на загальну стратегію підприємства та його фінансовий стан. Особлива увага приділяється новаторським підходам до управління витратами, що можуть відігравати ключову роль в сучасних умовах невизначеності та динамічного розвитку ринків.

Менеджмент, для досягнення ефективності, потребує належної організації управління витратами у всіх можливих сферах діяльності підприємства, від технологічних розробок і їх впровадження до управління роботою персоналу. Це дозволить провести максимально повний і системний аналіз всіх витрат підприємства, визначити їх оптимальний рівень і вжити заходів для приведення їх до цього рівня.

Використання системи контролю витрат дозволяє компанії вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, впроваджувати корективи в бізнес-процеси та максимізувати результативність своєї діяльності. Отже, розглядаючи важливу роль системи контролю витрат, можна визначити її як ключовий інструмент для досягнення фінансової стабільності та успіху підприємства.

Підприємства, що розглядають управління витратами як стратегічну функцію, досягають більшого успіху в управлінських рішеннях та досягають високої конкурентоспроможності.

Проведення цього дослідження є актуальним, оскільки витрати на сьогоднішній день є важливим елементом управління, визначаючи ефективність та стійкість підприємства в умовах постійних змін. Результати цього дослідження можуть служити основою для розробки практичних рекомендацій та стратегій для підприємств, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення загальної ефективності управління.

Modern conditions of global business are characterized by great competition and constant changes in the markets. In such conditions, effective cost management becomes a key factor for ensuring sustainability and competitiveness of enterprises. Understanding and optimizing costs is becoming a necessity for the management of any company that seeks to achieve strategic goals and maintain its position in the market.

This scientific article is aimed at a thorough analysis of the role of cost management in the enterprise management system. The study covers not only the technical aspects of cost control, but also examines the impact of effective cost management on the overall strategy of the enterprise and its financial condition. Special attention is paid to innovative approaches to cost management, which can play a key role in today's conditions of uncertainty and dynamic market development.

Management, in order to achieve efficiency, needs proper organization of cost management in all possible areas of the enterprise, from technological developments and their implementation to personnel management. This will make it possible to carry out the most complete and systematic analysis of all costs of the enterprise, determine their optimal level and take measures to bring them to this level.

The use of a cost control system allows the company to respond in time to changes in the economic environment, implement adjustments in business processes and maximize the effectiveness of its activities. Therefore, considering the important role of the cost control system, it can be defined as a key tool for achieving financial stability and success of the enterprise.

Enterprises that consider cost management as a strategic function achieve greater success in management decisions and achieve high competitiveness.

Conducting this research is relevant, as costs today are an important element of management, determining the efficiency and sustainability of the enterprise in conditions of constant change. The results of this study can serve as a basis for the development of practical recommendations and strategies for enterprises aimed at optimizing costs and improving overall management efficiency.

Ключові слова: управління витратами, менеджмент підприємства, система управління, оптимізація витрат, конкурентоспроможність.

Key words: cost management, enterprise management, management system, cost optimization, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку, діяльність підприємств потрапляє під вплив широкого спектру факторів, що вимагають не тільки адаптації, але й активного управління. Однією з важливих складових ефективного підприємництва є управління витратами. Проте, існуючі теоретичні та практичні аспекти цього питання залишаються об'єктом інтенсивного наукового обговорення.

Однією з ключових проблем є відсутність чіткої методології та стандартів управління витратами, яка враховувала б специфіку різних видів підприємств та їхню взаємодію на ринках. Відсутність універсального підходу ускладнює розробку стратегій ефективного управління витратами та утримує підприємства від повноцінного використання свого потенціалу.

Другою значущою проблемою є недостатня увага до впливу інноваційних технологій на управління витратами. Сучасний швидкий темп технологічних змін створює необхідність постійного оновлення стратегій управління витратами для забезпечення конкурентоспроможності та адаптації до нових реалій ринку.

Таким чином, ця стаття ставить перед собою завдання систематизації існуючих теоретичних підходів до управління витратами, визначення недоліків у наявних стратегіях та розробки рекомендацій для вдосконалення управлінських практик в контексті сучасного бізнес-середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження в галузі управління витратами відзначаються важливим внеском провідних вчених у цю

область. До числа видатних дослідників, чії праці варто враховувати, входить Рональд Хілтон, автор праці "Cost Management: Strategies for Business Decisions" та Альнор Бімані і його "Contemporary Issues in Management Accounting". Роботи Дона Хансена та Захірула Хока, такі як "Cost Management: Accounting and Control" та "Strategic Management Accounting: Concepts, Processes, and Issues", також є обов'язковим читанням для тих, хто цікавиться сучасними аспектами управління витратами.

Крім того, Джеффри Пінто в своїх дослідженнях, таких як "Cost and Value Management in Projects" та "Essentials of Project Control", глибоко розглядає витрати в контексті проектного управління. Іншим визначним дослідником у галузі управління витратами є Ентоні Аткинсон, чий внесок виявляється в працях "Advanced Management Accounting" та "Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution".

Наукові праці всіх цих авторів і науковців допомагають не лише зрозуміти традиційні методи управління витратами, але й враховувати сучасні виклики та інноваційні підходи до цієї проблематики. Ці дослідження надають різноманітний погляд на тему та служать важливим джерелом інформації для подальших досліджень у галузі управління витратами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є ретельне дослідження та аналіз ролі управління витратами в системі менеджменту підприємства з урахуванням останніх тенденцій та інновацій у цій області.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система контролю витрат, вперше створена інженерами та техніками наприкінці XIX століття в Аме-

риці, мала визначені цілі на той час. Серед них були надання інформаційної підтримки менеджерам, моніторинг і прогнозування витрат, вибір найбільш ефективних шляхів розвитку бізнесу та визначення оперативного управління. Основна ідея системи полягає в наданні інформації для корпоративного управління [1].

На підставі отриманих даних, оцінок та аналізу виробничого бюджету система контролю витрат забезпечує планування господарської діяльності. Особливістю цієї системи є детальний облік виробничих витрат, пов'язаних з використанням ресурсів, пошук резервів та зниження витрат на одиницю продукції. Внаслідок цього стає важко погоджуватися із твердженнями деяких авторів, які стверджують, що управлінський облік у цьому відношенні є єдиною підсистемою бухгалтерського обліку або лише його частиною. Система контролю витрат є відокремленою від бухгалтерського обліку. Вона виступає компонентом системи управління підприємством, оскільки охоплює не лише облік витрат, але і планування, організацію виробництва та розробку системи стимулювання співробітників для досягнення поставлених цілей [2].

Система контролю витрат істотно відрізняється від традиційного бухгалтерського обліку, який орієнтований на підготовку фінансової (бухгалтерської) звітності. На відміну від бухгалтерського обліку, який відображає результати діяльності підприємства за минулий обліковий період, система контролю витрат надає ретроспективний характер, забезпечуючи контроль і аналіз поточної діяльності підрозділу, визначає взаємозв'язок між витратами, обсягами виробництва і рівнем прибутку, та на цій основі може швидко планувати майбутню діяльність. За суттю, система контролю витрат орієнтована в майбутнє.

Ще однією відмінністю між системою контролю витрат і бухгалтерським обліком є те, що останній призначений для внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації, таких як різні фінансові установи, наприклад банки, а також регулюючі органи. З іншого боку, система контролю витрат призначена виключно для задоволення внутрішніх потреб бізнесу в управлінні його діяльністю, пов'язаною з виробництвом та збутом продукції. Вона не обмежується вибором методу, а залежить від деталей організаційної структури, тактичних і стратегічних цілей підприємства, технології виробництва, вимог виробничого процесу і інших факторів.

Менеджмент, для досягнення ефективності, потребує належної організації управління витратами у всіх можливих сферах діяльності підприємства, від технологічних розробок і їх впровадження до управління роботою персоналу. Це дозволить провести максимально повний і системний аналіз всіх витрат підприємства, визначити їх оптимальний рівень і вжити заходів для приведення їх до цього рівня [3, 4].

Система контролю витрат повинна надати керівнику компанії інформацію, використовуючи яку стануть можливими:

- прийняття управлінських рішень з урахуванням економічного впливу;
- контроль витрат відповідно до норм;
- створення економічної стратегії;

— оцінка формування витрат і прибутку у виробничий період;

— прогнозування витрат в контексті структурного сектора підприємства;

— прийняття рішення про доцільність здійснення індивідуального виробництва, ефективності використання ресурсів.

Отже, система контролю витрат відіграє надзвичайно важливу роль у створенні ефективних механізмів економічного управління, планування, моніторингу та аналізу витрат. Розглянемо цю тему на прикладі умовного підприємства, що діє в галузі сільського господарства.

Після реструктуризації колишнього Колективного сільськогосподарського підприємства (КСП), компанія стикається з завданням забезпечення ефективного функціонування в ринковому середовищі. Перш за все, їй необхідно створити систему корпоративного управління, яка відповідатиме новим умовам. За світовою практикою, основним способом побудови ефективного корпоративного управління є впровадження систем контролю витрат. Основне завдання цих систем — надавати керівництву компанії інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень.

В умовах адміністративної системи система витрат не мала жодних організаційно-економічних концепцій чи відповідних підрозділів управлінського персоналу підприємства. Багато стратегічних та поточних управлінських рішень приймалися вищими регіональними та галузевими рівнями управління. Проте після переходу до ринкової економіки функції управління бізнесом значно розширилися, а вимоги до їх ефективності та результативності зросли. Це призвело до необхідності впровадження ідей, методів та інструментів систем контролю витрат в економічну практику. Ці системи дозволяють вирішувати ключові завдання для поліпшення корпоративного управління.

Перша система — визначення переліку прибуткових видів сільськогосподарської продукції, які можуть приносити користь бізнесу. В рамках системи контролю витрат прийнято планувати витрати на виробничі одиниці, прогнозувати ринкові ціни і розраховувати рентабельність. Система фокусується на розрахунку рівнів витрат як відтворюваних значень. Тобто виробничі витрати плануються на основі прогнозованих ринкових оцінок придбаних матеріальних ресурсів, енергетичних ресурсів та бізнес-одиниць. При цьому враховуються можливості самого підприємства, з урахуванням його наявних ресурсів, продуктивності його землі, масштабів використання технічних матеріалів, що використовуються в господарстві, методи обробки і можливість їх вдосконалення, існуючі канали збуту і обсяги продажів.

Динаміка обмінного курсу валюти також визнається важливим фактором формування цін на засоби захисту рослин і тварин, паливо і мінеральні добрива. Для кожного продукту в якості критеріїв прийнятності визначаються рівень рентабельності і прибуток на одиницю продукції, тобто її виробництво та маркетинг.

Не менш важливо визначити точку беззбитковості комерційного типу продукту. Для цього система контролю витрат забезпечує спеціальну класифікацію витрат на фіксовані та змінні, аналіз CVP (вартість, обсяг,

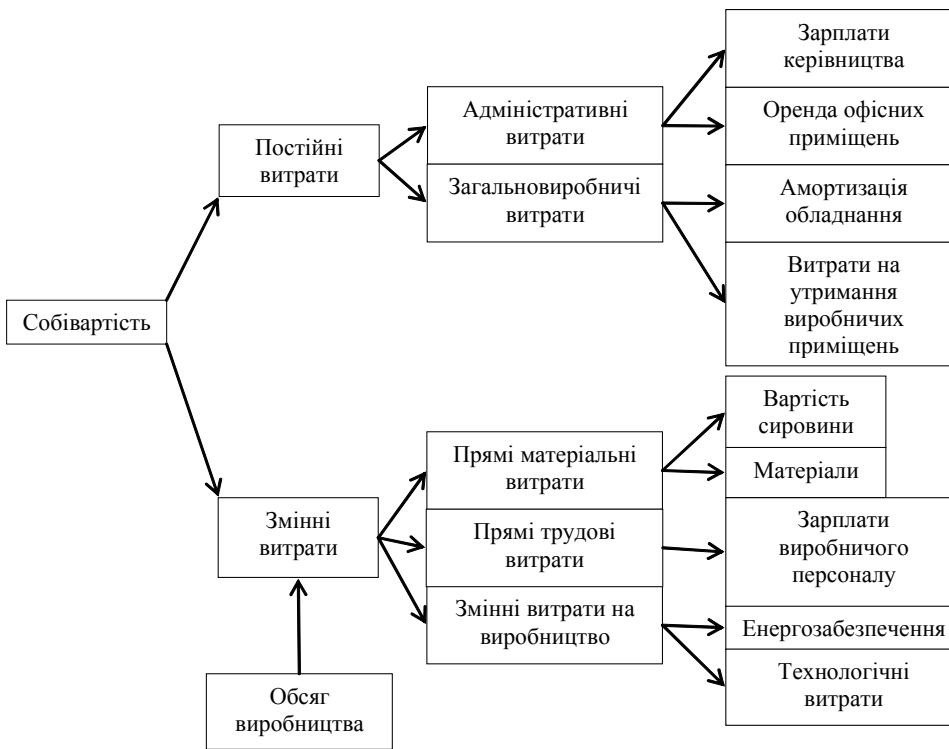


Рис. 1. Собівартість продукції

прибуток) та інші технології. Собівартість продукції включає в себе постійні витрати, і їх розмір не має нічого спільного з обсягом виробництва, а також змінні — це вартість, яка змінюється прямо пропорційно кількості виробленого продукту (рис. 1).

Гранична ціна за одиницю беззбитковості розраховується тільки з урахуванням змінних витрат, а сама межа є результатом загальної суми фіксованих витрат, поділеної на різницю між продажною ціною і змінними питомими витратами. Точка беззбитковості також називається критичною точкою і може бути визначена графічно.

Для вирішення цінової стратегії (політики) підприємства необхідно використовувати підхід, відомий як "CVP-аналіз" або аналіз вартості, обсягу та прибутку. Цей підхід дозволяє проаналізувати взаємозв'язок між величиною прибутку та витратами (собівартістю) при різних обсягах виробництва [5].

З точки зору різних взаємозв'язків динаміки цін на підсилюючі фактори сільськогосподарського виробництва і його продукції, розрахунку ефективності додаткових витрат, а також змісту і мети підвищення врожайності сільськогосподарських культур і продуктивності тваринництва на цій основі, ці розрахунки схожі на аналіз CVP.

Тому система контролю витрат грає дуже важливу роль у встановленні ефективного управління фермами. Система управління витратами — це управління (менеджмент) підприємства, яке регулює внутрішнє середовище підприємства шляхом призначення центрів відповідальності, таких як центр управління, центр доходів (отримання грошових коштів), центр прибутку і центр витрат.

Центр доходів — це відділ маркетингу (продажів), який відповідає тільки за обсяг і ціну проданої продукції.

Центр прибутку виробляє та продає вироблену продукцію, а потім бере на себе повну відповідальність за витрати, ціни та прибуток. Центр витрат не реалізує, а відповідає лише за дотримання певного рівня витрат та норм витрат. У спеціалізованій літературі також існує поняття центру виникнення витрат, що продукує витрати, але він відповідає лише за виконання функціональних зобов'язань, а не за безпосереднє виробництво продукції.

Керівництво компанії визначає цілі відповідального центру за допомогою бюджету. Бюджет відділу може мати різну структуру, різну частоту складання та адміністрування, а також різну деталізацію календаря. Сільськогосподарським підприємствам рекомен-

дується складати річний бюджет із деталізацією кожного місяця. Крім того, для визначення доцільності його реалізації, необхідно підготувати виробничий бюджет на виробничий цикл (який не збігається з календарним роком).

Призначення центру відповідальності всередині підприємства полегшує постановку цілей для підсистеми управління. Ця процедура управління здійснюється у формі складання бюджету на основі розмежування функцій відділу залежно від характеру та обсягу обов'язків відділу. Бюджет відділу може мати різну структуру, різну частоту складання та адміністрування, а також різну деталізацію календаря і може включати заплановані основні показники виробничого циклу і виробничого бюджету.

При розробці бюджету, класифікація постійних і змінних витрат включає стандарти виробництва, адаптовані до існуючої нормативної бази на підприємстві, такі як конкретні вимоги, витрати на утримання домашньої худоби, витрати на паливо, корми, насіння, засоби захисту рослин і тварин, ставки амортизації, земельні збори, параметри фінансового стимулювання і інше, враховуючи економічні критерії. Зазвичай, в сільгосппідприємствах бюджет передбачає всі витрати, що будуть понесені в процесі виробництва, незалежно від ступеня впливу на їх формування самих підрозділів.

Наявність річного бюджету для кожного структурного підрозділу чи відділу дозволяє реалізувати ефективний механізм поточного управління діяльністю шляхом порівняння бюджету з реальними показниками. Це можна зробити по-різному. Частіше використовується метод, який називається "стандартна вартість" (standard cost). Цей метод ґрунтується на стандартах, тобто кількості і вартості технічних матеріалів, а також витра-

тах на робочу силу на одиницю продукції. Інший метод, метод прямих витрат (direct cost), забезпечує бюджетування і контроль витрат за рахунок чіткого розподілу прямих і непрямих витрат, визначаючи собівартість продукції тільки за змінними витратами (табл. 1) [6].

Матеріали бюджетного розрахунку і підсумкові показники виконання річного бюджету створюють необхідні передумови для розробки інструментів регулювання внутрішніх економічних відносин і мотивації персоналу. В результаті система контролю витрат формує надійний та повний набір інформації, яка служить основою для прийняття управлінських рішень в ході поточної виробничо-господарської фінансової діяльності. Ця інформація надає керівництву компанії можливість ефективно аналізувати різні аспекти бізнесу, визначати ефективність використання ресурсів, розподіляти бюджетні кошти, а також впливати на стратегічні рішення. Використання системи контролю витрат дозволяє компанії вчасно реагувати на зміни в економічному середовищі, впроваджувати корективи в бізнес-процеси та максимізувати результативність своєї діяльності. Отже, розглядаючи важливу роль системи контролю витрат, можна визначити її як ключовий інструмент для досягнення фінансової стабільності та успіху підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті ретельного дослідження та аналізу ролі управління витратами в системі менеджменту підприємства, урахувавши останні тенденції та інновації, наша стаття визначила ряд ключових висновків, які важливі для розвитку ефективної стратегії управління витратами. Наш аналіз підтверджує, що управління витратами визначається як критичний елемент стратегічного менеджменту підприємства. З врахуванням зростаючої конкуренції та швидкозмінних ринкових умов, управління витратами стає основою для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Сучасне бізнес-середовище характеризується невизначеністю та змінами. Управління витратами повинно бути гнучким, адаптивним до змін у господарському оточенні та спроможним реагувати на непередбачувані ситуації. Вивчення останніх тенденцій вказує на те, що управління витратами стає не лише операційною задачею, але і стратегічним інструментом. Підприємства, що розглядають управління витратами як стратегічну функцію, досягають більшого успіху в управлінських рішеннях та досягають високої конкурентоспроможності.

Отже, управління витратами стає визначальним фактором у стратегічному успіху підприємства, і сучасні тенденції та інновації роблять цю область ще більш значущою та перспективною для подальшого розвитку бізнесу.

Література:

- Грещак М. Г., Гордієнко В. М., Коцюба О. С. Управління витратами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 264 с.
- Козаченко Г. В., Погорелов Ю. С., Хлапюнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ: Лібра, 2007. 320 с.

Таблиця 1. Методи Standard Cost і Direct Cost

Елементи	Standard Cost	Direct Cost
1	2	3
Основна ідея	Використання стандартних значень для визначення собівартості	Розподіл витрат за прямими затратами без використання стандартів.
Змінні витрати	Залежать від обсягу виробництва та визначаються стандартними цінами	Залежать від обсягу виробництва
Процес розрахунку собівартості	Визначення стандартів для матеріалів, трудових ресурсів та інших ресурсів	Прямий розподіл за обсягом виробництва без використання стандартів
Гнучкість	Менше гнучкості, оскільки використані стандарти	Більша гнучкість, оскільки змінні витрати визначаються обсягом виробництва
Управління витратами	Дозволяє більш точно визначити відхилення від стандартів і вживати заходи для корекції	Забезпечує простий та ефективний контроль над змінними витратами та вживання заходів для їх оптимізації
Застосування	Застосовується в сферах з високою стандартизацією продукції та зручними стандартами	Застосовується в різних галузях, особливо там, де присутні невеликі змінні витрати

3. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024, №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>

4. Христенко Л. М., Мозговий Р. О. Побудова системи управління витратами промислового підприємства: монографія. К.: Лібра, 2006. 325 с.

5. Alnoor Bhimani. Contemporary Issues in Management Accounting. Oxford University Press. 2006. 447 p.

6. Hilton, R. Wouters, M. Selto, F. and Maher M. Cost Management: Strategies for Business Decisions. McGraw Hill. 2012. 899 p.

References:

1. Greshchak, M.G. Gordienko, V.M. Kotsyuba O.S. (2008), Upravlinnia vytratamy: navch. posib., [Cost management: education. manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Kozachenko, G. V. Pogorelov, Yu. S. Khlapyonov, L. Yu. and Makukhin, G. A. (2007), Upravlinnia zatratamy pidpriemstva: monohrafiia, [Enterprise cost management: monograph], Libra, Kyiv, Ukraine.

3. Byba, V.V. Pinchuk, N. M. and Vashchenko, N. Yu. (2024), "Economic essence, meaning and tasks of cost management", Efektyvna ekonomika, vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907> (Accessed 25 March 2024).

4. Khristenko, M.L. and Mozgovyi R.O. (2006), Pobudova systemy upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriemstva: monohrafiia, [Construction of the cost management system of an industrial enterprise: monograph], Libra, Kyiv, Ukraine.

5. Alnoor Bhimani (2006), Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press, Oxford, UK.

6. Hilton, R. Wouters, M. Selto, F. and Maher M. (2012), Cost Management: Strategies for Business Decisions, McGraw Hill, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 03.04.2024 р.