

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT SYSTEM FORMATION

*У статті узагальнено організаційні аспекти формування системи управління витратами підприємств України з урахуванням світового досвіду. Проаналізовано наявні методичні підходи до управління витратами, наведено спільні риси та відмінності контролю за витратами та скорочення витрат, а також сконцентровано увагу на відносно нових для України методах управління витратами підприємств. Це дало змогу запропонувати алгоритм оцінювання ефективності системи управління витратами та основні організаційні аспекти формування системи управління витратами підприємств.*

**Ключові слова:** витрати підприємства, управління витратами, стратегічне управління, метод Кайзен, організаційні аспекти.

*В статье обобщены организационные аспекты формирования системы управления затратами предприятий Украины с учетом мирового опыта. Проанализированы существующие методические подходы к управлению затратами, приведены общие черты и различия контроля за затратами и сокращения затрат, а также сконцентрировано внимание на относительно*

*новых для Украины методах управления затратами предприятий. Это позволило предложить алгоритм оценивания эффективности системы управления затратами и основные организационные аспекты формирования системы управления затратами предприятий.*

**Ключевые слова:** затраты предприятия, управление затратами, стратегическое управление, метод Кайзен, организационные аспекты.

*The article summarizes the organizational aspects of the formation of the enterprise cost management system in Ukraine taking into account world experience. The author analyses the existing methodological approaches of cost management, presents common features and differences in cost control and cost reduction, and also focuses on relatively new methods for managing enterprise costs. This allowed proposing an algorithm for evaluating the effectiveness of the cost management system and the main organizational aspects of the formation of the enterprise cost management system.*

**Key words:** costs of enterprise, cost management, strategic management, Kaizen method, organizational aspects.

УДК 658.1

**Григор'єва В.В.**

магістр

Кременчуцький національний

університет

імені Михайла Остроградського

**Постановка проблеми.** В умовах макроекономічної нестабільності та глобальної конкуренції важливою є здатність створення та впровадження дієвих технологій обчислення витрат, ефективних методів управління витратами та стратегій підприємств. При цьому оптимізація процесів та усунення неефективних витрат має відбуватись безперервно. Це дасть змогу підприємствам краще реагувати на негативні наслідки бурхливого економічного середовища та успішно використовувати потенційні можливості. Також у процесі управління витратами важливо об'єднувати зусилля різних департаментів підприємства, а особливо в таких сферах, як фінанси, бухгалтерський облік, управління проектами та загальне адміністрування. Оскільки витрати є багатовимірною концепцією, їх потрібно досліджувати в багатьох аспектах, що забезпечить можливість ефективного вимірювання та контролювання витрат, а також адаптації стратегії управління витратами.

Враховуючи соціально відповідальний вектор розвитку сучасного суспільства [1, с. 392], підприємства мають відповідати національним політикам і правилам, а також прагнути адаптуватися до припливу збалансованого розвитку. Відповідно, управління витратами дає змогу не лише знизити вартість готової продукції та максимізувати доходи, але й досягти етичного лідерства в галузі. Саме тому актуалізується питання дослідження

організаційних аспектів формування системи управління витратами підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Управління витратами підприємств перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Так, спеціалісти The Institute of Cost Accountants (Індія) деталізували наявні методи формування, обліку та управління витратами [2, с. 233–366]. Значна увага закордонних дослідників приділяється стратегічному аспекту управління витратами, оскільки цей метод одночасно здатний покращити стратегічну позицію підприємства та зменшити витрати [3, с. 188]. Стратегічне управління витратами надає менеджерам розширену інформацію про стратегічні витрати, що визначаються з урахуванням довгострокових детермінант формування витрат. Саме тому цей метод пропонується застосовувати від етапу розробки нового продукту задля уникнення витрат на початку життєвого циклу.

Науковцями також досліджено динамічне управління та контроль витрат [4, с. 1], що призначене зменшити вплив мінливості витрат на результати функціонування підприємств, досягнути вимог щодо якості управління та контролю, координувати тісний зв'язок між витратами та економічними вигодами. При цьому особливу увагу приділяють вивченню процесу формування витрат на основі аналізу операцій [5, с. 18], оскільки це не тільки дає можливість покращити ефектив-

ність управління та користь, але й гарантує якість обслуговування підприємства, дає змогу підтримувати соціальний імідж підприємства, приносить вищі операційні доходи.

Н. Радовіс пропонує під час формування системи управління витратами підприємств використовувати метод Кайзена як потужну технологію стратегічного управління витратами, що дає змогу істотно знизити сукупні витрати на основі незначних, але постійних змін [6, с. 8–30]. Автор, детально проаналізувавши особливості використання цього методу сербськими підприємствами, встановив, що існує низка культурних бар'єрів для впровадження методу. Проте він, окрім економії коштів, дає змогу поліпшити процес виробництва та підвищити якість продукції, налагоджуючи взаємодію між працівниками. Інші вчені концентрують увагу на впровадженні методу оцінювання життєвого циклу продукту для контролю витрат на навколишнє середовище [7, с. 216]. Відповідно до цього методу управління витратами необхідно здійснювати на всіх етапах життєвого циклу продукту, таких як проектування та дизайн продукту, використання сировини, виробництво, споживання та утилізація відходів. З огляду на темпи розвитку цифрової економіки корисним є використання хмарних технологій під час управління витратами підприємств [8]. Отже, з урахуванням світового досвіду використання значної кількості традиційних та нових методів управління витратами підприємств актуалізується питання адаптації цього досвіду до українських реалій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення організаційних аспектів формування системи управління витратами підприємств України з урахуванням світового досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємства здатні функціонувати та розвиватись за допомогою прибутку, який у найпростішій формі визначається доходами та витратами. У сучасному

економічному середовищі України доходи зменшуються, тому необхідно зосередити зусилля на оптимізації та контролі витрат задля підтримки та збільшення рівня прибутку. Так, визначення оптимізації витрат та вдосконалення управління ними є елементом підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання [9, с. 218]. Відповідно, основними організаційними аспектами формування системи управління витратами підприємств можна вважати визначення та джерела витрат, оптимізацію та контроль, пошук джерел неефективності витрат, інструменти діагностики проблем та пошуку рішень. При цьому доцільно зосередити увагу також на створенні корпоративної культури для досягнення більшої ефективності та оптимізації ресурсів [10, с. 55]. Вважається, що саме працівники, які беруть на себе відповідальність, є ключем до ефективної роботи підприємства.

Управління витратами можна розглядати з двох позицій, таких як контроль за витратами та скорочення витрат (табл. 1), які мають спільні та відмінні риси.

Однак пропонуємо сконцентрувати увагу на відносно нових для України методах управління витратами підприємств, наприклад методі Кайзен. Варто визнати, що на початку впровадження методу Кайзен зниження витрат не було головною метою концепції. Метою була оптимізація найближчого робочого середовища, зокрема організація робочого простору, ергономіка, кількість рухів рук, кількість кроків. Витрати скорочувались опосередковано внаслідок підвищення продуктивності в процесі застосування методу [6, с. 8–26]. Техніки, покладені в основу методу Кайзен, наведено на рис. 1.

Так, техніка «5S» поєднала кроки, необхідні працівникам для поліпшення робочого середовища. Техніка «5M» присвячена управлінню якістю. Техніка «канбан», яка оптимізувала систему заку-

Таблиця 1

**Порівняння контролю за витратами зі скороченням витрат**

Критерій порівняння	Контроль за витратами	Скорочення витрат
Призначення підходів	Зусилля спрямовані на досягнення мети.	Зусилля спрямовані на досягнення зниження вартості.
Сутність підходів	Процес полягає у створенні цілі, з'ясуванні фактичної ефективності та порівнянні її з ціллю, дослідженні відхилень, вжитті коригувальних заходів.	Процес полягає в пошуку потенційної економії в калькуляції витрат, які потребують постійного перегляду з метою оптимізації витрат.
Наявність стандартів	Існування стандартів або норм, яких необхідно дотримуватись.	Відсутність чітких нормативів скорочення витрат.
Функція	Профілактична функція полягає в процесі контролювання витрат, що оптимізуються ще до моменту їх понесення, попереджуючи можливі втрати підприємства.	Коригувальна функція діє навіть тоді, коли існує ефективна система управління витратами, проте є можливість зменшення витрат за певних контрольованих умов.
Періодичність	Динамічний підхід передбачає, що моніторинг здійснюється на постійній основі.	Безперервний процес аналізу за різними методами всіх факторів, що впливають на витрати.

Джерело: складено автором на основі джерела [2, с. 13]



Рис. 1. Застосування методу Кайзен в процесі управління витратами

півель, виявляла вузькі місця у виробництві та уможливила безперервний потік виробництва.

В практичній діяльності існують різноманітні вдосконалення перерахованих методів. Так, метод “6M” у Six Sigma (або “5M” та “1P” чи “5M1P” (метод, природа, люди, вимірювання, обладнання та матеріали)) використовує методологію вирішення проблем “DAMAIC” (визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення та контроль), що дає змогу оптимізувати витрати та контролювати їх формування.

Однак, окрім методу управління витратами, важливим питанням функціонування підприєм-

ства є організаційні аспекти формування системи управління витратами підприємств. Для того щоб оцінити ефективність системи управління витратами, необхідно вибрати етапи, які формують певний алгоритм, представлений на рис. 2.

Отже, до основних організаційних аспектів формування системи управління витратами підприємств належать підсистема ідентифікації неефективних витрат, підсистема оцінювання ресурсів та можливих сценаріїв розвитку (наприклад, спільні послуги чи аутсорсинг), підсистема планування (опрацювання пріоритетних ініціатив), підсистема впровадження (створення довгострокової дорож-



Рис. 2. Алгоритм оцінювання ефективності системи управління витратами

ньої карти реалізації ініціатив), підсистема моніторингу (відстеження як короткострокових, так і довгострокових вигід; розробка комплексу стимулів, що сприятимуть підвищенню продуктивності). При цьому надійною основою системи управління витратами підприємства є програмне забезпечення, яке дає змогу вимірювати вплив різноманітних ключових чинників на витрати підприємства, автоматизувати пошук потенційних проблем та «вузьких місць», забезпечити процес прийняття управлінських рішень надійною та своєчасною інформацією про поточний стан підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Витрати підприємства з точки зору організаційно-управлінських аспектів є складною системою, що постійно перебуває в динамічному стані. З огляду на багатоаспектність системи управління витратами важливим є постійний пошук нових методів оцінювання їх ефективності та управління. При цьому зазначений моніторинг повинен здійснюватися на всіх стадіях життєвого циклу підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Khovrak I. Odpowiedzialność społeczna jako strategia przywództwa przedsiębiorstwa na rynku. Zeszyty Instytutu Spraw Publicznych UJ Zarządzanie Publiczne. 2017. Numer 3 (39). S. 391–401.
2. Cost accounting. The Institute of Cost Accountants of India, Kolkata, 2018. 400 p.
3. Elsayed M., Wickramainghe A., Razik M. The association between strategic cost management and enterprise risk management: A critical literature review. Corporate Ownership & Control. 2011. Volume 9. Issue 1. P. 184–195.
4. Dynamic management and cost optimization control of construction project cost / H. Jin, J. Zhang, F. Xu, R. Ji, Zh. Liu. Smart Construction Research. 2018. Volume 2. Issue 3. P. 1–5.
5. Kang M. Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management. Business and Management Research. 2015. Vol. 4. № 2. P. 18–21.
6. Radović N. Kaizen costing in Serbian SMEs: A case study of Perform Ltd. Science and Higher Education in Function of Sustainable Development: 10th International Scientific Conference. Mečavnik; Drvengrad, 2017. P. 8–30.

7. Zhang J. Analysis of Enterprise Environment Cost Management under Perspective of Low Carbon Economy. International Conference on Education Technology and Social Science (ICETSS 2014). Atlantis Press, 2014. P. 214–218.

8. Tang B., Ding Q., Manden P., Ren J. A Learning-based Cost Management System for Cloud Computing. URL: <https://www.fittedcloud.com/wp-content/uploads/Cost-Analysis-Technical.pdf>.

9. Удовиця О.Ф. Підвищення конкурентоспроможності на підприємствах виноробної галузі за рахунок оптимізації витрат. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 218–221.

10. Ховрак І.В. Корпоративна культура як ключовий фактор ефективності. Менеджмент підприємницької діяльності: збірник наукових статей. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2008. С. 54–56.

F. Xu, R. Ji, Zh. Liu. Smart Construction Research. 2018. Volume 2. Issue 3. P. 1–5.

5. Kang M. (2015) Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management. Business and Management Research. Vol. 4. № 2. P. 18–21.

6. Radović N. (2017) Kaizen costing in Serbian SMEs: A case study of Perform Ltd. 10th International Scientific Conference “Science and Higher Education in Function of Sustainable Development”. Mečavnik; Drvengrad. P. 8–30.

7. Zhang J. (2014) Analysis of Enterprise Environment Cost Management under Perspective of Low Carbon Economy. International Conference on Education Technology and Social Science (ICETSS 2014). Atlantis Press. P. 214–218.

8. Tang B., Ding Q., Manden P., Ren J. (2018) A Learning-based Cost Management System for Cloud Computing. URL: <https://www.fittedcloud.com/wp-content/uploads/Cost-Analysis-Technical.pdf>.

9. Udovytisia O.F. (2018) Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti na pidpriemstvakh vynorobnoi haluzi za rakhunok optymizatsii vytrat. [Increasing competitiveness at the enterprises of the wine-making industry at the expense of cost optimization]. Infrastruktura rynku [Market infrastructure]. Vol 18. P. 218–221 (in Ukrainian).

10. Khovrak I.V. (2008) Korporatyvna kultura yak kluchovyi faktor efektyvnosti [Corporate culture as a key factor in efficiency]. Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti. Zbirnyk naukovykh statei [Management of entrepreneurial activity. Collection of scientific articles]. Simferopol: DIAJPI. P. 54–56 (in Ukrainian).

#### REFERENCES:

1. Khovrak I. (2017) Odpowiedzialność społeczna jako strategia przywództwa przedsiębiorstwa na rynku. Zeszyty Instytutu Spraw Publicznych UJ Zarządzanie Publiczne. Numer 3 (39). S. 391–401.

2. Cost accounting (2018) The Institute of Cost Accountants of India, Kolkata. 400 p.

3. Elsayed M., Wickramasinghe A., Razik M. (2011) The association between strategic cost management and enterprise risk management: A critical literature review. Corporate Ownership & Control. Volume 9. Issue 1. P. 184–195.

4. Dynamic management and cost optimization control of construction project cost / H. Jin, J. Zhang,

**Hryhorjeva V.V.**

Master,

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

#### ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ENTERPRISE COST MANAGEMENT SYSTEM FORMATION

In the context of macroeconomic instability and global competition, the ability to create and implement cost-efficient technology, cost-effective methods of management and enterprise strategies is important. At the same time, optimization of processes and elimination of inefficient losses should be carried out continuously. This will allow enterprises to respond better to the negative effects of a booming economic environment and to successfully exploit potential opportunities. It is also important to integrate the efforts of various departments of the enterprise in the process of cost management.

At the same time, taking into account the socially responsible vector of development of modern society, enterprises must comply with national policies and rules and also seek to adapt to the inflow of balanced development. Accordingly, cost management allows not only to reduce the cost of products and maximize revenues but also to achieve ethical leadership in the industry.

The article summarizes the organizational aspects of the formation of the enterprise cost management system in Ukraine taking into account world experience.

The author analyses the existing methodological approaches of cost management, presents common features and differences in cost control and cost reduction, and also focuses on relatively new methods for managing enterprise costs. This allowed proposing an algorithm for evaluating the effectiveness of the cost management system.

The author proves that the main organizational aspects of the formation of the enterprise cost management system are the subsystem of identification of inefficient expenditures, the subsystem of resource assessment and possible development scenarios, the subsystem of planning, the subsystem of introduction, the subsystem of monitoring. At the same time, the reliable basis of the enterprise cost management system is software that allows measuring the impact of various key factors on enterprise costs, automating the search for potential problems and bottlenecks, and ensuring the process of making managerial decisions with reliable and timely information about the current state of the enterprise.