

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 2, 2022 | 24.02.2022 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2022.2.73](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.73)

УДК 339.137

*Л. А. Пархоменко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0001-6840-0818*

*О. В. Загороднюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-8297-2123*

*Л. М. Малюга,
к. е. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-4057-2404*

*О. С. Фротер
к. е. н., старший викладач кафедри економіки,
Уманський національний університет садівництва
ORCID ID: 0000-0002-6770-9618*

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ З МЕТОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*L. Parkhomenko
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Uman National University of Horticulture*

*O. Zagorodniuk
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture*

*L. Maliuga
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business, Uman
National University of Horticulture*

*O. Froter
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics,
Uman National University of Horticulture*

**IMPROVING THE MANAGEMENT DECISION-MAKING SYSTEM FOR MANAGING
OPERATING EXPENSES IN ORDER TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF THE
ENTERPRISE**

В рамках забезпечення конкурентоспроможності сучасні економісти приділяють значну увагу аспектам процесу управління витратами, при цьому сама концепція управління витратами не поширена у вітчизняній практиці. Управління витратами слід розуміти не тільки як безперервний процес обліку, аналізу, планування і контролю, але і як розробку оптимальних управлінських рішень для прогнозування зниження витрат. Операційні витрати є одним з найважливіших економічних показників підприємства, саме співвідношення між доходами і витратами в кінцевому підсумку визначає фінансовий результат його діяльності. Правильність вибору методу обліку витрат залежить від успішної роботи підприємства і його конкурентоспроможності зокрема. Крім того, в умовах сучасності і неминучої активізації конкуренції з іноземними підприємствами, які володіють сучасними технологіями виробництва і управління, розвиток вітчизняних підприємств багато в чому визначається використанням інноваційних факторів для забезпечення ефективного управління економікою. Досліджено теоретичні питання та особливості механізму управління операційними витратами, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства. В рамках концепції конкурентного управління операційними витратами, щоб забезпечити низький рівень витрат, підприємству необхідно випереджати конкурентів у ринковій власності. В умовах ринкових змін структури витрат за рахунок інноваційних процесів операційні витрати таких фірм можуть бути нижчими, ніж ті, які раніше закріпилися на ринку, але не здатні швидко реагувати на зміни. Таким чином, ми визначили необхідні умови для формування ефективної системи управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах з метою збільшення їх конкурентоспроможності і збереження лідируючих позицій на ринку. В сучасних умовах система управління витратами повинна розглядатися як єдиний скоординований комплекс взаємопов'язаних повсякденних заходів, спрямованих на економію ресурсів і максимізацію їх впливу. На нашу думку, цю систему можна віднести до інноваційного фактору, здатного підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Операційні витрати зростають до такої міри, що конкурентоспроможність підприємства, в якій вони призводять до поліпшення фінансових показників його діяльності і дають можливість поліпшити його ринкову репутацію.

As part of ensuring competitiveness, modern economists pay considerable attention to aspects of the cost management process, while the very concept of cost management is not common in domestic practice. Cost management should be understood not only as a continuous process of accounting, analysis, planning and control, but also as the development of optimal management solutions for predicting cost reduction. Operating expenses are one of the most important economic indicators of the enterprise, it is the ratio between income and expenses that ultimately determines the financial result of its activities. The correct choice of the cost accounting method depends on the successful operation of the enterprise and its competitiveness in particular. In addition, in the conditions of modernity and the inevitable intensification of competition with foreign enterprises that have modern production and management technologies, the development of domestic enterprises is largely determined by the use of innovative factors to ensure effective management of the economy. Theoretical issues and features of the mechanism of management of operating costs aimed at increasing the competitiveness of the enterprise are investigated. As part of the concept of competitive management of operating costs, in order to ensure a low level of costs, the enterprise needs to outpace competitors in market ownership. In the context of market changes in the cost structure due to innovative processes, the operating costs of such firms may be lower than those that were previously entrenched in the market, but are not able to quickly respond to changes. Thus, we have identified the necessary conditions for the formation of an effective system for managing operating costs at domestic enterprises in order to increase their competitiveness and maintain leading positions in the market. In modern conditions, the cost management system should be considered as a single coordinated set of interrelated everyday activities aimed at saving resources and maximizing their impact. In our opinion, this system can be attributed to an innovative factor

that can increase the efficiency and competitiveness of the enterprise. Operating costs are rising to such an extent that the competitiveness of the enterprise, in which they lead to an improvement in the financial performance of its activities and make it possible to improve its market reputation.

Ключові слова: операційні витрати; управління; управлінські рішення; конкурентоспроможність.

Keywords: operating costs; management; management decisions; competitiveness.

Постановка проблеми. Оскільки собівартість продукції підприємств, незалежно від виду і обсягу їх діяльності, визначає фінансовий результат його функціонування, використання передових методів обліку, аналізу, контролю і прогнозування витрат може сприяти підвищенню ефективності управління і конкурентоспроможності кожного конкретного підприємства.

Виходячи з цього, в рамках забезпечення конкурентоспроможності сучасні економісти приділяють значну увагу аспектам процесу управління витратами, при цьому сама концепція управління витратами не поширена у вітчизняній практиці. Управління витратами слід розуміти не тільки як безперервний процес обліку, аналізу, планування і контролю, але і як розробку оптимальних управлінських рішень для прогнозування зниження витрат [3, с. 69].

Аналіз останніх досліджень публікацій Найважливішими науковими працями з вивчення поведінки операційних витрат та її класифікації та розробки методів управління виробничими та невиробничими витратами фірми на її основі є зарубіжні автори Н. Друрі, Д. Хан, П. Атріл, Е. Маклін, Д. Нортон. Серед вітчизняних вчених ці питання досліджували Н. Г. Чумаченко, С. Ф. Голов, В. Ф. Палій, Л. А. Сухарева. Проте проблема управління операційними витратами на промислових підприємствах, а також методи та засоби зниження витрат, прийняття управлінських рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємства потребують подальшого дослідження.

Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми. Основним невирішеним питанням оперативного обліку та аналізу витрат є вибір найкращого підходу до управління операційними витратами, розробка унікальної програми для кожного бізнесу. Основним завданням є визначити необхідні умови для формування ефективної системи управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах з метою збільшення їх конкурентоспроможності і збереження лідируючих позицій на ринку.

Метою даної роботи є вибір найбільш підходящого методу управління операційними витратами як складовою прийняття рішень в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Система управління операційними витратами - це комплекс заходів, методів і засобів, що забезпечують координацію дій з прогнозування, зниження та оптимізації вартості продуктів і послуг. Цю систему слід розглядати як цільову, невід'ємну частину єдиної системи управління підприємством на всіх її рівнях.

Як і кожна існуюча система, система управління витратами також має цілі, завдання, об'єкт, предметні та управлінські механізми (методи). У сучасних умовах основною метою існування системи управління витратами в рамках забезпечення конкурентоспроможності підприємства є пошук ефективного методу визначення ціни, за якою замовник погодився б придбати продукцію (роботу, сервіс) в умовах жорсткої конкуренції на внутрішньому ринку [3].

Наприклад, при всіх інших рівних умовах високі операційні витрати знижують різноманітність можливих стратегічних ходів підприємства в ціновій конкуренції, так як операційні витрати визначають собівартість продукції, а значить і мінімальну ціну, яку може собі дозволити підприємство [6]. Саме в зв'язку з цим ефективне і грамотне управління витратами підвищить ринкову репутацію підприємства, що спричинить за собою зобов'язання клієнта і спростить доступ компанії до позикових коштів та інших ресурсів [7].

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд завдань в процесі управління витратами, які повинні вирішуватися на всіх рівнях управління: як в конкретних одиницях формування витрат, так і на рівні підприємства в цілому. При цьому необхідно знаходити приховані резерви для зниження поточних витрат у відділах, а на рівні підприємства необхідно розробити стратегію ефективного використання ресурсів .

Виходячи з цього, завдання, що вирішуються системою управління витратами, поділяються на операційні і стратегічні (рис. 1).



Рис. 1. Задачі системи управління витратами [1,4]

В цілому відзначимо, що операційні завдання встановлюються в процесі виконання робіт (виробництво продукції), а стратегічні завдання поставлені на майбутнє.

Об'єктом системи, яку ми розглядаємо, є безпосередньо операційні витрати підприємства, суб'єктом є керівники його структурних підрозділів, які пов'язані з виконанням витрат. Механізм управління - це комплекс процедур, що проводяться цією системою [5].

Ефективний і ефективний механізм управління витратами на підприємстві з урахуванням різноманітності завдань, що стоять перед ним, повинен включати в себе чотири основні блоки, які відповідають функціям управління: аналіз, планування, мотивація і контроль (рис. 2).

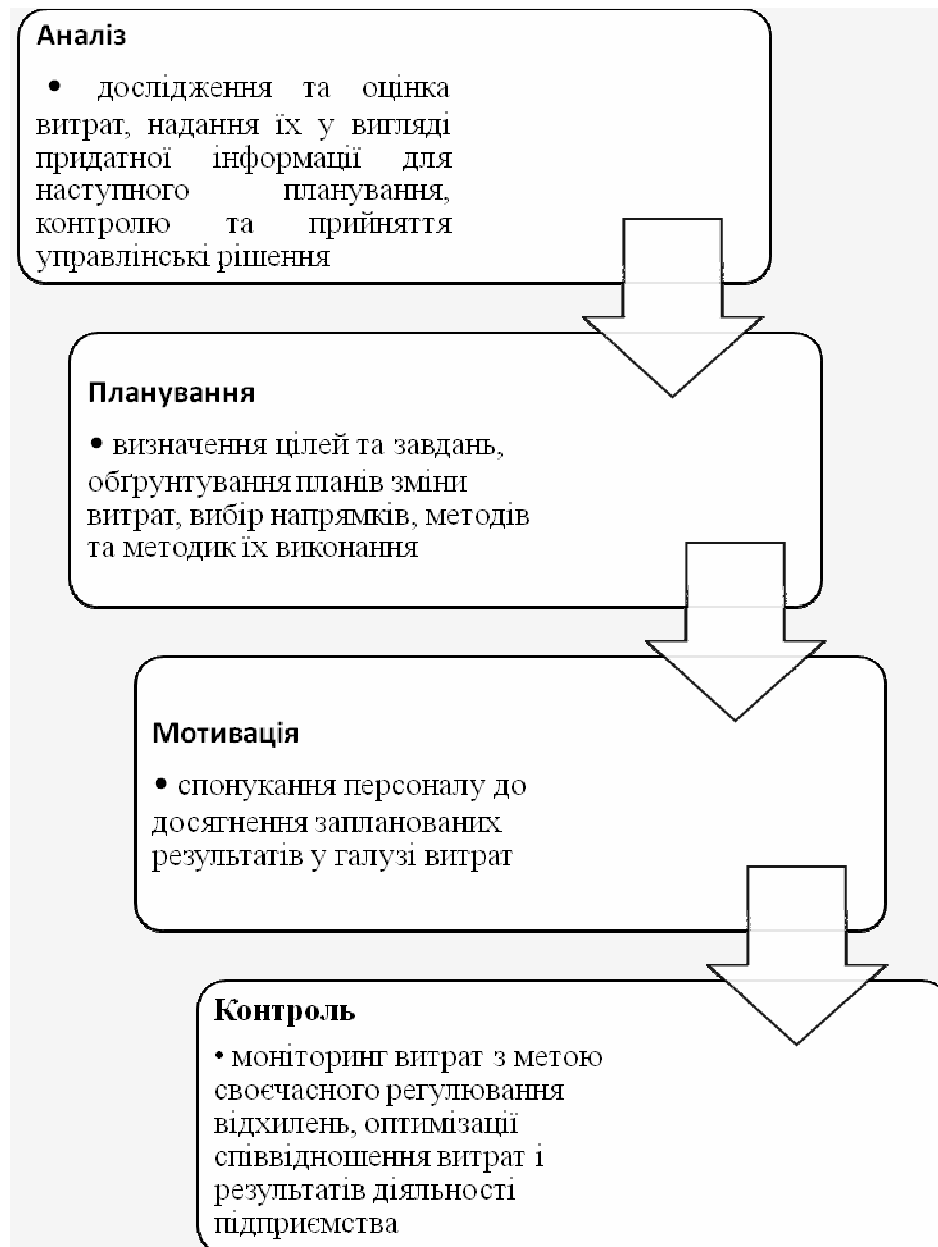


Рис. 2. Компоненти системи управління витратами підприємства [8,9]

Аналіз є важливою одиницею управління витратами, яка допомагає оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, виявити резерви для скорочення витрат, зібрати і підготувати інформацію для їх обґрунтованого планування і приймати ефективні управлінські рішення.

Найбільш значущою функцією в системі управління витратами є планування (другий блок), яке передбачає визначення цілей і завдань, обґрунтування планів зміни витрат, вибір напрямків, методів і прийомів їх реалізації.

Третій блок управління витратами - мотивація. Вона спрямована на пошук шляхів впливу на учасників виробничо-торгового процесу, які заохочують дотримуватися встановлених планом витрат і знаходити шляхи їх зниження. Такий хід дій може бути мотивований як матеріальними, так і моральними факторами.

Управління є останнім блоком в системі управління витратами на підприємстві. Вона передбачає перевірку виконання управлінських рішень з планування витрат, а також оцінку ефективності виконання цих рішень і встановлення зворотного зв'язку з метою планування результатів діяльності наступних періодів [10].

В цілому відзначимо, що всі блоки системи управління витратами тісно взаємопов'язані і експресують замкнутий цикл, в якому кожен попередній блок є обов'язковим для наступного, а для аналізу використовуються результати моніторингу і контролю. При цьому аналіз і планування відіграють вирішальну роль в системі управління витратами. В даний час підприємства можуть використовувати різні підходи і методи оцінки, аналізу і планування витрат на основі поставлених завдань. Менеджерам непросто визначити найбільш ефективні підходи, методи, інструменти, так як вони співіснують один з одним і мають слабкі і сильні сторони застосування в системі управління витратами. Вчені-економісти розглядають кілька систем: деякі вже позитивно зарекомендували себе в реалізації в діяльності, а деякі тільки проходять етап тестування, за

результатами якого можна буде зробити висновки про можливість їх застосування. До таких систем відносяться: стандартна вартість; прямі операційні витрати; цільова вартість; вартість кайдзена; ABC - вартість; Теорія обмежень (TOS) [11].

Узагальнюючи матеріали зарубіжних і вітчизняних вчених, можна виділити наступні основні поняття управління витратами:

- ✓ поняття витратоутворюючих факторів (традиційне управління витратами, управління цільовими витратами);
- ✓ концепція функціональної системи (ABC);
- ✓ поняття доданої вартості;
- ✓ поняття потенційних витрат;
- ✓ поняття ланцюжка створення вартості;
- ✓ поняття трансакційних витрат;
- ✓ концепція стратегічного управління витратами (SCM)
- ✓ поняття витрат, пов'язаних з якістю;
- ✓ поняття конкурентного управління витратами [12].

Зупинимось на управлінні конкурентними витратами більш детально. Поняття конкурентоспроможності підприємства є складним, міждисциплінарним поняттям, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств - виробництва, персоналу, маркетингу, менеджменту, фінансів. При цьому конкурентоспроможність є відносною, тобто наявністю переваг для підприємства в порівнянні з конкурентами в масштабах певного галузевого ринку. Більш того, конкурентний клімат розвивається швидше, ніж будь-який інший. Бізнес постійно змушений змінювати позиціонування, щоб залишатися попереду або створювати підґрунтя для конкуренції. Метою конкурентного аналізу в сфері управління витратами є допомога аналітикам, стратегам, менеджерам і тим, хто приймає рішення, зрозуміти умови зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в їх постійному взаємозв'язку і взаємозалежності; визначити місце підприємства в ринковому просторі і серед інших підприємств.

На корпоративному рівні при аналізі конкурентних витрат підприємства велике значення має використання логістичного підходу. Його значення зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного продукту в потрібній кількості і якості в потрібному місці в заданий для конкретного споживача час з кращими цінами і найнижчими витратами. Такий підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства - якість, час і операційні витрати - як своєрідні заходи конкурентної позиції підприємства на ринку.

Зосередження зусиль на такому стратегічному напрямку, як операційні витрати, може забезпечити підприємству лідерство в витратах у визначеному сегменті ринку, де цей фактор має вирішальне значення. Одночасний акцент на зниженні витрат, підвищенні якості продукції і швидкості виведення його на ринок може відрізнити компанію як лідера ринку. Вимогою до працівників на таких підприємствах має стати перехід у своїй роботі від витрат і якості до конкурентних витрат і якості своєчасного реагування. З цієї точки зору конкурентоспроможність може бути визначена як специфічна суміш якісних компонентів, швидкості операційних процесів і витрат підприємства [12].

Операційні витрати підприємства визначають його ціну конкурентоспроможності, можливість використання цінних методів конкуренції та «запас міцності» у разі погіршення ринку. Вони характеризують можливість оптимального функціонування підприємства. Вплив витрат на точку беззбитковості визначає можливість виходу на нові ринки: тобто кон'юнктура нового ринку - це прямий спосіб отримання прибутку. Досягнення необхідної суми прибутку можливо тільки при низькому рівні витрат.

Висновки. Таким чином, в рамках цієї концепції конкурентного управління витратами, щоб забезпечити низький рівень витрат, підприємству необхідно випереджати конкурентів у ринковій власності. В умовах ринкових змін структури витрат за рахунок інноваційних процесів операційні витрати таких фірм можуть бути нижчими, ніж ті, які раніше закріпилися на ринку, але не здатні швидко реагувати на зміни.

У зв'язку з цим, на нашу думку, необхідні наступні умови для формування кращої системи управління витратами на підприємстві в якості основи стратегії конкурентоспроможності:

- чітка організація обліку витрат на основі їх науково обґрунтованої класифікації з обов'язковим поділом на змінні і константою для можливості економічного обґрунтування управлінських рішень і прогнозування прибутку, а також рентабельності в залежності від зміни обсягів продажів, цін на продукцію, змінних або постійних витрат;
- створення системи управлінського обліку для формування правдивої інформації про операційні витрати конфіденційно, оперативно, відповідно до вимог керівників усіх рівнів управління для прийняття ними більш ефективних управлінських рішень;
- впровадження бюджетного процесу як невід'ємної частини управлінського обліку можливості планування витрат зі зниженням їх рівня в бюджетах для структурних підрозділів підприємства;
- організація ефективного контролю фактичних витрат на основі їх порівняння з плановими значеннями. Контроль буде ефективним тільки в рамках створених центрів відповідальності, що дає можливість отримати детальну реальну інформацію про операційні витрати і доходи по кожному центру відповідальності, проаналізувати і визначити місця, де постійно відбуваються відхилення, а також виявити види продукції з низькою рентабельністю;

- прогнозування подальшого скорочення витрат в довгостроковій перспективі на основі аналізу структури витрат, носіїв витрат, аналізу тенденцій;

- розробка положень про мотивацію та премії працівників за зниження витрат. Досягти економії ресурсів можна тільки тоді, коли кожен співробітник на своєму робочому місці зацікавлений в економії грошей.

Таким чином, ми визначили необхідні умови для формування ефективної системи управління операційними витратами на вітчизняних підприємствах з метою збільшення їх конкурентоспроможності і збереження лідируючих позицій на ринку.

Крім того, відзначимо, що в сучасних умовах система управління витратами повинна розглядатися як єдиний скоординований комплекс взаємопов'язаних повсякденних заходів, спрямованих на економію ресурсів і максимізацію їх впливу. На нашу думку, цю систему можна віднести до інноваційного фактору, здатного підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, операційні витрати зростають до такої міри, що конкурентоспроможність підприємства, в якій вони призводять до поліпшення фінансових показників його діяльності і дають можливість поліпшити його ринкову репутацію.

Список літератури.

1. Голов С.Ф. Управлінський облік. Центр навчальної літератури. 2018. 400 с.
2. Друрі Кі. Управлінський та виробничий облік. Юніті-Дана. 2003і. С. 231—245.
3. Коба О.Ві. Витрати підприємства та їх класифікація для потреби управління й економічного аналізу. Причорноморські економічні студії. 2016. № 4. С. 99—103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4i_23 (Дата звернення: 24.09.2019).
4. Лега О.В., Яловега Л.В. Управлінський облік витрат виробництва в умовах автоматизованої обробки інформації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. №2і. С. 75—80.
5. Лучик С.Ді. Особливості автоматизації обліку витрат виробництва. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит. 2014. №4. С. 209і—217.
6. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Наказі Міністерства промислової політики України від 09.07і.07 р. № 373. URL: <http://www.mfu.gov.ua> (Дата звернення: 24.09.2019і).
7. Олініченко К.С. Економічні аспекти еволюції поглядів на управління витратами. Вісник Міжнародного слов'янського університету. Економічні науки. 2007. № 1. С. 37і—39.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16і "Витрати": Наказ Міністерства фінансів України від 31і.12.99 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00і> (Дата звернення: 24.09.2019).
9. Сопкої В., Овсяк Н. Облік витрат на соціальний захист працівників підприємства. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 2 (91). С. 108—125і.
10. Фостолович В.А., Фостолович Р.Сі. Інформаційні ресурси при формуванні собівартості продукції в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2018. №9і. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf (Дата звернення: 24.09.2019).
11. Фостолович В.Аі. Основні аспекти сучасного підходу до системи управління сільськогосподарським підприємством. Ефективна економіка. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5597> (Дата звернення: 24.09і.2019).
12. Шевчук О.А. Імплементация автоматизованої інформаційної системи обліку в практичну діяльність вітчизняних підприємств. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/13121/1/%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA%D0%9E.%D0%90..pdf>

References:

1. Holov, S.F. (2018), *Upravlinskyi obliki [Managerial Accounting]*, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukrainei.
2. Druri, K. (2003), *Upravlinskyi ta vyrobnychyii oblik. [Management and production accounting]*, Yuniti-Danai, Moskva, Rosiia.
3. Koba, O. V. (2016i), "Cost of enterprise and classification for thei management and economic analysis. Prychornomorski ekonomichni studiii. vol. 1, pp. 99—103.
4. Lehai, O.V. and Yaloveha, L.V. (2016i), "Managerial accounting of production cost under thei conditions of automated processing of information". Aktualnii problemy innovatsiinoi ekonomiky, vol. 2, pp. 75і—80.
5. Luchyk, S. D. (2014), "Peculiarities of production costs accounting automation", *Bukhhalterskyi obliki, analiz i audyt*. vol. 4, pp. 209і—217.
6. Ministerstva promyslovoi polityky Ukrainy (2007i), "Metodychni rekomendatsii z formuvannia sobi-vartosti produktsiii (robit, posluh) u promyslovosti", available at: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-pagei?id_doc=72838 (Accessed 24 September 2019i).
7. Olinichenko, K.S. (2007), " Economic aspectsi of the evolution of views on costi management ", *Visnyk Mizhnarodnoho slovianskoho universytetu*. vol. 1i. pp. 37—39.
8. Ministry of Finacei of Ukraine (1999), "Accounting Standard 16 "Costsi", available at: <https://zakon.rada.gov.uai/laws/show/z0027-00.pdf> (Accessed 22i september 2019).

9. Sopko, V. and Ovsiuki, N. (2017), "Costs accounting of social protection of enterprise employees", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansyi, pravo*, vol. 2, no. 91, pp. 108—125.
10. Fostolovych, V.A. and Fostolovychi, R.S. (2018), "Information resources when forming the cost of production in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 9i, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/162.pdf (Accessed 22 september 2019).
11. Fostolovych, V.Ai. (2017), "Key aspects of the modern approach to the management system of agricultural enterprises", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?opi=1&z=5597> (Accessed 22 september 2019).
12. Shevchuk, O.A. (2017), "Implementation of the automated accounting information system into practical activity of domestic enterprises", available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/libi/13121/1/%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BAi%20%D0%9E.%D0%90..pdf>

Стаття надійшла до редакції 26.01.2022 р.