

3. Корнеев С. Interim Management – это... *Сети & Бизнес*. 2009. № 2. URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm126.html>
4. Лазоренко Т. В., Булавина А. Д., Москаленко О. Д. Інтерім-менеджмент: проблеми та перспективи в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 818–821. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/191.pdf>
5. Дорошенко О. О., Сорокатиї В. М. Фінансове планування на підприємстві як метод мінімізації фінансових ризиків. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95.
6. Сім принципів управління якістю в вимогах ISO 9001. URL: <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsyypiv-upravlinnia-iakestiu-v-vymohakh-iso-9001/>
7. Семенов Г. А., Бугай В. З., Семенов А. Г., Бугай А. В. Фінансове планування і управління на підприємствах: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 432 с.
8. Білик М. Д., Беялов Т. Е. Фінансове планування на підприємстві : навч. посіб. Київ : ПанТот, 2015. 435 с.

## REFERENCES

- Bilyk, M. D., and Bielialov, T. E. *Finansove planuvannia na pidpriemstvi* [Financial Planning at the Enterprise]. Kyiv: PanTot, 2015.
- Doroshenko, O. O., and Sorokatyi, V. M. "Finansove planuvannia na pidpriemstvi yak metod minimizatsii fi-

- nansovykh ryzykiv" [Financial Planning in the Enterprise as a Method of Minimizing Financial Risks]. *Efektivna ekonomika*, no. 10 (2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95
- "Interim-menedzher" [Interim Manager]. <https://profitworks.com.ua/professii/menedzhment/interim-menedzher>
- "Interim-menedzhment" [Interim Management]. <https://tvir.biographiya.com/interim-menedzhment/>
- Korneyev, S. "Interim Management – eto..." [Interim Management Is...]. *Seti & Biznes*. 2009. <https://www.management.com.ua/qm/qm126.html>
- Lazorenko, T. V., Bulavina, A. D., and Moskalenko, O. D. "Interim-menedzhment: problemy ta perspektyvy v Ukraini" [Interim Management: Problems and Prospects in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, no. 12.1 (2016): 818-821. <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/191.pdf>
- "Sim pryntsyypiv upravlinnia yakistiu v vymohakh ISO 9001" [Seven Principles of Quality Management in ISO 9001 Requirements]. <https://academy.tms.ua/uk/blog-uk/sim-pryntsyypiv-upravlinnia-iakestiu-v-vymohakh-iso-9001/>
- Semenov, H. A. et al. *Finansove planuvannia i upravlinnia na pidpriemstvakh* [Financial Planning and Management at Enterprises]. Kyiv: TsUL, 2007.

УДК (658.15+338.5):001.8(045)

JEL: G32; M41

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-202-209>

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

©2023 СЛОБОДЯНЮК Н. О., БІДНОВА О. Ю.

УДК (658.15+338.5):001.8(045)

JEL: G32; M41

### Слободянюк Н. О., Біднова О. Ю. Моделювання системи управління витратами на підприємстві: теоретико-методичний аспект

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних основ моделювання системи управління витратами підприємства та визначенні ефекту від її практичного впровадження. На основі аналізу літературних джерел виокремлено семантичні ознаки витрат. Встановлено, що відповідно до системного підходу витрати виступають об'єктом управління та складовою загальної інформаційно-аналітичної системи, підлягають ідентифікації, аналізу, оцінці, оптимізації з метою виявлення резервів щодо зростання показників рентабельності діяльності підприємства при одночасному дотриманні зниження рівня собівартості випуску продукції за інших рівних умов. Обґрунтовано, досліджено та конкретизовано методичні основи моделювання системи управління витратами підприємства, що складається з обов'язкових елементів: суб'єкта та об'єкта управління витратами підприємства; управлінсько-функціональної та економіко-функціональної підсистеми управління витратами підприємства; організаційно-економічного механізму; зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також зворотних зв'язків. Доведено практичну необхідність класифікації витрат задля конкретизації об'єкта управління відповідно до організаційно-управлінським, фінансово-економічним та обліково-аналітичним критеріями. Систематизовано методи управління витратами підприємства та зазначено їх неуніверсальність при практичному застосуванні. Наведено управлінські заходи зі зниження витрат підприємства залежно від складності їх реалізації. Обґрунтовано ефект від впровадження системи управління витратами в діяльність підприємства, який полягає в: підвищенні ефективності управління витратами на основі своєчасної оцінки змін у собівартості продукції; контролюванні рівня витрат відповідно до норм споживання за центрами відповідальності; отриманні достовірної, релевантної та економічно обґрунтованої інформації щодо резервів зниження витрат; кореляції та оцінці впливу витрат на показники фінансового стану підприємства та рентабельності його діяльності в цілому. Подальші напрями наукових досліджень автори вбачають в обґрунтуванні особливостей практичного застосування системи управління витратами підприємства залежно від галузевої приналежності та структури виробництва підприємства з урахуванням стандартів ISO 9001.

**Ключові слова:** витрати, управління витратами, система управління витратами на підприємстві.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Слободянюк Наталя Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Трамвайна, 16, Кривий Ріг, 50005, Україна)

E-mail: [slobodyanyuk@donnuet.edu.ua](mailto:slobodyanyuk@donnuet.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-9423>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2483655>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57190435997>

**Біднова Ольга Юріївна** – студентка, кафедра фінансів, обліку та оподаткування, Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського (вул. Трамвайна, 16, Кривий Ріг, 50005, Україна)

E-mail: [bidnova\\_ou@donnuet.edu.ua](mailto:bidnova_ou@donnuet.edu.ua)

UDC (658.15+338.5):001.8(045)

JEL: G32; M41

#### **Slobodianiuk N. O., Bidnova O. Yu. Modeling the Cost Management System at the Enterprise: The Theoretical and Methodological Aspect**

The article is aimed at substantiating the theoretical and methodological foundations of modeling the enterprise cost management system and determining the effect of its practical introduction. Based on the analysis of literary sources, semantic signs of costs have been allocated. It is determined that, in accordance with the system approach, costs are the object of management and a component of the general information and analytical system, further on, costs are subject to identification, analysis, evaluation, optimization in order to find reserves for the growth of profitability indicators of enterprise while observing the reduction in the level of cost of output, other things being equal. The article substantiates, examines and specifies the methodical bases of modeling the cost management system of the enterprise, consisting of the following mandatory elements: the subject and object of cost management of the enterprise; managerial-functional and economic-functional subsystem of enterprise cost management; organizational and economic mechanism; external and internal environment of the enterprise, and feedback information. The practical necessity of classification of costs in order to specify the object of management, according to organizational-managerial, financial-economic and accounting-analytical criteria respectively, is proved. Methods of enterprise cost management are systematized and their non-universality in practical application is noted. The management measures to reduce the costs of enterprise depending on the complexity of their implementation are presented. The article substantiates the effect of introduction of cost management system in enterprise activity as follows: improving the efficiency of cost management on the basis of timely assessment of changes in the cost of production; control of the level of costs in accordance with the norms of consumption by responsibility centers; obtaining reliable, relevant and economically feasible information on cost reduction reserves; correlation and assessment of the impact of costs on indicators of the financial condition of the enterprise and the profitability of its activities as a whole. The authors see further scientific research directions in substantiating the features of the practical application of the enterprise cost management system depending on the industry affiliation and the structure of production of the enterprise, taking into account the ISO 9001 standards.

**Keywords:** costs, cost management, cost management system in the enterprise.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Slobodianiuk Natalia O.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Finance, Accounting and Taxation, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky (16 Tramvaina Str., Kryvyi Rih, 50005, Ukraine)

E-mail: [slobodyanyuk@donnuet.edu.ua](mailto:slobodyanyuk@donnuet.edu.ua)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0803-9423>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2483655>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57190435997>

**Bidnova Olha Yu.** – Student, Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky (16 Tramvaina Str., Kryvyi Rih, 50005, Ukraine)

E-mail: [bidnova\\_ou@donnuet.edu.ua](mailto:bidnova_ou@donnuet.edu.ua)

Забезпечення зростання показників ефективності діяльності підприємства неможливо без зниження відповідних витрат, що зумовлюють отримання доходу від такої діяльності, отже, актуальним залишаються питання підвищення рівня ефективності управління витратами підприємства на основі системного підходу, що передбачає реалізацію та оцінку ефективності управлінських рішень впливу суб'єкта на об'єкт управління. При цьому сам процес управління витратами підприємства реалізується та ґрунтується на принципах і методах побудови системи управління витратами підприємства.

Теоретико-методичні основи з питань підвищення ефективності управління витратами підприємства досліджено в працях таких науковців, як: Труніна І. М., Онищенко О. В. [1], Костецька Н. І. [2], Пархоменко А. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. [3], Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. [4], Григорова З. В., Кваско А. В. [5], Коваленко О. В.,

Осьмак С. С. [6] та ін. Незважаючи на достатність напрувань щодо розкриття сутності витрат та управління витратами, їх класифікації за відповідними ознаками, формування оцінних показників діагностики та методів управління витратами, дослідження інструментів та механізмів менеджменту витратами підприємств, оцінки впливу рівня управління витратами підприємства на показники ефективності та рентабельності його діяльності, подальшого розвитку потребують окремі питання щодо моделювання системи управління витратами підприємства як оптимальної системи з певними цільовими параметрами на вході та виході та структурними елементами у вигляді взаємопов'язаних функціонал-блоків.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних основ моделювання системи управління витратами підприємства та визначення ефекту від її практичного впровадження.

Аналіз літературних джерел дозволив стверджувати, що при визначенні витрат підприємства виокремлюють такі семантичні ознаки:

- ✦ витрати є складовою собівартості випуску продукції, робіт, послуг;
- ✦ існує прямий зв'язок між використанням ресурсів (матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових), зменшенням (вибуттям) активів, збільшенням зобов'язань і витратами підприємства;
- ✦ витрати підприємства носять вартісний характер виміру;
- ✦ витрати прямо впливають на прибутковість діяльності підприємства.

Авторські судження даної наукової публікації ґрунтуються виключно на розумінні витрат підприємства відповідно до системного підходу, отже, витрати є об'єктом управління та складовою загальної інформаційно-аналітичної системи, підлягають ідентифікації, аналізу, оцінці, оптимізації з метою виявлення резервів щодо зростання показників рентабельності діяльності підприємства при одночасному дотриманні зниження рівня собівартості випуску продукції (робіт/послуг) за інших рівних умов.

Процес управління витратами підприємства реалізується на основі системного підходу, носить цілеспрямований характер, пов'язаний з раціональним використанням ресурсів підприємства, оцінкою та характером впливу ендогенних та екзогенних чинників і передбачає формування управлінських рішень щодо планування й оптимізації витрат підприємства з метою досягнення максимізації прибутку.

На думку Чумак Л. Ф., Литвиненко М. О., «створення системи управління витратами пов'язане з визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності та їх дотриманням, а також розробленням ієрархічних зв'язків між підрозділами підприємства, окремими працівниками, які виконують весь комплекс виробничо-господарських та облікових робіт» [7, с. 214]. Вважаємо, що першочергове призначення системи управління витратами полягає в ідентифікації ризику неефективних витрат підприємства та оцінки їх впливу на собівартість та ефективність діяльності підприємства в цілому, а бюджетування упорядковує такий процес управління витратами, регламентує етапність реалізації відповідно до центрів відповідальності тощо.

Серед науковців немає єдиної думки щодо обов'язкового дотримання типології при визначенні критеріїв та складових системи управління витратами підприємства. Таким чином, тип системи управління витратами підприємства залежить не тільки від поставленої мети, але й від особливостей об'єкта управління. У цьому сенсі науковці Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. систематизували ознаки витрат, виокремлюючи основні: різноманіт-

ність, динамізм, невизначеність, неоднозначність впливу на фінансовий результат, що чинять вплив на формування методичного забезпечення процесу управління витратами [8]. Далі науковці в роботі обґрунтовують складові системи управління витратами підприємства, виокремлюючи підсистеми: формування системи управління витратами та функціонування системи управління витратами, встановлюючи зв'язки між ними та наголошують, що «метою підсистеми формування системи управління витратами є розробка методичного забезпечення функціонування підсистеми управління витратами» [8, с. 200].

Погоджуємося з думкою науковців щодо необхідності функціонування таких підсистем, де на вході системи ключовим параметром впливу на формування системи управління витратами є мета підприємства, а на виході підсистеми функціонування системи управління витратами є оптимальний рівень витрат відповідно до встановленої мети, що має практичний аспект для підприємства та дозволяє враховувати вид діяльності, мету управління та вплив різноманітних чинників.

На рис. 1 наведено систему управління витратами підприємства, що складається із обов'язкових елементів: суб'єкта та об'єкта управління витратами підприємства; управлінсько-функціональної та економіко-функціональної підсистеми управління витратами підприємства; організаційно-економічного механізму; зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також зворотних зв'язків.

«Метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства, мінімізація співвідношення витрати-дохід, оптимізація структури витрат і рівня ризику господарської діяльності» [9, с. 17].

Функціонування системи управління витратами підприємства забезпечується зв'язками між її елементами за відповідними типами: функціонально необхідні, синергетичні та надлишкові [13].

Суб'єктами управління витратами підприємства виступають менеджери всіх рівнів та фахівці центрів відповідальності підприємства. Об'єктом управління є витрати підприємства, котрі підлягають обов'язковій класифікації за відповідним критерієм:

- ✦ *організаційно-управлінський критерій* передбачає такі напрями класифікації витрат: за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат; за місцем здійснення контролю; за центрами відповідальності; за рівнем контролюваності; за впливом на прийняття рішень; за методом обчислення; за характером виробництва; за сферами діяльності; за спрямуванням для забезпечення цілей управління; за терміном генерування прибутку; за

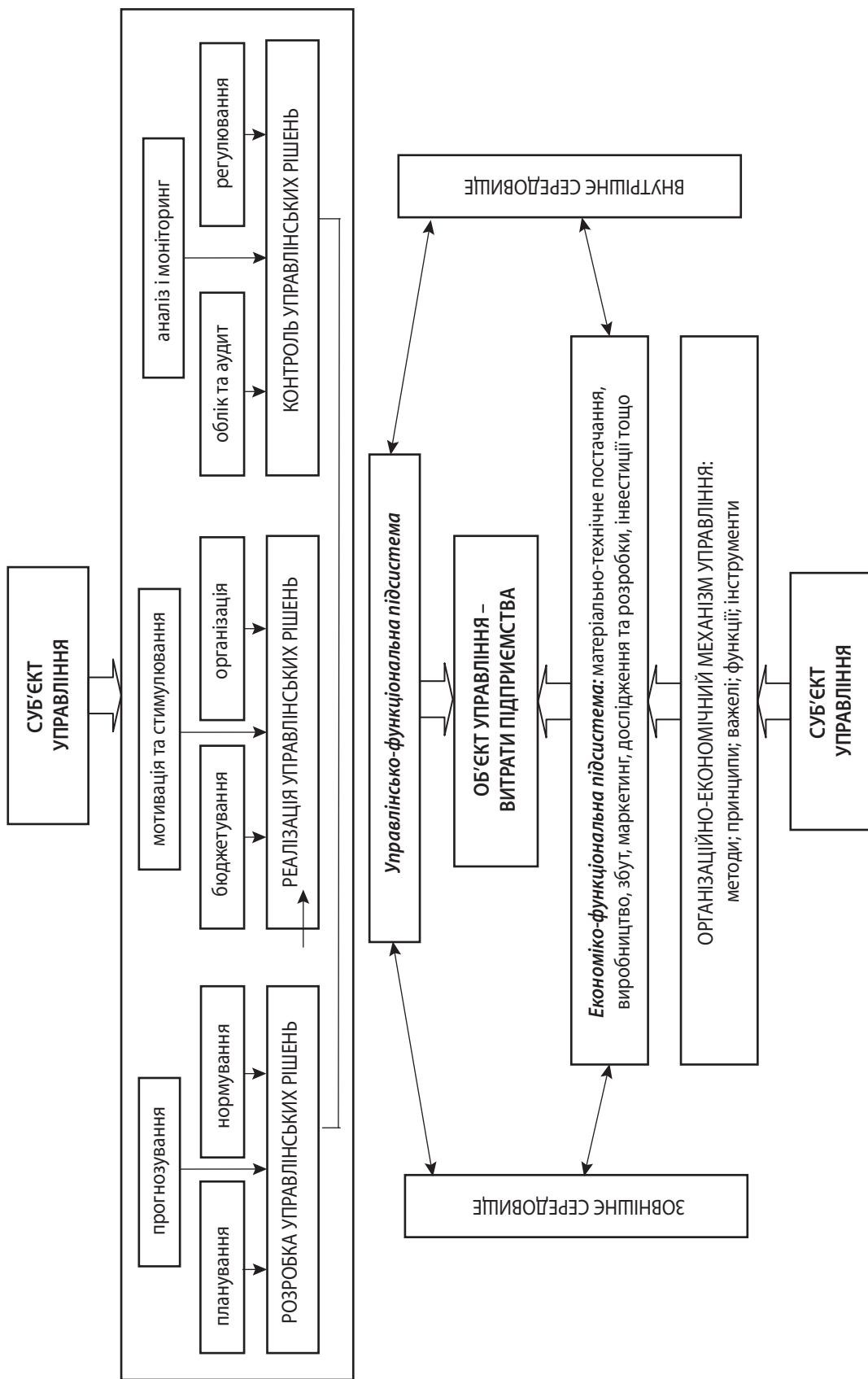


Рис. 1. Система управління витратами на підприємстві

Джерело: систематизовано авторами за [9–12].

відношенням до джерел покриття; за відношенням до обсягу виробництва [14];

- ✦ *обліково-аналітичний критерій* передбачає такі напрями класифікації витрат: за способом перенесення вартості на продукцію; за складом; за відношенням до звітного періоду; за економічним змістом (елементами витрат); за цільовим призначенням (за статтями калькуляції); за видами продукції (робіт, послуг); за порядком обчислення; за включенням до кошторису (калькуляції) [14];
- ✦ *фінансово-економічний критерій* передбачає такі напрями класифікації витрат: за видами витрат; за відношенням до форм праці; за відношенням до форм вартості; за доцільністю витрачання; за відношенням до діючих норм; за метою аналізу; за терміном обчислення [14].

**К**ласифікація витрат є вкрай важливою та має практичний аспект для конкретизації об'єкта управління та формування точної, оперативної та релевантної інформації щодо джерел виникнення, структури, норм витрачання, фактичного обсягу споживання, резервів поліпшення тощо таких витрат, а отже, впливає на якість, контроль та оперативність прийняття управлінських рішень керівництва.

Керуюча підсистема впливає на об'єкт управління через реалізацію послідовних процесів у межах управлінсько-функціональної підсистеми управління витратами підприємства, що передбачає поступовий перехід від розробки управлінських рішень, їх реалізації до своєчасного контролю.

На якість розробки управлінських рішень впливають параметри прогнозування, планування та нормування витрат. Даний етап ґрунтується на виробничих завданнях і передбачає обґрунтування управлінських рішень і визначення очікуваних результатів роботи (плановий прибуток при орієнтовній нормі витрат), при цьому процес планування витрат відбувається системно та передбачає єдність структурних підрозділів підприємства задля складання загального кошторису.

Реалізація управлінських рішень здійснюється при бюджетуванні, мотивації та стимулюванні, організації управління витратами. Даний етап передбачає запровадження ефективного інструменту бюджетування задля оцінки стану ресурсів підприємства, підвищення рівня ефективності їх використання, при цьому головним виступає складання бюджету доходів та витрат підприємства з метою менеджменту прибутком через детальну класифікацію витрат відповідно до існуючих критеріїв.

Як зазначає В. А. Топило, впровадження в діяльність підприємства бюджетування передбачає виділення таких центрів: «центри фінансового обліку, центри фінансової відповідальності, профіт-центри, венчур-центри та центри витрат» [15]. Центр витрат,

на думку науковця, – це «структурний підрозділ або група підрозділів, які забезпечують підтримку і обслуговування функціонування профіт- і венчур-центрів і безпосередньо не приносять прибуток» [15].

Бюджетування передбачає етапність реалізації щодо аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінки його можливостей з урахуванням наявних ресурсів, розробки систем норм і нормативів витрачання ресурсів, розробки, реалізації та контролю за показниками операційних, фінансових і функціональних бюджетів тощо.

Контроль управлінських рішень реалізується при обліку та аудиті, аналізі та моніторингу, а також регулюванні витрат і передбачає ідентифікацію витрат, їх вимірювання та реєстрацію щодо здійснення за структурними підрозділами (центрами відповідальності), аналіз та оцінку щодо виконання планових показників витрат і рівнів їх відхилення, впровадження дієвих заходів щодо усунення таких недопустимих відхилень тощо.

Економіко-функціональна підсистема управління витратами підприємства передбачає наявність відповідного організаційно-економічного механізму, який містить сукупність методів, принципів, важелів, функцій та інструментів щодо впливу керованої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління). Даний організаційно-економічний механізм реалізується відповідно до видів діяльності підприємства, що зумовлює виникнення витрат на виробництво та збут продукції, матеріально-технічне постачання, дослідження та розробки, маркетингові заходи, інвестиції та інновації, підвищення рівня кваліфікації персоналу тощо.

Принципи управління витратами ґрунтуються на системному підході, узгодженості поставлених цілей і наявних ресурсів підприємства, конфіденційності інформації, її безперервності, релевантності, достовірності оперативності й економічної обґрунтованості, наявності зв'язків між структурними підрозділами підприємства тощо.

**З**агальновідомо, що універсальних методів управління витратами підприємства не існує, проте найпоширенішими серед них є: «директ-костинг (*Direct Costing*), абсорпшин-костинг (*Absorption Costing*), стандарт-кост (*Standart-Cost*), або нормативний метод, метод ABC (*ActivityBased Costing*), CVP-аналіз (*Cost-Value-Profit Analysis*), таргет-костинг (*Target Costing*), кайдзен-костинг (*Kaidzen Costing*), бенчмаркінг витрат (*Benchmarking*), кост-кілінг (*Cost Killing*), LCC-аналіз (*Life Cycle Costing*), метод VCC (*Value Cost Chain*), метод EVA (*Economic Value Add*)» [9, с. 20].

Вибір методу управління витратами залежить від виду діяльності підприємства та мети управління щодо зростання показників ефективності діяльності при досягненні зниження рівня витрат чи максиміза-

ції ринкової вартості підприємства як довгострокової стратегії розвитку.

Науковці Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. обґрунтували до застосування 4 групи управління витратами підприємства: «1) методи, які передбачають обґрунтування величини собівартості кожного виду продукції підприємства (директ-костинг, метод ABC та інші); 2) методи, які передбачають досягнення певної встановленої наперед величини прибутку від збуту продукції (CVP-аналіз, таргет-костинг та інші); 3) методи, які передбачають скорочення собівартості продукції підприємства без обґрунтування раціональної величини його витрат (кайзер-костинг, кост-кілінг тощо); 4) методи, які передбачають визначення певної раціональної величини витрат підприємства та рівня собівартості його продукції (бенчмаркінг витрат, функціонально-вартісний аналіз та інші)» [4].

**К**ожен із зазначених методів управління витратами підприємства має свої переваги та недоліки, що пояснюється специфікою діяльності підприємства, унікальністю об'єкта управління та превентивністю, безповоротністю, циклічністю формування витрат.

Функції управління витратами підлягають класифікації за ознаками:

«1) *за характером*: загальні (планування, прогнозування, контроль, облік, аналіз, організація, регулювання витрат, координація); часткові функції (нормування, калькулювання собівартості, стимулювання зменшення витрат);

2) *за сутністю функції*: функції управлінського впливу (планування, прогнозування, нормування, облік, калькулювання собівартості, аналіз); інформаційної підтримки (організація, контроль, регулювання витрат, координація);

3) *за значенням для системи управління затратами*: функції першого порядку (планування, контроль, облік, аналіз); функції другого порядку (прогнозування, нормування, організація, калькулювання собівартості, регулювання витрат, координація, стимулювання зменшення витрат)» [16, с. 185].

Інструменти управління витратами підприємства містять інформаційно-технічне, кадрове, методико-методологічне та організаційне забезпечення управління витратами, що реалізується на основі наявних вхідних і вихідних інформаційних потоків між структурними елементами системи управління витратами підприємства, а також передбачає механізм обробки інформаційних даних щодо об'єкта управління.

Система управління витратами підприємства інтегрована в загальну систему управління підприємством і враховує дію зовнішніх (інфляція, податки, рівень конкуренції, попит і пропозиція, ставки кредитування, законодавство та стандарти якості тощо) та внутрішніх (товарно-матеріальне забезпечення,

технічний рівень виробництва, норми споживання ресурсів, бюджетування, інвестиції та інновації, якість продукції, персонал тощо) факторів впливу на середовище підприємства.

**Т**аким чином, ефективність системи управління витратами підприємства може оцінюватися також достатністю здійснення заходів, що мають на меті зниження витрат підприємства (табл. 1).

## ВИСНОВКИ

Отже, запропонована система управління витратами підприємства дозволить не тільки підвищити оперативність прийняття рішень щодо оптимізації витрат і зниження собівартості випуску продукції, але й забезпечить керівників та менеджерів оперативною, повною, достовірною інформацією за центрами відповідальності щодо змін у структурі витрат, наявності надмірних витрат, відхилень від встановлених нормативів, існуючих резервів; дозволить здійснити аналіз та надати оцінку впливу екзогенних та ендогенних чинників на витрати підприємства, встановити кореляцію та вплив витрат на показники фінансового стану підприємства та рентабельність його діяльності в цілому.

Подальші наукові дослідження автори вбачають в обґрунтуванні особливостей практичного застосування системи управління витратами підприємства залежно від галузевої приналежності та структури виробництва підприємства з урахуванням стандартів ISO 9001. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/trunina.pdf>
2. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>
3. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1/2022. С. 50–54. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.1.50](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.50)
4. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
5. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18–24. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3>
6. Коваленко О. В., Осьмак С. С. Система управління витратами. *Економічний вісник Запорізької держав-*

Перелік заходів щодо зниження витрат підприємства залежно від рівня їх складності [4]

Групи заходів, розташовані в порядку збільшення складності їхньої реалізації	Загальна характеристика заходів, їх відмінні риси
1-й рівень (організаційні заходи)	Зниження величини витрат завдяки покращанню організації виробництва і праці без здійснення інвестицій та суттєвої зміни наявного складу та структури активів і пасивів суб'єкта господарювання, а також без зміни фізичних обсягів виготовлення продукції
2-й рівень (заходи з удосконалення складання виробничої програми)	Зниження величини витрат завдяки зміні структури та асортименту продукції, зниження відносного рівня витрат внаслідок зростання обсягів виробництва продукції суб'єкта господарювання в межах існуючих у нього виробничих потужностей без здійснення інвестицій і без суттєвої зміни наявного складу та структури активів і пасивів суб'єкта господарювання
3-й рівень (заходи з удосконалення фінансового забезпечення господарської діяльності)	Зниження фінансових витрат підприємства завдяки вдосконаленню структури джерел утворення активів підприємства за певної фіксованої сукупності величини таких активів
4-й рівень (техніко-технологічні заходи)	Впровадження прогресивних різновидів техніки та технології, заміна фізично та морально застарілого устаткування й інших елементів основних засобів, що потребує понесення відповідних інвестиційних видатків

ної інженерної академії. 2014. Вип. 6. С. 53–60. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_053.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_053.pdf) (дата звернення: 02.06.2023).

7. Чумак Л. Ф., Литвиненко М. О. Сучасні шляхи вдосконалення системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 3. С. 213–218. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-3\\_0-pages-213\\_218.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-3_0-pages-213_218.pdf)
8. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 198–204. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-198-204>
9. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 15–23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>
10. Іванчик Т. В. Система управління витратами підприємства. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8671/7254>
11. Гречко А. В., Дударенко Н. С. Теоретико-методичні засади управління витратами підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 183–192.
12. Андрущенко І. С. Управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 23 с.
13. Баєва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. : у 2-х ч. Київ : Персонал, 2017. Ч. 2. 326 с.
14. Коба О. В., Миронова Ю. Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип.4. С. 99–103. URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/23.pdf>

15. Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157.

## REFERENCES

- Andriushchenko, I. S. "Upravlinnia vytratamy operatsiinoi diialnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva" [Cost Management of Operational Activities of Restaurant Enterprises]: *avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2016.
- Baieva, O. V., Novalska, N. I., and Zhalat-Lozynska, L. O. *Menedzhment i administruvannia* [Management and Administration], part 2. Kyiv: Personal, 2017.
- Borysiuk, I. O., and Semeniaka, Ya. V. "Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Formation of the Enterprise Costs Management System]. *Modern Economics*, no. 6 (2017): 15-23. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf>
- Chumak, L. F., and Lytvynenko, M. O. "Suchasni shliakhy vdokonalennia systemy upravlinnia vytratamy z metoiu pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The Contemporary Ways to Improve the Cost Management System in Order to Increase the Competitiveness of Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 3 (2017): 213-218. [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-3\\_0-pages-213\\_218.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-3_0-pages-213_218.pdf)
- Hrechko, A. V., and Dudarenko, N. S. "Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Theoretical and Methodological Principles of Enterprise Cost Management]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*, no. 18 (2016): 183-192.
- Hryhorova, Z. V., and Kvasko, A. V. "Suchasni metody upravlinnia vytratamy pidpriemstv" [The System of Cost Management]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, no. 2 (2021): 18-24.

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3>  
Ivanchyk, T. V. "Systema upravlinnia vytratamy pidpriemstva" [Enterprise Cost Management System]. <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/download/8671/7254>

Koba, O. V., and Myronova, Yu. Yu. "Vytraty pidpriemstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnia i ekonomichnoho analizu" [Cost of Enterprise and Classification for the Management and Economic Analysis]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, iss. 4 (2016): 99-103. <http://bses.in.ua/journals/2016/4-2016/23.pdf>

Kostetska, N. I. "Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku" [Cost Management at Enterprises in Conditions of Risk]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 34 (2021).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>

Kotliarova, V. H., Derenska, Ya. M., and Hladkova, O. V. "Formuvannya pidkhotu do upravlinnia vytratamy promyslovoho pidpriemstva" [Formation of an Approach to Cost Management of Industrial Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 11 (2020): 198-204.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-198-204>

Kovalenko, O. V., and Osmak, S. S. "Systema upravlinnia vytratamy" [Cost Management System]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*,

iss. 6 (2014): 53-60. [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_053.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_053.pdf)

Parkhomenko, L. A. et al. "Metody obliku ta upravlinnia operatsiinymy vytratamy" [Methods of Accounting and Management of Operating Expenses]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 1/2022 (2022): 50-54.

DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.50

Topylo, V. A. "Vprovadzhennia systemy biudzhetuвання na pidpriemstvakh" [Implementation of Budgeting System at Enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 8 (2020).

DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.157

Trunina, I. M., and Onyshchenko, O. V. "Metodychni pidkhody do upravlinnia zatratamy promyslovykh pidpriemstv" [Methodical Approaches to the Cost Management of Industrial Enterprises]. *Modern Economics*, no. 7 (2018): 182-191. <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/7-2018/UKR/trunina.pdf>

Yemelianov, O. Yu., Kurylo, O. B., and Petrushka, T. O. "Mekhanizm, metody ta sposoby upravlinnia vytratamy pidpriemstv yak instrumenty pidvyshchennia efektyvnosti yikh hospodarskoi diialnosti" [Mechanism, Methods and Ways of the Cost Management of Enterprises as Tools to Improve the Efficiency of Their Economic Activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38 (2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

УДК 65.014.1

JEL: L10; L14; M11

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-6-209-215>

## ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЙОГО ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

©2023 ЗАЛУЦЬКА Х. Я., ГНАТ І. А., СТЕФАНЦОВ Д. В.

УДК 65.014.1

JEL: L10; L14; M11

### Залуцька Х. Я., Гнат І. А., Стефанцов Д. В. Процес стратегічного управління підприємством з урахуванням особливостей його взаємодії зі стейкхолдерами

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються обмеженням певних видів ресурсів, втратою частини ринків збуту та постачальників. Це, своєю чергою, знижує можливості розвитку підприємств у поточному періоді, а тим паче, планування своєї діяльності на перспективу. Відповідно, значної актуальності набуває питання результативного визначення планових показників розвитку та вибору ефективних стратегічних заходів їх досягнення, враховуючи детальний аналіз внутрішніх можливостей розвитку підприємства та сприятливих зовнішніх чинників такого розвитку. Оскільки можливості розвитку підприємства за окремими напрямками його діяльності є обмеженими, доцільно розглядати їх через інтеграцію із привабливими стейкхолдерами для оптимального нарощення потрібних складових потенціалу. У роботі уточнено процес формування стратегії інтегрованого розвитку підприємства шляхом включення до його складу етапів, необхідних для визначення інтеграційних можливостей підприємства та відповідних типів інтеграції. Обґрунтовано необхідність включення у пропонувані етапи процесу формування та реалізації стратегії розвитку підприємства таких елементів: оцінювальні показники; ризики; стадії життєвого циклу напрямку діяльності (товару, бізнес-структури тощо); види ефектів. Це дозволить змодельовувати розвиток підприємства при різних типах інтеграції та сценаріях використання інтеграційних можливостей, а також сприятиме конкретизації видів і змісту стратегії інтеграційного розвитку завдяки побудові різних варіантів взаємозв'язків підприємства зі стейкхолдерами. Побудова таких моделей сприятиме ефективній реалізації обраної стратегії інтегрованого розвитку завдяки чіткому визначенню результатів і можливостей розвитку (стратегічних резервів) різних варіантів інтеграційних утворень.

**Ключові слова:** процес стратегічного управління, інтегровані структури, стратегія розвитку, стейкхолдери, оцінювальні показники.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 12.

**Залуцька Христина Ярославівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

**E-mail:** [khrystyana.y.solovii@lpnu.ua](mailto:khrystyana.y.solovii@lpnu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4342-4925>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221385014>