

DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3  
DOI: 10.5281/zenodo.5751042  
UDC: 338.512  
JEL: M20

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### DEVELOPING A STRATEGIC APPROACH TO ENTERPRISE COST MANAGEMENT

Olha S. Brahina, PhD in Economics  
Odessa Polytechnic State University, Odessa, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-2050-552X  
E-mail: BrahinaOS@ukr.net

Irina O. Zabrodnaya  
Odessa Polytechnic State University, Odessa, Ukraine  
Email: zabrodna.8111029@stud.opu.ua

Received 05.05.2021

*Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. Науково-методична стаття.*

У статті автором представлена сутнісна характеристика та мета стратегічного управління витратами, сформовано концептуальну модель ефективного стратегічного управління витратами підприємства та розроблено структурно-логічну схему методики проведення оцінки ефективності управління витратами. Відповідно до розробленої структурно-логічної схеми методики проведення оцінки ефективності управління витратами проведено аналіз витрат обігу в розрізі елементів операційних витрат підприємства та аналіз витрат за економічними елементами. Здійснено розробку стратегії управління витратами підприємства, яка включає формування повної (Ешриджської) моделі місії, визначення характеру стратегії методом SPACE та розробку стратегії управління витратами.

*Ключові слова:* витрати, управління витратами, стратегія, підприємство, розробка, стратегічний підхід

*Brahina O.S., Zabrodnaya I.O. Developing a strategic approach to enterprise cost management. Scientific and methodical article.*

In the article the author presents the essential characteristics and purpose of strategic cost management, formed a conceptual model of effective strategic cost management of the enterprise and developed a structural and logical scheme of methods for assessing the effectiveness of cost management. In accordance with the developed structural and logical scheme of the methodology for assessing the effectiveness of cost management, the analysis of turnover costs in terms of elements of operating costs of the enterprise and the analysis of costs by economic elements. The development of an enterprise cost management strategy has been developed, which includes the formation of a complete (Ashridge) mission model, determination of the nature of the strategy by the SPACE method and development of a cost management strategy.

*Keywords:* costs, cost management, strategy, enterprise, development, strategic approach

**В** сучасних умовах господарювання в процесі управління підприємством керівники та менеджери приділяють велику увагу всім аспектам управління витратами оскільки успішне функціонування підприємства багато в чому залежить від ефективної діяльності в даній сфері. Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного управління підприємств. Отже, розробка стратегічного підходу до управління витратами займає пріоритетне місце в системі управління підприємством та зумовлює необхідність подальшого проведення досліджень в даній галузі.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Вагомий внесок в розробку питань управління витратами підприємства внесли як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема Бугріменко Р.М., Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Жданова Ю.О., Жуган Н.О., Задорожна Н.В., Захарченко Л.А., Коцюба О.С., Накісько О.В., Рижикова Н.І., Славуца О.І., Смірнова П.В., Чорна М.В., Уткіна Ю.М., Яцкевич І.В та інші.

#### Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Незважаючи на достатній рівень вивченості проблеми процес розробки стратегічного підходу до управління витратами і досі лишається невирішеним і потребує подальшого дослідження.

*Метою статті є* обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка рекомендацій щодо розробки стратегічного підходу до управління витратами підприємства.

Основними завданнями статті виступають:

- визначення сутності стратегічного управління витратами підприємства;
- оцінка ефективності управління витратами підприємства;

— розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Ефективність діяльності підприємства залежить від налагодженої системи стратегічного управління, що зумовило дослідження витрат на стратегічному рівні. Стратегічне управління витратами – це система, яка включає в себе комплекс взаємопов’язаних елементів управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань в цілях оптимального управління витратами.

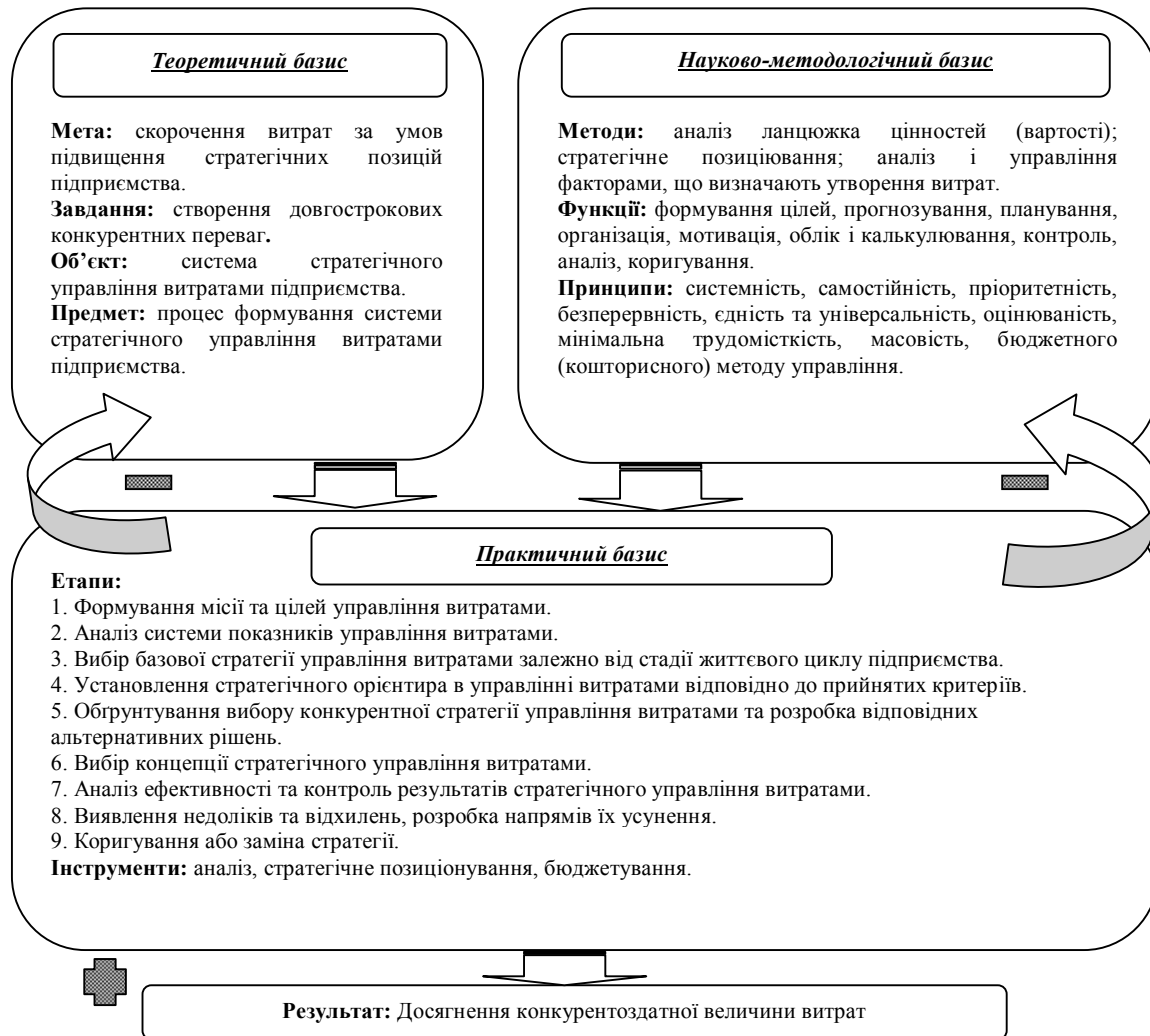


Рисунок 1. Концептуальна модель ефективного стратегічного управління витратами підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Метою стратегічного управління витратами підприємства є довготермінове забезпечення його економічної ефективності за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень та поведінку витрат.

Відповідно до сутнісної характеристики та відмінностей між рівнями управління витратами нами було розроблено концептуальну модель стратегічного управління витратами підприємства (рис.1).

Отже, управління витратами можна визначити як взаємопов’язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства. Стратегічне управління витратами підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку.

Для того, щоб підприємство мало позитивний ефект від діяльності і високі конкурентні позиції необхідно правильно налагодити системи управління. Насамперед це стосується ефективності управління витратами підприємства. Розроблена нами схема проведення оцінки ефективності управління витратами підприємства представлена на рис.2.

Відповідно до розробленої структурно-логічної схеми методики проведення оцінки ефективності управління витратами здійснимо аналіз витрат обігу в розрізі елементів операційних витрат підприємства (табл. 1).

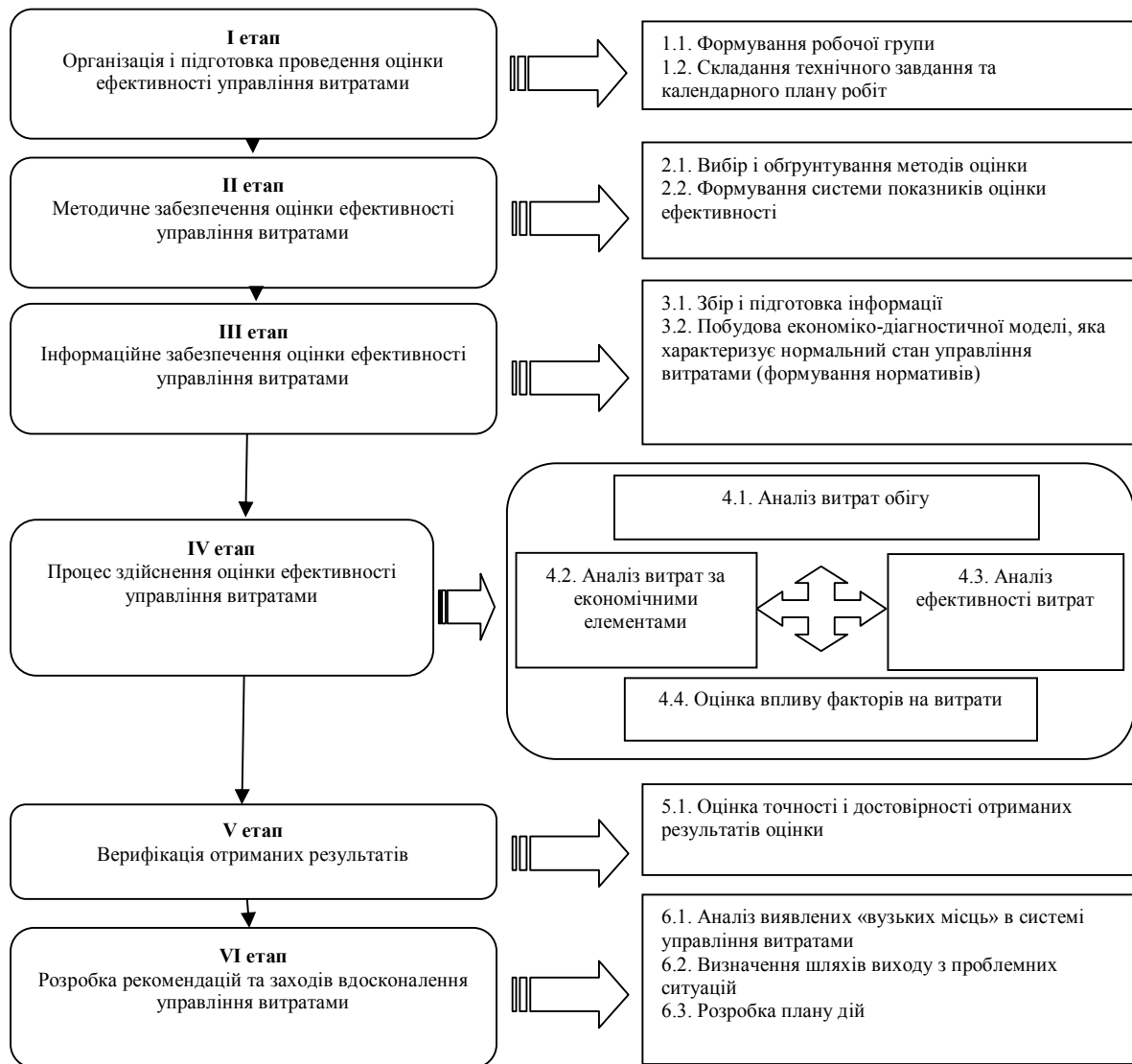


Рисунок 2. Структурно-логічна схема методики проведення оцінки ефективності управління витратами  
Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 1. Аналіз витрат ПАТ «Одескабель»

Види витрат	Минулий рік		Звітний рік		Структура витрат, %		Темп зміни, %
	сума, тис.грн.	рівень %	сума, тис.грн.	рівень %	Минулий рік	Звітний рік	
1. Адміністративні витрати	88141,0	5,56	103819,0	5,89	32,27	29,51	117,79
2. Витрати на збут	73044,0	4,61	95870,0	5,44	26,75	27,25	131,25
3. Фінансові витрати	54311,0	3,42	72005,0	4,08	19,89	20,47	132,58
4. Інші операційні витрати	57598	3,63	80115	4,54	21,09	22,78	139,09
Разом операційні витрати:	273094	17,22	351809	17,91	100	100	115,64
Чистий дохід від реалізації	1585660		1763188				111,2

Джерело: складено авторами за матеріалами [1].

Аналізуючи структуру витрат можна зробити висновок, що витрати на збут, фінансові витрати та інші операційні витрати зросли на 0,5%, 0,58% та 1,69% відповідно. Однак адміністративні витрати зменшились на 2,76%. Наступний обов'язковим елементом витрат є витрати по економічних групах, аналіз яких представлено у наступній таблиці 2.

Аналізуючи ці показники, можна зробити висновок, що загалом усі витрати збільшились у звітному році порівняно з минулим, що можна пов'язати із збільшенням обсягу реалізації продукції.

Таблиця 2. Аналіз витрат за економічними елементами ПАТ «Одескабель»

Види витрат	Минулий рік			Звітний рік			Зміни суми, (+, -)	Темп зміни суми, %
	сума, тис. грн.	рівень витрат, %	пит. вага, %	сума, тис. грн.	рівень витрат, %	пит. вага, %		
1. Матеріальні витрати	1299382	81,95	81,83	1416976	80,36	78,22	117594	109,05
2. Витрати на оплату праці	129043	8,14	8,13	178487	10,12	9,85	49444	138,32
3. Відрахування на соціальні заходи	25016	1,58	1,58	34456	1,95	1,90	9440	137,74
4. Амортизація основних засобів	20536	1,30	1,29	38287	2,17	2,11	17751	186,44
5. Інші	113867	7,18	7,17	143269	8,13	7,91	29402	125,82
Разом витрати:	1587844	100,14	100,00	1811475	102,74	100,00	223631	114,08
Чистий дохід від реалізації	1585660			1763188			177528,0	111,2

Джерело: складено авторами за матеріалами [1].

Глибина і ефективність аналізу визначається тим, які виявлені і кількісно виміряні чинники та оцінено розмір їх впливу. В процесі факторного аналізу нами було досліджено вплив всіх складових, що входять до загальної суми витрат за методом ланцюгових підстановок (табл. 3).

За допомогою факторного аналізу можна побачити, що в більшій мірі на збільшення обсягу операційних витрати на 22826 тис грн вплинули збільшення витрат на збут та збільшення обсягу інших операційних витрат на 22517 тис грн. В меншій мірі також на збільшення операційних витрат вплинуло зростання фінансових витрат (+17694 тис грн) та адміністративних витрат (+15678 тис грн).

Таблиця 3. Вплив факторів на динаміку витрат ПАТ «Одескабель»

Показник/ підстановка	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Фінансові витрати	Інші операційні	Операційні витрати	Різниця
0	88141	73044	54311	57598	273094	
1	103819	73044	54311	57598	288772	15678
2	103819	95870	54311	57598	311598	22826
3	103819	95870	72005	57598	329292	17694
4	103819	95870	72005	80115	351809	22517

Джерело: складено авторами за матеріалами [1].

На основі проведеного аналізу здійснимо розробку та формування стратегічного підходу до управління витратами підприємства. Розробку стратегії управління витратами ПАТ «Одескабель» доцільно почати з розробки стратегічного плану, який починається з формулювання та вдосконалення місії підприємства та всіх її складових (рис. 3).



Рисунок 3. Повна (Ешриджська) модель місії ПАТ «Одескабель»

Джерело: складено авторами за матеріалами [2].

Визначення характеру стратегії підприємства здійснюємо за методикою використання методу SPACE (з використанням довірчих інтервалів), який дозволяє провести аналіз позицій на ринку і вибір оптимальних стратегій. Отже, здійснимо визначення характеру поведінки ПАТ «Одескабель» на ринку.

Відповідно до визначення характеру поведінки ПАТ «Одескабель» зазначимо, що найбільш сильними сторонами є привабливість галузі, зважена оцінка по якій складає в звітному році 2,18, порівняно з минулим – 1,98. Розглядаючи наступні критерії, зазначимо, що фінансова сила підприємства у звітному році погіршилася і склала 1,38, порівняно з минулим роком, де значення складало 1,98. Знизився також рівень конкурентоспроможності підприємства та стабільності галузі. Визначений характер поведінки ПАТ «Одескабель» на ринку представимо графічно на рисунку 4.

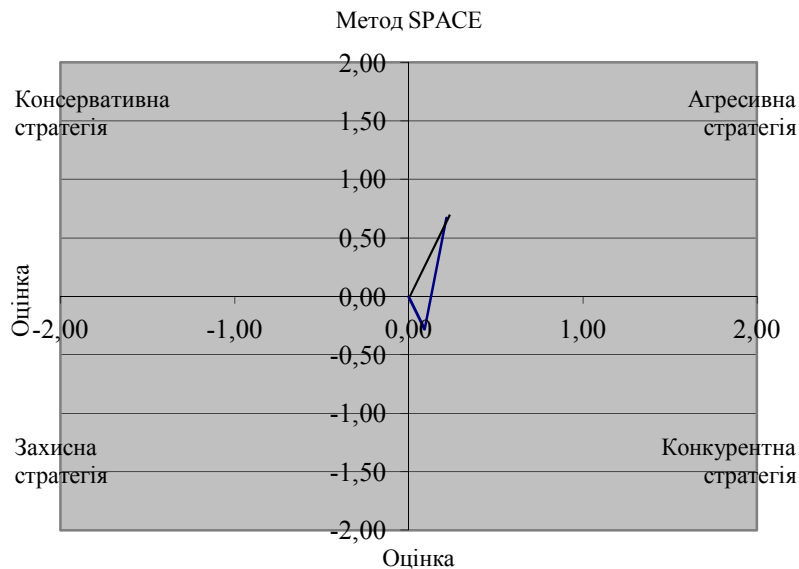


Рисунок 4. Визначення характеру стратегії ПАТ «Одескабель» методом SPACE  
Джерело: складено авторами за матеріалами [2].

Отже, відповідно з розрахованими координатами вершин трикутник розмістився між двох квадратів «агресивна стратегія» та «конкурентна стратегія», що є свідченням того, що підприємству на даний момент необхідно використовувати конкурентну стратегію з елементами агресивної. Це дасть можливість досягти бажаного стану відповідно до стратегічної галузевості і збільшити конкурентоспроможність і фінансову силу підприємства.

В процесі розробки стратегії управління витратами торговельного підприємства важливе місце посідає стратегічне позиціонування (рис.5).

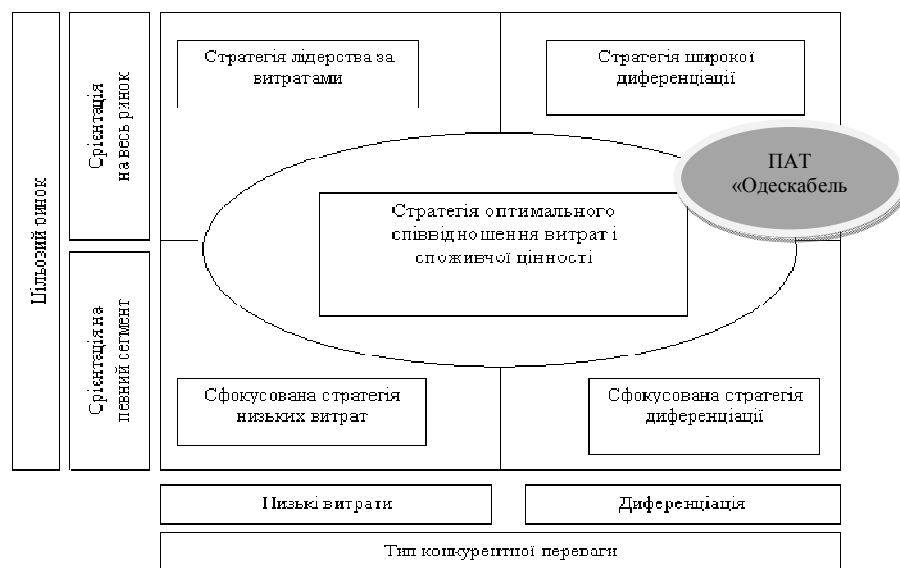


Рисунок 5. Розробка стратегії управління витратами за М. Портером  
Джерело: складено авторами за матеріалами [2].

Таким чином, відповідно до сформованої матриці стратегічного управління витратами ПАТ «Одескабель» доцільно обрати стратегію широкої диференціації, що передбачає використання диференціації, як типу конкурентної переваги та орієнтацію на весь ринок.

Стратегій у підприємства може бути безліч [3-4], проте всі вони базуються на трьох стратегічних альтернативах: зростання, стабілізація та скорочення. Вибір стратегії має величезне значення, оскільки визначає довгостроковий план дій на майбутнє, а ступінь реалізації стратегії визначає ефективність і успішність функціонування підприємств. Таким чином, вибір оптимальної стратегії визначається безліччю факторів, але в першу чергу залежить від стадії життєвого циклу підприємства.

Для визначення стадії життєвого циклу підприємства були використані показники рентабельності товарообороту. Формування генеральної мети підприємства та стратегічних цільових орієнтирів за видами витрат відповідно до стадії життєвого циклу представлено на рисунку 6.

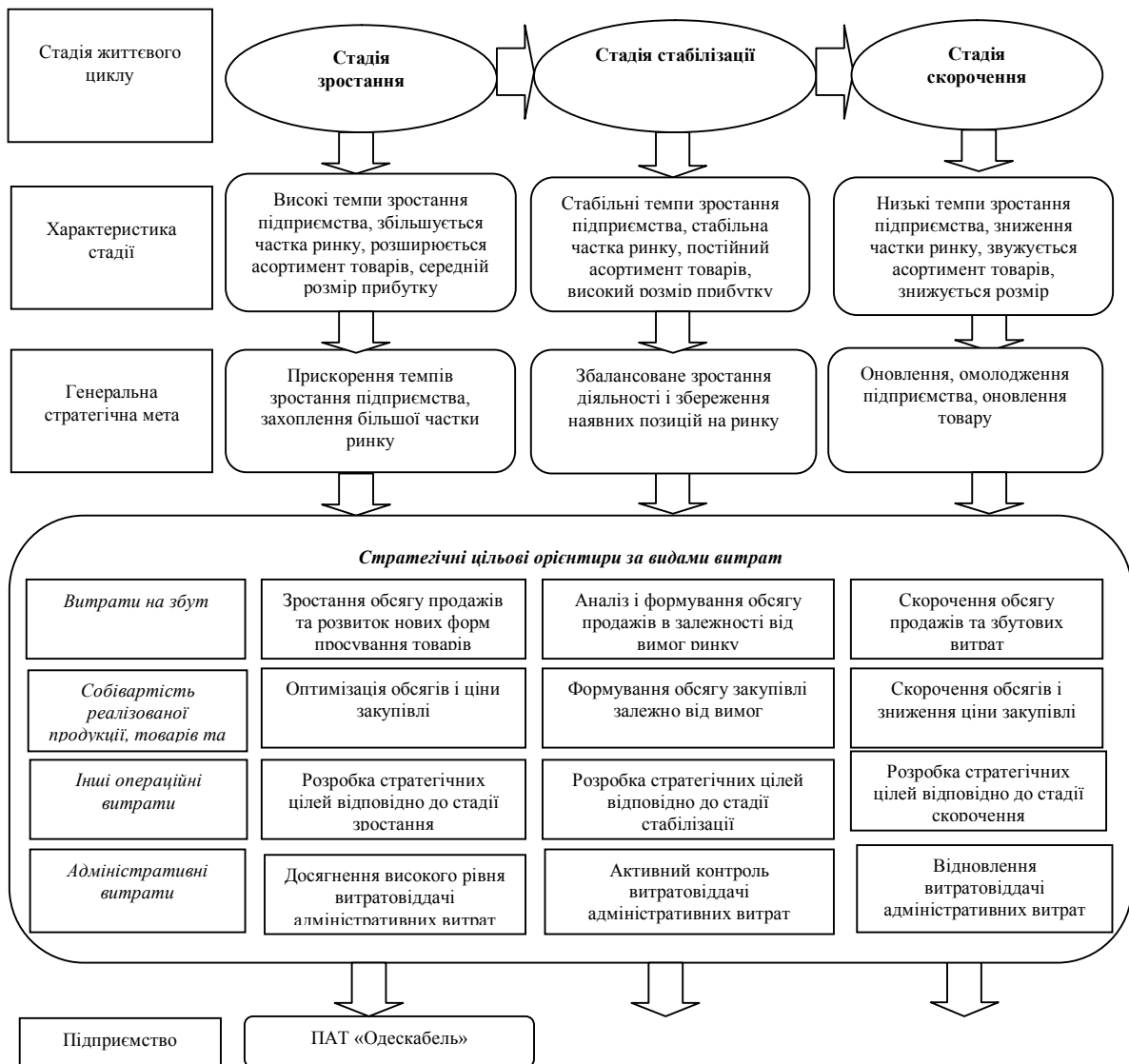


Рисунок 6. Взаємозв'язок системи планування витрат і стадії життєвого циклу підприємства

Джерело: власна розробка авторів

Таким чином, сформована стратегія бюджетного планування витрат дасть можливість досягти як загальних цілей, так і окремо за видами витрат.

## Висновки

Проведене дослідження з теми «Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства» принесло такі результати:

- визначили сутність стратегічного управління витратами підприємства.
- визначили ефективність управління витратами на підприємстві і вплив факторів на їх рівень.
- розробили стратегію управління витратами підприємства, яка включає формування повної (Ешриджської) моделі місії, визначення характеру стратегії методом SPACE, розробку дерева цілей та розробку стратегії управління витратами.

### Abstract

In modern business conditions in the process of enterprise management, executives and managers pay great attention to all aspects of cost management because the successful operation of the enterprise depends largely on effective activities in this area. The current level of development of the business environment necessitates strategic management of enterprises. Thus, the development of a strategic approach to cost management is a priority in the enterprise management system and necessitates further research in this area.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological approaches and develop recommendations for developing a strategic approach to cost management of the enterprise.

The main objectives of the article are:

- defining the essence of strategic cost management of the enterprise;
- assessment of the effectiveness of cost management of the enterprise;
- development of a strategic approach to enterprise cost management.

The following methods were used in the study: the method of analysis in synthesis, the method of classification, generalization, grouping.

Thus, the formed strategy of budget planning of expenses will give the chance to reach both the general purposes, and separately on separate kinds of expenses.

### Список літератури:

1. Фінансова звітність ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>.
2. Офіційний сайт ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://odeskabel.com/ua/>.
3. Tereshchenko D. Combining strategic management and transformation processes in the environment of international companies / D. Tereshchenko, O. Nikolaevskaya, O. Borysenko, K. Tkach, S. Filyppova // Academy of Strategic Management Journal. – 2019. – Vol. 18. – Special Iss. 1 (Title: Strategic Research Directions) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.abacademies.org/articles/Combining-strategic-management-and-transformation-processes-in-the-environment-of-international-companies-1939-6104-18-SI-1-490.pdf>.
4. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: [монографія] / За ред. С.В. Філіппової та С.К. Харічкова. – К.: «Центр учбової літератури». – 2017. – 176 с.

### References:

1. Financial statements of PJSC "Odeskabel". Retrieved from <https://smida.gov.ua/>.
2. Official site of PJSC "Odeskabel". Retrieved from <https://odeskabel.com/ua/>.
3. Tereshchenko D., Nikolaevskaya O., Borysenko O. et al. (2019). Combining strategic management and transformation processes in the environment of international companies. Academy of Strategic Management Journal, 18, Special Iss. 1 (Title: Strategic Research Directions) Retrieved from <https://www.abacademies.org/articles/Combining-strategic-management-and-transformation-processes-in-the-environment-of-international-companies-1939-6104-18-SI-1-490.pdf>.
4. Filyppova S.V. and Kharichkov S.K.. (Eds). (2017). Mechanisms and tools of modern enterprise management: monograph. Kyiv: "Tsentri uchbovoyi literatury".

#### **Посилання на статтю:**

*Брагіна О.С. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства / О. С. Брагіна, І. О. Забродна // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. – № 3 (17). – С. 19-25. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.5751042.*

#### **Reference a Journal Article:**

*Brahina O.S. Developing a strategic approach to enterprise cost management / O. S. Brahina, I. O. Zabrodnaya // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2021. – № 3 (17). – P. 19-25. – Retrieved from <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.03.2021.3. DOI: 10.5281/zenodo.5751042.*

