

**Abstract.**

**Hryn Ye. L. Program-project approach to organizational changes management at the enterprise.**

The essence of the program-design approach to organizational changes management at the enterprise is considered. It is proved that the most expedient approach to organization of changes in the enterprise is design. Existing standards in project management are considered. A detailed description of the nature of the activities in the context of organizational changes within each project management are given: scope management, time management, project quality management, cost management, integration management, human resource management, communications management, procurement or supply management, risk management, stakeholder management.

**Key words:** organizational changes, project, program, sphere of knowledge, project management standards.

Стаття надійшла до редакції 07.09.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Гринь Є. Л. Програмно-проектний підхід до управління організаційними змінами на підприємстві. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 4. С. 11-16.

Hryn Ye. L. Program-project approach to organizational changes management at the enterprise. Actual problems of innovative economy. 2018. No 4, pp. 11-16.

УДК 657.471

Хачатурян Б. О., здобувач,  
Харківський національний технічний університет сільського господарства  
імені Петра Василенка

**НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СТВОРЕННІ ЦІНОВИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ**

**Хачатурян Б. О. Науково-теоретичні засади управління витратами у створенні цінкових конкурентних переваг.**

В статті розглянуто сутність поняття «управління витратами». Для узагальнення існуючих підходів до розуміння досліджуваної категорії здійснено морфологічний аналіз сукупності визначення їх сутності, змістом та метою. Запропоновано власне бачення управління витратами як впливу на виробничі та управлінські процеси, які мають місце в системі діяльності підприємства, що являє собою сукупність методологічного та методичного інструментарію, представленого принципами, функціями, законами, закономірностями та методами для зміни структури витрат та поведінки персоналу як результату зміни умов виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління витратами, структура, принципи, функції, закони, закономірності, методами.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Підприємство постійно знаходиться у відповідних умовах конкуренції на ринку, яка обумовлена присутністю існуючих товаровиробників, бар'єрами входу та виходу з ринку, рівнем державного регулювання, динамікою зміни параметрів ринку тощо. Для забезпечення успіху в конкурентній боротьбі підприємство повинно або мати більш привабливу ціну, або переважати у якості продукції. Також існують конкурентні переваги фокусування, що передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку. Зазначені конкурентні переваги традиційно є більш привабливими для окремих товарів на визначених ринках. В разі високого рівня спеціалізації найчастіше мова йде про «лідерство у витратах». В класичному розумінні монополістичної конкуренції споживачі

часто надають перевагу виробникам із особливими якостями своєї продукції. В будь-якому разі, конкурентоспроможність продукції залежить від двох головних чинників: якості та ціни, де обидві безпосередньо залежать від рівня понесених витрат на створення відповідної доданої вартості. Таким чином, для обґрунтування шляхів забезпечення цінкових конкурентних переваг першочерговим є розробка ефективних заходів управління витратами підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями в галузі управління витрат займалися такі провідні дослідники як: А. Бачурина, Н. Гаркуша, М. Грещак, С. Голов, В. Гордієнко, І. Давидович, Н. Калиновська, С. Ковтун, О. Коцюба, Ю. Кравчук, О. Крушельницька, А. Мирзабеков, Р. Мозговий, Т. Мудра,

Т. Остапенко, А. Пилипенко, С. Савлук, Н. Ткачук, А. Турило, Л. Христенко, Л. Чернобай, Г. Фандель, А. Ясінська [1-15].

Незважаючи на існування чисельних наукових доробок, питання розробки методології управління витратами поряд із методичним та практичним інструментарієм залишається недостатньо розвинутим.

**Формулювання мети статті.** Метою дослідження є подальше уточнення сутності поняття «управління витратами».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Витрати виникають в ході поточної діяльності підприємства і мають ряд класифікаційних ознак, підходів до управління та методів обліку. Зараз виокремлюють управлінський облік, податковий та бухгалтерський. В рамках кожного з них витрати калькуляція відповідним чином в рамках існуючих нормативних вимог, зафіксованих в стандартах бухгалтерського обліку, законах, кодексах та підзаконних актах. В найбільшій мірі цілям економічного аналізу відповідає управлінський облік. Більшість витрат підприємства пов'язана із відповідними факторами виробництва. Якщо мова йде про матеріалу міське виробництво то відповідно підприємство найбільшу частку витрат несе для отримання матеріалів, сировини та напівфабрикатів. Енергоємні виробництва витрачають найбільшу питому вагу коштів на сплату спожитих енергоресурсів. Відповідно ситуація стосується і інших видів витрат. Крім того підприємство здійснює управлінську діяльність, яка передбачає виконання належних функцій, утримання відповідних підрозділів, служб тощо. Ці витрати калькулюються окремо від виробничих та загально-організаційних. Крім того підприємство здійснює крім операційної, фінансову та інвестиційну діяльність, які також генерують відповідні витрати, що безпосередньо впливає на обсяг отриманого прибутку підприємством. Найбільш важливим в розгляді управління витратами є диференціація підходів, що передбачає управління собівартістю та управління витратами на рівні всього підприємства. Собівартість стосується кожного окремого виду продукції, який виробляється, а витрати підприємства відносяться до всієї системи. Цілком зрозуміло, що ці два підходи взаємопов'язані: загальновиробничі, адміністративні, витрати на збут та інші операційні переносяться відповідним чином на собівартість кожної

одиниці продукції, але в залежності від конкурентної ситуації на ринку ціна коливається не лише відносно фактичної собівартості, але й у відповідності до потреб та купівельної спроможності споживачів. Таким чином, собівартість є об'єктивною категорією, яка формується під впливом чинників витрат матеріалів, виробничих процесів, характеру технології, чисельності та рівня кваліфікації персоналу та інших. А ціна виступає частково суб'єктивною категорією, адже вона встановлюється підприємством на основі об'єктивного отриманого рівня собівартості та у відповідності до очікуваних прогнозів відносно отримання потенційного прибутку, який разом із собівартістю і складає ціну продукції. Це обумовлює взаємозв'язок між управлінням витратами та забезпечення цінових конкурентних переваг. Підприємство зацікавлене максимально можливого зниженні витрат, що може сприяти зменшенню ціни для збільшення обсягу реалізації для освоєння нових ринків або розширення існуючих. З іншого боку, як ми бачимо на прикладі провідних світових корпорацій, успіху досягають ті, які вкладають значні кошти в здійснення наукової діяльності, придбання об'єктів інтелектуальної власності, створення власних внутрішніх соціальних мереж для поширення знань – тобто дії, направлені на створення внутрішніх ключових компетентностей підприємства, які дозволяють генерувати інновації, направлені як на покращення якості продукції, так і на зниження їх собівартості. Тож має місце зростання обсягу витрат, яке в результаті сприяє їх зниженню. Подібна ситуація стосуються й окремих проектів. Підприємство вкладає капітальні кошти для запуску будь-якого проекту з метою отримання прибутку від його використання. Враховуючи фактор часу та інфляційні очікування в рамках теорії вартості грошей у часі при розрахунку обсягу чистого дисконтованого доходу саме врахування капітальних вкладень та майбутніх грошових потоків дозволяє оцінити доцільність витрат на реалізацію і прийняти належне управлінське рішення щодо впровадження або відмови від даного проекту.

Складність об'єкту дослідження полягає не лише у пошуку найкращих методів управління витратами, але й в уточненні безпосередньо об'єкту їх

виникнення. Фактично витрати відображають результати протікання виробничих та управлінських процесів на підприємстві. І відповідно управління витратами має бути направлено саме на процеси, а не на витрати як відповідні атрибути цих процесів. Якщо підприємство має організаційну структуру, яка не відповідає поточним потребам діяльності, і відповідно генерує великий обсяг витрат, необхідність зміни даної структури для їх скорочення є важливим завданням управління витратами. З іншого боку існування таких відділів як контроль якості й життєвоважливим для підприємства і витрати, пов'язані із його існуванням, є обґрунтованими та доцільними. З іншого боку, це не означає, що ці витрати не мають підпадати під облік, аналіз та управління в цілому. Таким чином, для розробки необхідного інструментарію управління витратами в забезпеченні цінових конкурентних переваг варто розглянути існуючі підходи до розуміння поняття

«управління витратами». В табл. 1 надано найбільш розповсюджені визначення сутності досліджуваного поняття. Як бачимо серед дослідників відсутня єдність бачення. Ряд дослідників розглядають його як процес: динамічний, складний та багатоаспектний, цілеспрямованого формування витрат в цілому або оптимального їх рівня, прийняття та реалізації рішень. Отже, цей процес поєднують як із виникненням витрат: за місцями, ресурсами, роботами об'єктами та часом, так і з управління ними що стосується прийняття рішень відносно їх формування. Розуміючи управління як вплив керуючої підсистеми на керовану, де витрати властиві обом підсистемам, управління має бути націлена на всі процеси діяльності: як виробничі, так і управлінські, а саме управління можна розглядати як процес, який протікає в рамках системи із виокремленням відповідних функцій, що також відображено у визначеннях дослідників (табл. 1).

Таблиця 1

Узагальнення сутності поняття «управління витратами»

Елемент	Зміст
Сутність	процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць і носіїв [8];
	процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства [11]
	складний багатоаспектний та динамічний процес [4; 6]
	процес підготовки, прийняття та реалізації рішень щодо цілеспрямованого формування (на базі ефективного використання фінансово-господарських ресурсів підприємства) оптимального розміру витрат [2]
	процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення [12];
	система [14];
	система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень [6; 10];
	система управління процесами формування витрат, в межах якої реалізуються функції управління [9];
	специфічна функція управління [3];
	планомірне формування витрат на виробництво та збут продукції й контроль за їх рівнем [13];
	здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат» [5];
	цілеспрямований вплив на витрати [15];
систематична взаємодія управлінських дій господарюючого суб'єкта в процесі постановки цілей і їх реалізації [7];	

Джерело: узагальнено автором

Огляд управління витратами як системи принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень з нашої точки зору є вузьким розумінням даного поняття, але з ним можна погодитися, так як управлінська діяльність безпосередньо пов'язано саме з зазначеними рішеннями, а ці елементи методологічного інструментарію мають бути визначені суб'єктом управління в залежності від існуючої політики та прийнятих стратегій. До цього ж методологічного інструментарію варто віднести і конкретні заходи з оптимізації співвідношення «затрати-

результат» [5]. Це лише один із інструментів визначення необхідності понесення витрат для досягнення поставленої мети.

В табл. 2 надано зміст досліджуваного поняття відповідно до бачень дослідників. Він тісно пов'язаний із сутністю поняття, але більш детально його розкриває. Отже, управління витратами доцільно розглядати як управлінські дії, які об'єднують ряд функцій з планування, організації, мотивація контролю та регулювання витрат діяльності, що повинно базуватися на використанні об'єктивних економічних

Узагальнення змісту поняття «управління витратами»

Елемент	Зміст
Зміст	управлінські дії [1; 4; 6]
	управлінські дії із зниження витрат [9]
	забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати [3]
	спрямовано на послідовну реалізацію функцій управління витратами за допомогою певних методів [14]
	постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження [8]
	критерієм оптимізації є мінімум витрат, що дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно провадити свою цінову політику та за інших рівних умов досягти більш високих розмірів прибутку [11]
	використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат [6; 10]
припускає формування проблеми, пошук і прийняття рішень, розподіл відповідальності за них, здійснення рішень, контроль за їх виконанням і корегування [7]	

Джерело: узагальнено автором

Якщо сутність поняття зосереджена на розумінні управління витратами як процесу, який протікає в межах системи та є відповідним управлінським впливом, то зміст є сукупністю методологічного та методичного інструментарію, який охоплює

функції управління, методи, закони та принципи, на яких має базуватися вся система управління витратами на підприємстві.

Окремо нами узагальнено мету управління витратами (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнення мети поняття «управління витратами»

Елемент	Зміст
Мета	досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом [1; 4; 6; 9]
	забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку [10]
	зміна складу витрат, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства [15]
	дозволяє регулювати чинники та управляти процесами формування витрат з метою оптимізації їх структури та рівня [14]
	досягнення й підтримання їх мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства, та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень [12]
	досягнення високого економічного результату відповідно до стратегічних і поточних цілей його діяльності [2]
	забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність [5]

Джерело: узагальнено автором

Як бачимо велика кількість дослідників наголошує на досягненні високого економічного результату. Така мета є зрозумілою, але не конкретною, адже підприємство має функціонувати та забезпечувати досягнення відповідних значень безпосередніх показників, де категорія «високий економічний результат» є суб'єктивною та неточною. Забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу [10] також є загальною метою управління підприємством, що не відображає специфіку витрат як об'єкту дослідження.

Те саме варто зауважити і щодо досягнення стратегічних і поточних цілей. З усіх досліджень найбільш коректно поставлено мету автором А. І. Ясінська, яка наголошує на зміні складу витрат структури

або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності [15].

Ми повністю підтримуємо таку точку зору, адже вплив на виробничі та управлінські процеси має призводити саме до зміни структури витрат, що передбачає як їх кількісну динаміку так і якісний набір.

Серед розглянутих визначень зробимо акцент на такій точці зору авторів [8; 11; 12], яка передбачає мінімізацію витрат з метою отримання конкурентних переваг, або стратегічних установок підприємства. Такий підхід є занадто вузьким та відображає лише одну із можливих стратегій управління витратами. Крім того вартує уточнення чи наголошують автори на мінімізації витрат на одиницю продукції, що можливо шляхом оптимізації обсягу виробництва та скорочення умовно-постійних витрат, чи

автори мають на увазі тотальну економію, доцільність якої на підприємстві має бути проаналізована та доведена. Не відмовляючись від потреби у мінімізації витрат, таке бачення управління ними є вузьким та неефективним.

**Висновки.** Таким чином, на основі проведеної декомпозиції сукупності понять щодо розуміння «управління витратами» варто запропонувати уточнення розуміння даної економічної категорії в контексті забезпечення цінних конкурентних переваг як впливу на виробничі та управлінські

процеси, які мають місце в системі діяльності підприємства, що являє собою сукупність методологічного та методичного інструментарію, представленого принципами, функціями, законами, закономірностями та методами для зміни структури витрат та поведінки персоналу як результату зміни умов виробничо-господарської діяльності підприємства. Подальші дослідження автора направлені на поглиблення існуючої класифікації витрат діяльності підприємства.

#### Література.

1. *Бачурина А.* Управление затратами предприятия URL: «<http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01135.htm>».
2. *Гаркуша Н. М.* Концептуальні основи процесу управління витратами підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. № 1. С. 51–64.
3. *Голов С. Ф.* Управлінський облік: підручник. К.: Лібра, 2008. 704 с.
4. *Давидович І. Є.* Управління витратами: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
5. *Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С.* Управление затратами. Харьков: Изд. дом «Фактор», 2008. 272 с.
6. *Крушельницька О. В.* Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1. С. 125–129.
7. *Мирзабеков А. Г.* Особенности управления затратами торговых предприятий на макро- и микроуровнях *Труды МЭЛИ*. URL: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=управление+расходами+торговой+организации>.
8. *Мудра Т. М., Чернобай Л. І., Калиновська Н. Л.* Діагностика процесу управління витратами на засадах функціонального підходу: теоретичні аспекти та практичне застосування. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2011\\_3/087-091.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_3/087-091.pdf).
9. *Остапенко Т. М.* "Економічна сутність управління витратами." *Вісник Сумського державного університету. Сер.: Економіка*. 2013. № 2. С. 85–91.
10. *Пилипенко А. А.* Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 276 с.
11. *Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А.* Управління витратами підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2006. 120 с.
12. *Грецак М. Г., Коцюба О. С., Гордієнко В. М.* Управління витратами: навч. посібник. К.: ХНЕУ, 2008. 264 с.
13. *Фандель Г.* Теория производства и издержек. К.: Таксон, 1998. 528 с.
14. *Христенко Л. М., Мозговий Р. О.* Побудова системи управління витратами промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 3 (157). С. 247–253.
15. *Ясінська А. І.* Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. 2007. № 14 (594). С. 357–360.

#### References.

1. *Bachurina, A.* Enterprise Cost Management, available at: «<http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01135.htm>».
2. *Garkusha, N. M.* (2014). «Conceptual bases of enterprise cost management process». *Ekonomichna strategiya i perspektyvy rozvytku sfery torgioli ta poslug*, no 1. P. 51–64.
3. *Golov, S. F.* (2008). *Upravlins'kyj oblik [Managerial Accounting]*. Libra. Kiev. Ukraine.
4. *Davydovych, I. Ye.* (2008). *Upravlinnya vytratamy [Cost management]*. Centr uchbovoyi literatury. Kiev. Ukraine.
5. *Kovtun, S., Tkachuk, N. and Savluk, S.* (2008). *Upravlenie ztratami [Cost Management]*. Izd. dom «Faktor». Kharkiv. Ukraine.

6. *Krushel'ny`cz`ka, O. V.* (2010). «Improvement of cost management systems at enterprises». *Visny`k ZhDTU*. no 1. pp. 125-129.
  7. *Mirzabekov, A. G.* «Features of cost management of trade enterprises at the macro and micro levels». *Trudy MJeLI*, available at: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=upravlenie+rashodami+torgovoj+organizacii>.
  8. *Mudra, T. M., Chernobaj, L. I. and Kaly`novs`ka, N. L.* *Diagnostics of cost management process on the basis of a functional approach: theoretical aspects and practical application*, available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/nie/2011\\_3/087-091.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2011_3/087-091.pdf).
  9. *Ostapenko, T. M.* (2013). "The economic essence of cost management". *Visny`k Sums`kogo derzhavnogo universy`tetu*. Ser.: *Ekonomika*. no. 2, pp. 85-91.
  10. *Py`ly`penko, A. A.* (2007). «Organization of accounting and analytical support for the strategic development of the enterprise]. View. *KNUE*. Kharkiv. Ukraine.
  11. *Tury`lo, A. M., Kravchuk, Yu. B. and Tury`lo, A. A.* (2006). *Upravlinnya vy`tratamy` pidpry`emstva* [Management costs of the enterprise]. Centr uchbovoyi literatury`. Kiev. Ukraine.
  12. *Greshhak, M. G., Kocyuba, O. S. and Gordiyenko, V. M.* (2008). *Upravlinnya vy`tratamy`*. [Cost Management]. *KNEU*. Kiev. Ukraine.
  13. *Fandel', G.* (1998). *Teoriya proizvodstva i izderzhok*. [Theory of production and costs]. *Takson*. Kiev. Ukraine.
  14. *Xry`stenko, L. M. and Mozgovy`j, R. O.* (2011). «Construction of a system for managing the expenses of an industrial enterprise». *Visny`k Sxidnoukrayins`kogo nacional`nogo universy`tetu imeni Volody`my`ra Dalya*. no. 3 (157). pp. 247-253.
  15. *Yasins`ka, A. I.* (2007). «The essence of cost management at domestic enterprises». *Visny`k Nacional`nogo universy`tetu L`vivs`ka politexnika*. no 14 (594). pp. 357-360.
- 

**Аннотация.**

**Хачатурян Б. О.** *Научно-теоретические основы управления затратами в создании ценовых конкурентных преимуществ.*

В статье рассмотрена сущность понятия «управление затратами». Для обобщения существующих подходов к пониманию исследуемой категории осуществлено морфологический анализ совокупности определения их сущности, содержанию и целью. Предложено собственное видение управления затратами как влияния на производственные и управленческие процессы, которые имеют место в системе деятельности предприятия, представляет собой совокупность методологического и методического инструментария, представленного принципами, функциями, законами, закономерностями и методами для изменения структуры расходов и поведения персонала как результата изменения условий производственно хозяйственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** управление затратами, структура, принципы, функции, законы, закономерности, методами.

**Abstract.**

**Khachaturian B. O.** *Cost management theoretical principles in creating price competitive advantages.*

The article describes the essence of the concept of "cost management." To summarize the existing approaches to understanding the studied category, a morphological analysis of the totality of the definition of their essence, content and purpose is carried out. Own vision of cost management as an impact on production and management processes that take place in the system of enterprise activity is proposed as a set of methodological and methodological tools presented by principles, functions, laws, regularities and methods for changing the structure of expenses and personnel behavior as a result of changing conditions production and economic activity of the enterprise.

**Key words:** cost management, structure, principles, functions, laws, regularities, methods.

Стаття надійшла до редакції 05.09.2018 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Хачатурян Б. О. *Науково-теоретичні засади управління витратами у створенні цінкових конкурентних переваг* / Б. О. Хачатурян // *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 4. С. 16-21.

Khachaturian B. O. *Cost management theoretical principles in creating price competitive advantages. Actual problems of innovative economy*. 2018. No 4, pp. 16-21.

