

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

Суттєве погіршення макроекономічної ситуації в Україні, що почалось у 2014 році і триває донині, викликало ланцюгову реакцію дисбалансу усіх економічних показників. Поточна ситуація в країні характеризується руйнацією частини інфраструктури реального сектору економіки, дезорганізацією ustalених виробничих зв'язків і критично важливих постачань ресурсів, частковою втратою зовнішніх ринків та експортного потенціалу [5].

В кризових умовах підприємства змушені шукати альтернативні моделі управління бізнесом та оптимізації усіх господарських процесів. Серед багаточисельних визначень поняття «управління» звертає на себе увагу думка Г. В. Єльнікової, яка розглядає управління як особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління [2].

Особливо актуальною в умовах загальноекономічної кризи, на нашу думку, є оптимізація управління витратами підприємства, які значною мірою формуються під впливом зовнішніх неконтрольованих чинників.

Управління як функція реалізується шляхом виконання ряду управлінських дій – планування, організація, розпорядження, координування, облік, аналіз, оцінки, прийняття рішень, контроль, мотивація, керівництво, комунікації, дослідження тощо.

Сутність антикризового управління полягає у можливості прогнозування і регулювання кризових ситуацій. Саме тому, у широкому розумінні, антикризове управління розглядається як управління, в якому поставлено передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, а також заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання факторів для його подальшого розвитку [1].

Звісно, підприємства, що мають не однакові типи фінансової стійкості, в умовах кризи вітчизняної економіки ставлять перед собою різні завдання та повинні використовувати різні підходи до управління витратами. Так підприємства, що мають абсолютний або нормальний тип фінансової стійкості, повинні розробити комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи: здійснювати системний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, управління ризиками (виявлення, оцінка та нейтралізація), запровадження системи запобіжних заходів тощо. Якщо ж суб'єкт господарювання вже перебуває у кризовому фінансовому стані, систему управління потрібно спрямувати на його виведення з кризи.

Завданнями системного аналізу витрат діяльності підприємств в цілому і в розрізі окремих їх видів є:

- 1) об'єктивна оцінка дотримання кошторису та динаміки витрат за загальним обсягом, складом і структурою;
- 2) виявлення і кількісна оцінка причин зміни витрат;
- 3) підрахунок резервів відносної економії операційних витрат і розробка заходів з їх практичної реалізації. [4]

Серед традиційних інструментів оптимізації витрат можна виділити дві групи: заходи по зниженню витрат та інструменти регулярного управління витратами. До першої групи належать, зокрема, реструктуризація бізнесу у формі виділення непрофільних активів і скорочення надлишкових потужностей, перехід на систему тендерних закупівель, скорочення персоналу тощо. Подібні заходи, як правило, призводять до значного зниження витрат, але не до економного використання ресурсів підприємства. Останнє досягається інструментами регулярного управління витратами, найважливішими з яких є програма заходів щодо планування і контролю витрат.

Таким чином, потрібно розрізняти оперативне та стратегічне управління витратами. [3]

Основним завданням оперативного рівня управління витратами підприємства найчастіше є максимізація прибутку в найближчій перспективі (у межах одного року) шляхом забезпечення певних кількісних значень (як правило, мінімальних) рівня витрат. Даний рівень орієнтований на короткостроковий результат, тому його методи принципово відрізняються від методів стратегічного рівня

управління витратами. Інструментами оперативного рівня управління витратами є: виявлення резервів зниження витрат; розробка програм скорочення витрат; використання виявлених резервів в цілях забезпечення економії витрат; бюджетування; контролінг; аналіз системи «витрати – обсяг реалізації – прибуток».

Основним результатом на стратегічному рівні управління витратами є забезпечення стійкої конкурентної переваги підприємства щодо витрат. Стратегічний рівень управління витратами підприємства має бути спрямований на координацію і виконання довгострокових цілей. Основними інструментами стратегічного управління витратами є: оптимізація витрат, що враховує життєвий цикл підприємства; факторний аналіз витратоутворюючих чинників; бенчмаркінг.

Під час факторного аналізу витрат слід врахувати складність і суперечливість взаємозв'язку між ними та фінансовими результатами. Наприклад, збільшити прибуток поточного року можна скороченням поточних витрат на виробництво за рахунок несвоєчасного проведення ремонтів, економії матеріалів (наприклад, призначених для забезпечення нормальної експлуатації устаткування мастильних матеріалів, емульсії для охолодження) тощо, проте така стратегія не є виправданою і призведе до зростання витрат у наступних періодах.

Не можна вважати позитивним мінімізацію витрат всіма доступними методами і, перш за все, шляхом зменшення споживання ресурсів. Тотальне скорочення витрат не може бути довготривалою стратегією підприємства, оскільки така політика не дозволяє розвиватися бажаними темпами і призводить до втрати конкурентних переваг в середньостроковій і стратегічній перспективі. Політика економії може служити лише короткостроковим інструментом фінансової стратегії.

За нашими спостереженнями, особливістю управління витратами на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах є орієнтація на оперативні цілі діяльності та невизначеність або повне ігнорування стратегічних. Певною мірою це виправдане, оскільки в мінливих умовах при постійній нестабільності будувати довгострокові стратегії управлінських рішень недоцільно.

Для успішного впровадження стратегічного управлінського обліку необхідна ефективна система, яка задовольняє всім критеріям, заданих підприємствами. Однією з таких систем, яка в даний момент вже набула широкого поширення в США і Європі і тільки починає свій розвиток в Україні, є збалансована система показників (The Balanced Scorecard, BSC). Збалансована система показників охоплює найважливіші аспекти діяльності підприємства – споживчий аспект; аспект, що характеризує внутрішні бізнес-процеси; фінансовий аспект і аспект, що характеризує навчання і перспективи зростання співробітників [6].

Система BSC – це інструментарій оцінки ефективності роботи компанії, яка може виявляти основні причини збитків, тенденції продажів, визначати дефіцит в рамках логістичного ланцюжка, допомагає компаніям в проведенні змін, які сприяють зростанню їх обороту. Вона дозволяє відстежувати корпоративну стратегію і виявляти найбільш неефективні ланки в організації. Оскільки система BSC охоплює всі структурні одиниці підприємства, вона забезпечує їх спільне скоординоване функціонування.

Отже, сучасна економічна ситуація спонукає менеджерів підприємств формувати систему антикризового управління у складі загальної структури управління підприємством, зокрема системи стратегічного управління. Ефективна модель антикризового регулювання економічних відносин має максимально пом'якшити наслідки негативних впливів та розбалансованості механізмів регулювання економічної політики. Вона потребує особливого підходу в кожній окремій управлінській ситуації, а вибір правильного підходу до управління дає можливість підприємству найбільш успішно розвиватися в умовах ринкової ситуації та швидко реагувати на сприятливі та захищатися від несприятливих факторів, таким чином виживаючи та розвиваючись, краще, ніж це роблять конкуренти, і мати перед ними вирішальну перевагу. Ефективність антикризового управління на підприємствах можна підвищити шляхом комплексного використання всіх механізмів подолання кризи.

#### **Список літератури:**

1. Адаменко Т. М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства / Т. М. Адаменко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2011. – № 23 (II). – С. 100-106.
2. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: [монографія] / Г. В. Єльнікова. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
3. Маренич Т. Г. Системне управління витратами у відтворювальних процесах агроформувань [Текст] : [монографія] / Т. Г. Маренич, О. В. Гаврильченко ; Харк. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. – Х. : Міськдрук, 2011. – 250 с.

4. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання [Текст] : монографія / А. В.Череп. – Ч. 1. – 2-ге вид., стереотип. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

5. Яблонська А. Комплексна оцінка економічної ситуації в Україні у 2014-2015 рр. (частина 1: Загальна оцінка макроекономічної ситуації) / А. Яблонська, Ю. Кравец, Ю. Стасина, Л. А. Українець // Free Voice Information Analysis Center, 2015. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iac.org.ua/kompleksna-otsinka-ekonomichnoyi-situatsiyi-v-ukrayini-u-2014-2015-rr-chastina-1-zagalna-otsinka-makroekonomichnoyi-situatsiyi/>.

6. S. I. Horngren Ch., Foster G., Datar S. Cost accounting: a managerial emphasis. 10th ed., 2000. – 906 p.