

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 2.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>**

**УДК 338.512**

*I. М. Лепетан,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,*

*Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1135-4755>*

*О. О. Гайворонюк,*

*аспірант кафедри обліку і оподаткування,*

*Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3021-8274>*

## **ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*I. Lepetan,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Taxing,*

*Vinnytsia National Agrarian University*

*O. Haivoroniuk,*

*Postgraduate Student of the Department of Accounting and Taxing,*

*Vinnytsia National Agrarian University*

## **MAIN ELEMENTS OF THE ENTERPRISE COST MANAGEMENT SYSTEM**

*Зміст статті розкриває сутність системи управління витратами на підприємстві з метою прийняття ефективних управлінських рішень. У статті розкрито зміст таких елементів системи управління витратами як планування, нормування, облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль, регулювання та прогнозування витрат. Визначено місце і роль інформаційного забезпечення у системі управління витратами підприємства. У статті наведено модель інформаційного забезпечення системи управління витратами, яка визначає джерела інформації, порядок формування облікової та аналітичної інформації про витрати, необхідної для прийняття управлінських рішень. Також вивчено вплив низки факторів, які впливають на систему управління витратами, а саме: глобалізація, інтеграція, інформатизація економічних відносин; посилення конкуренції; підвищення цін на ресурси та їх обмеженість; підвищення вимог управлінців до підготовки аналітичної інформації; ускладнення діяльності підприємств та виникненням нових видів кооперації.*

*In a market economy, the main goal of all enterprises is to maximize profits, so it is important to analyze the cost management system of enterprises. The efficiency of a company's cost management system determines its profitability. The study of effective cost management is especially important in an inflationary environment, as data on current costs must be constantly compared with data on future costs.*

*The cost management process is comprehensive and includes addressing issues related to the formation of production costs and costing of certain types of products, identifying and using cost reduction reserves and cost reduction reserves, controlling the status and nature of changes in actual costs, and monitoring the amount of costs compared to targets.*

*The article reveals the content of such elements of the cost management system as planning, rationing, accounting, costing, economic analysis, control, regulation and forecasting of costs.*

*Forecasting and planning of expenses involves determining long-term and short-term trends in certain types of expenses and setting benchmarks for them to achieve certain profit and profitability targets.*

*Cost rationing involves setting technically sound standards for certain types of expenses, technological processes and responsibility centers, both in kind and in monetary terms.*

*Accounting ensures the assessment of expenses, their registration in primary documents, accounting registers and accounts, and reporting. Accounting ensures not only timely and complete reflection of actual costs, but also the use of resources and control of production in kind and in monetary terms. When calculating the cost of products (works, services), actual costs are allocated to the objects of calculation.*

*An important part of this process is the analysis of actual costs against targets and criteria, identification of factors of influence and determination of reserves for reducing the cost of products (works, services).*

*Control and coordination of the cost management process involves constant changes to the cost management system in case of deviations from the planned cost dynamics, as well as improvement of the planning and allocation system.*

*One of the most important of the above functions is the information function, which is realized by providing the heads of structural units and the enterprise with information for planning, control and comprehensive analysis in order to make effective management decisions. The article discloses the model of information support of the cost management system.*

***Ключові слова:*** витрати, управління витратами, елементи системи управління витратами, інформація.

***Keywords:*** costs, cost management, elements of the cost management system, information.

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** В умовах ринкової економіки

основною метою діяльності всіх підприємств є максимізація прибутку, тому важливо аналізувати систему управління витратами підприємств. Ефективність системи управління витратами підприємства визначає його прибутковість. Дослідження ефективного управління витратами є особливо важливим в умовах інфляції, оскільки дані про поточні витрати необхідно постійно порівнювати з даними про майбутні витрати. Перевагами такої системи є: забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг за рахунок зниження витрат і цін; наявність якісної інформації про собівартість певної продукції та її ринкову позицію порівняно з іншими; надання об'єктивних даних для формування бюджетів підприємства.

***Аналіз останніх досліджень та публікацій.*** Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних положень щодо процесів управління витратами зробили такі українські та зарубіжні дослідники: Великий Ю., Голов С., Данилюк М., Козаченко Г., Кузьмін О., Нападовська Л., Панасюк В., Партин Г., Пушкар М., Турило А., Цал-Цалко С., Доланд Дж.Е., Лінсей Д., Друрі К., Дорндбуш Р. та ін. Однак низка важливих теоретико-методологічних питань щодо вибору елементів, принципів і методів управління витратами з урахуванням змісту, економічної природи та особливих умов функціонування підприємства ще не вирішена повною мірою і потребує подальших досліджень.

***Формулювання цілей статті.*** Метою статті є дослідження сутності та елементів системи управління витратами на підприємстві з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** У ринковій економіці однією з головних цілей підприємства є задоволення інтересів його власників, що забезпечується шляхом прийняття бізнес-рішень, які збільшують прибуток підприємства. Прибуток залежить від ціни на продукцію підприємства та його витрат на виробництво і реалізацію.

Процес управління витратами є комплексним і включає в себе вирішення питань, пов'язаних з формуванням витрат на виробництво та калькулюванням

собівартості окремих видів продукції, виявленням і використанням резервів зниження витрат і резервів зниження собівартості, контролем за станом і характером зміни фактичних витрат, а також моніторингом величини витрат у порівнянні з плановими показниками.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого управління витратами за типом і місцем розташування, безперервний моніторинг рівня витрат і стимулювання їх скорочення. Це важлива функція господарського механізму будь-якого бізнесу. Система управління витратами має як функціональний, так і організаційний аспекти. Система управління витратами включає наступні організаційні підсистеми: пошук і визначення факторів ресурсозбереження, розподіл вартості ресурсів, планування видів витрат, облік і аналіз витрат, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат. Управління цими підсистемами здійснюють різні структурні відділи, залежно від розміру підприємства (відділи, управління, окремі працівники). Сьогодні ефективне управління витратами є запорукою досягнення високої економічної ефективності. Це складний, багатоплановий і динамічний процес, який включає управлінські дії, спрямовані на досягнення високих економічних результатів.

Існують різні підходи до трактування дефініції «управління витратами», а практичне застосування інструменту для будь-якого суб'єкта господарювання пов'язане з певними труднощами (табл. 1).

Таким чином, управління витратами – це не мінімізація витрат, що призводить до зменшення обсягів виробництва, а більш ефективне використання та економія ресурсів компанії та максимізація віддачі від інвестицій на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі менеджменту, якість якої впливає на фінансові результати, темпи розширення і відтворення, фінансовий стан і фінансову стійкість.

**Таблиця 1. Визначення дефініції «управління витратами»**

| Автор               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Краюхін Г.А.        | Управління витратами – засіб досягнення підприємством економічного результату, який не зводиться лише до зниження витрат, а й поширюється на всі елементи управління                                                                                                                                                                    |
| Лабзунов П.         | Під управлінням витратами слід розуміти безперервний процес їх обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є знаходження управлінського рішення, що спрямоване на оптимізацію затрат та їх зниження                                                                                                                      |
| Козаченко Г.В.      | Метою управління витратами треба визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їх економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу                                                                                                       |
| Турило А.М.         | Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства                                                                                                                                                                                                                                     |
| Багієв Г.Л.         | Управління витратами – це засіб високого досягнення економічного результату                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Голов С. Ф.         | Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати                                                                                                              |
| Пилипенко А. А.     | Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку |
| Крушельницька О. В. | Складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів                                       |
| Ясінська А. І.      | Полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства                                                                                                                                                               |

*Джерело: [4; 6]*

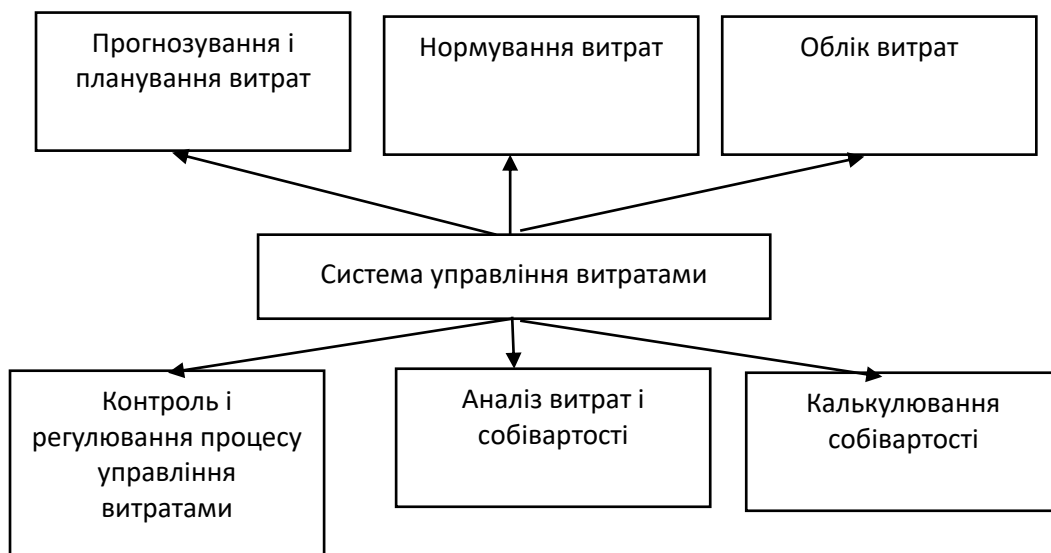
Таким чином, управління витратами – це не мінімізація витрат, що призводить до зменшення обсягів виробництва, а більш ефективне використання та економія ресурсів компанії та максимізація віддачі від інвестицій на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі менеджменту, якість якої впливає на фінансові результати, темпи розширення і відтворення, фінансовий стан і фінансову стійкість.

Виділяють наступні принципи управління витратами підприємства:

- застосування системного підходу до управління витратами;

- взаємозв'язок окремих елементів підсистем із завданнями системи в цілому;
- адаптація системи бухгалтерського обліку до завдань управління витратами;
- аналіз та визначення альтернативних методів досягнення поставлених цілей;
- повнота та аналіз інформації про рівень витрат;
- застосування ефективних методів зниження витрат
- стимулювання та мотивація працівників до зниження витрат;
- оцінка та управління ефективністю роботи різних підрозділів;
- забезпечення та впровадження новітніх результатів в економіці, математиці та практиці для подальшого вдосконалення.

Управління витратами включає такі елементи: планування, нормування, облік, калькулювання, економічний аналіз, контроль, регулювання та прогнозування витрат (рис. 1). Незважаючи на це, роботи дослідників не охоплюють усіх питань, пов'язаних з розробкою систем управління витратами та прийняттям управлінських рішень.



**Рис. 1. Елементи системи управління витратами**

*Джерело: сформовано авторами*

Прогнозування та планування витрат передбачає визначення довгострокових і короткострокових тенденцій змін певних видів витрат і встановлення для них контрольних показників для досягнення певних цільових показників прибутку та рентабельності.

На етапі планування формуються бюджети, які визначають розподіл коштів між різними напрямками діяльності підприємства. Бюджет дозволяє контролювати витрати в реальному часі, виявляти відхилення від плану та вчасно коригувати стратегію управління.

Нормування витрат передбачає встановлення технічно обґрунтованих нормативів для окремих видів витрат, технологічних процесів і центрів відповідальності, як у натуральному, так і в грошовому вираженні.

Облік забезпечує оцінку витрат, їх реєстрацію в первинних документах, облікових регістрах і рахунках, а також складання звітності. Облік забезпечує не тільки своєчасне і повне відображення фактичних витрат, а й використання ресурсів і контроль виробництва в натуральному і грошовому вираженні.

При калькулюванні собівартості продукції (робіт, послуг) фактичні витрати розподіляються на об'єкти калькулювання.

Важливою частиною цього процесу є аналіз фактичних витрат порівняно з плановими показниками та критеріями, виявлення факторів впливу та визначення резервів зниження собівартості продукції (робіт, послуг). Цей процес дозволяє ідентифікувати основні складові витрат, розподілити їх за функціональними областями та визначити їх вплив на фінансові результати. Такий аналіз є основою для подальшого прийняття рішень щодо оптимізації витрат.

Ефективна система контролю витрат дозволяє виявляти та усувати причини зростання витрат, уникати надмірних витрат та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Для цього на підприємстві можуть бути введені різноманітні контрольні процедури, такі як перевірка витратних накладних, аналіз фінансових звітів, впровадження систем автоматизації обліку тощо. Контроль і координація процесу управління витратами

передбачає постійне внесення змін до системи управління витратами у разі відхилень від запланованої динаміки витрат, а також удосконалення системи планування і розподілу.

Управління витратами на підприємствах цілеспрямовано здійснюється суб'єктом управління, яким є керівник, фахівець підприємства та його структурних підрозділів (цехів, відділів, дільниць тощо). Об'єктами управління в системі управління витратами є процеси, операції та явища, що відбуваються в ході господарської діяльності підприємства, які розглядаються з точки зору витрат, тобто споживання ресурсів.

Основними передумовами управління витратами є такі напрями, як [1, с. 144]:

1. Оперативне отримання інформації про витрати, що дає змогу своєчасно здійснювати вплив на виробничий процес, оптимізуючи його.

2. Відповідність системи обліку цілям управління, що забезпечує надання інформації, необхідної для управління.

3. Критерієм точності під час обчислення собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію.

4. Основну увагу слід приділити розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативних калькуляцій та організації контролю за їх дотриманням у процесі виробництва.

5. Виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам попереджати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва та підвищенні його ефективності.

6. Чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності. Побудова обліку за місцями виникнення витрат і центрами відповідальності дозволяє децентралізувати управління витратами, спостерігати за їх формуванням на всіх рівнях управління, використовувати специфічні методи контролю витрат з

урахуванням особливостей діяльності кожного підрозділу, виявляти винуватців непродуктивних витрат і, в кінцевому підсумку, істотно підвищити економічну ефективність господарювання [2, с. 20].

Практичне застосування і впровадження вище названих передумов управління витратами на підприємстві забезпечує управлінський облік, виконуючи інформаційну, комунікаційну, контрольно-аналітичну та прогнозну функції.

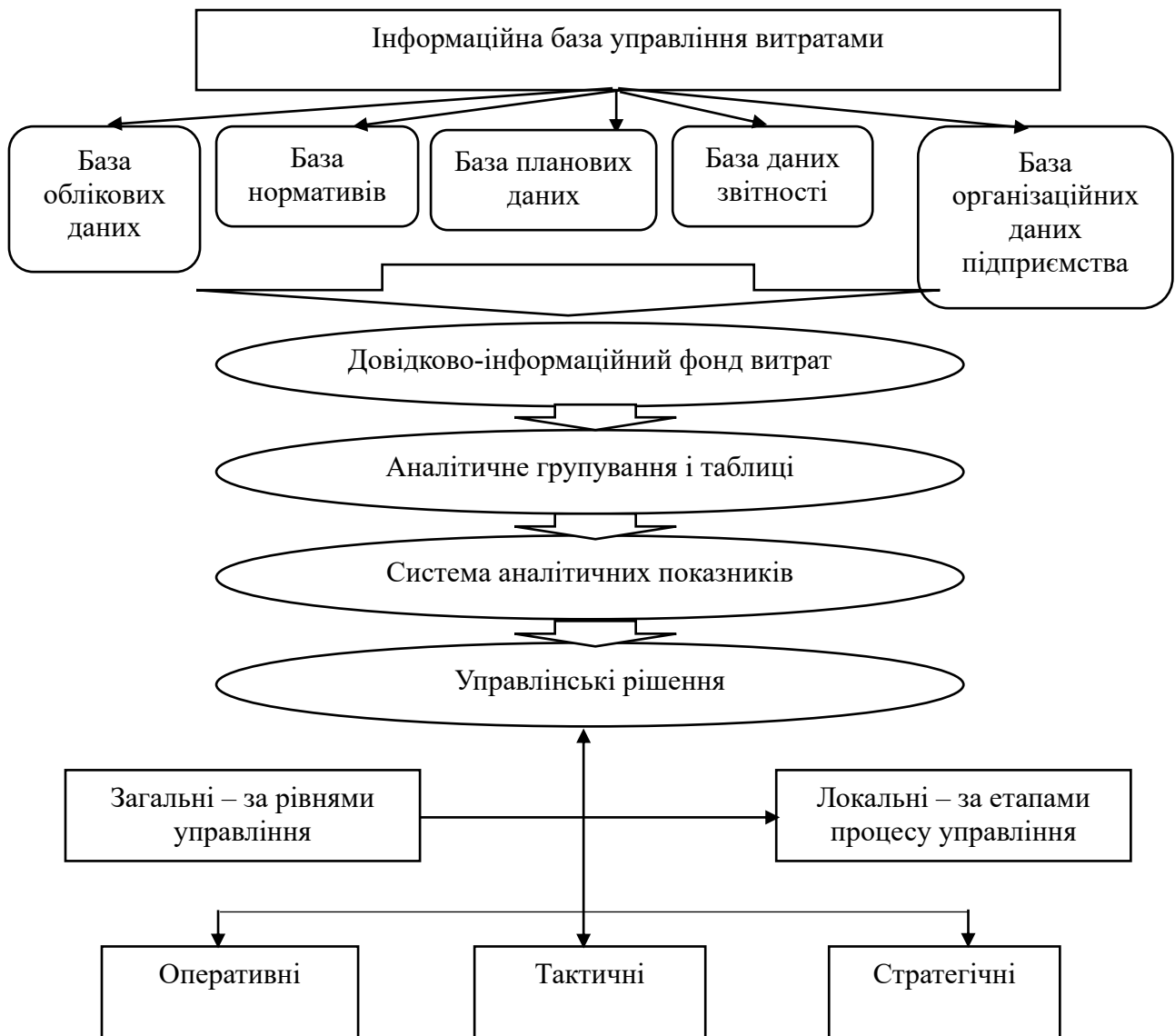
Однією з найважливіших вищеназваних функцій є інформаційна, яка реалізується шляхом забезпечення керівників структурних підрозділів і підприємства інформацією для здійснення планування, контролю і всебічного аналізу з метою прийняття ефективних управлінських рішень [3, с. 20].

Оскільки жоден вид інформації окремо від інших не може бути базою для прийняття ефективних управлінських рішень, то управлінський облік і є тією системою, яка накопичує інформацію з різних джерел, «фільтрує» інформаційні потоки та формує інформаційне забезпечення відповідно до чітко визначених потреб управління витратами на різних його рівнях [3, с. 21].

На рис. 2. наведено модель інформаційного забезпечення системи управління витратами.

Представлена модель визначає джерела інформації, порядок формування облікової та аналітичної інформації про витрати, необхідної для прийняття управлінських рішень.

До інформаційних систем управління витратами ставляться такі вимоги: відповідність інформації потребам управління, мінімум і достатність інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, швидке реагування на відхилення, надійність інформації, регулярність інформації для відстеження динаміки, багатоваріантність інформації для розгляду альтернатив, ефективність інформації для порівняння результатів і витрат, комплексність і наочність інформації.



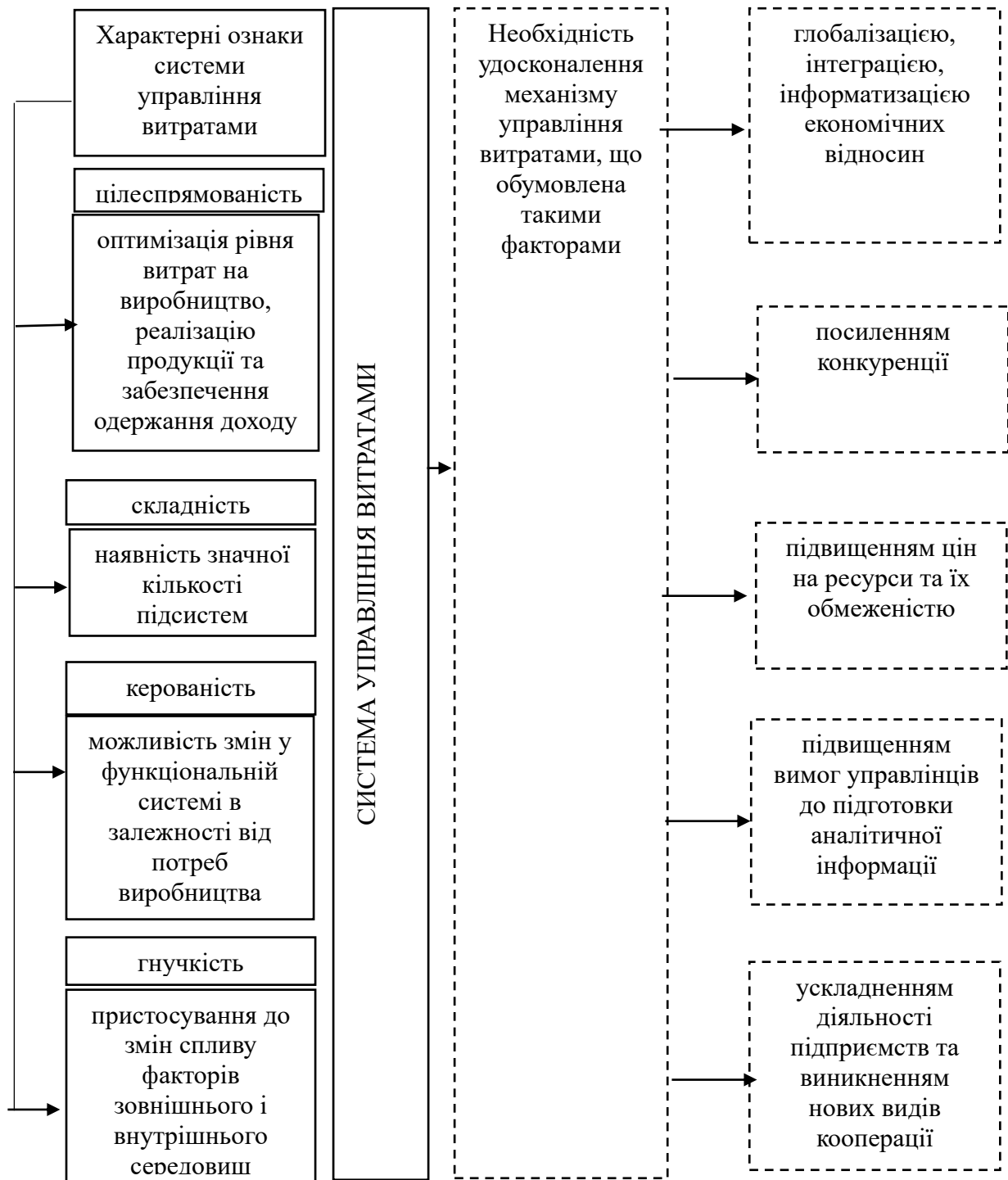
**Рис. 2. Модель інформаційного забезпечення системи управління витратами**

*Джерело: сформовано авторами за [3, с. 21]*

Крім того, системи управління витратами характеризуються та перебувають під впливом низки факторів (рис. 3).

Глобалізацією, інтеграцією, інформатизацією економічних відносин є рушійними силами до удосконалення системи управління витратами. Процес глобалізації настільки складний, багатогранний і суперечливий за своїм змістом і структурою, що неможливо сформулювати єдине визначення його впливу на національну економіку, яке буде застосовне в усіх випадках. Найважливішими аспектами в цьому плані є: посилення конкуренції між підприємствами та всередині них; трансформація економічних функцій держави та їх часткова

передача на глобальний рівень; розширення сфери впливу за межі національних кордонів відповідно до нових глобальних правил економічної діяльності; докорінні зміни в структурі національної економіки та формування нового середовища для загальнонаціонального розвитку посилення взаємодії між міжнародною інтеграцією та національною економікою.



**Рис. 3. Характерні ознаки системи управління витратами**

*Джерело: [5, с. 145]*

Інформатизація є визначальним чинником, який забезпечує нововведення і модернізацію діяльності підприємства і управління витратами зокрема.

В умовах самоокупності та самофінансування для підприємств головними цілями стають максимізація прибутку та підвищення ефективності виробництва. Під впливом кризових умов, за умовами договорів та з багатьох інших причин для збереження купівельноспроможного попиту на продукцію підприємства необхідною є фіксація ціни на певному рівні. У такому випадку для збереження рівня рентабельності та досягнення високих показників діяльності підприємства необхідною стає система ефективного управління витратами на виробництво та реалізацію продукції.

У новому економічному середовищі, що характеризується нестабільністю, підприємствам необхідно постійно збирати та систематично обробляти інформаційні дані для того, щоб адаптуватися до зовнішнього середовища та отримати конкурентні переваги. Усвідомлюючи цей незаперечний факт у зв'язку зі складним бізнес-середовищем, вітчизняні підприємства поступово будують міцну інформаційно-аналітичну базу для прийняття раціональних та ефективних управлінських рішень, використовуючи сучасні методи отримання та аналізу інформації про витрати.

Також, на удосконалення механізму управління витратами впливає підвищення вимог управлінців до підготовки аналітичної інформації. Основною метою систем інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень є отримання вторинної обробленої інформації як основи для прийняття управлінських рішень на основі зібраної первинної інформації. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд часткових завдань, таких як збір, класифікація та зберігання первинної інформації, розподіл її по структурних підрозділах підприємства, підготовка її до обробки, обробка (перетворення) та забезпечення прямого і зворотного зв'язку в обігу. Ефективність системи управління безпосередньо залежить від рівня аналітичного забезпечення та якості отриманої інформації, що впливає на вибір альтернативних

управлінських рішень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Крім того, на вдосконалення механізмів управління витратами впливає зростаючий попит керівників на підготовку аналітичної інформації. Основною метою систем інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень є отримання вторинної обробленої інформації як основи для прийняття управлінських рішень на основі зібраних первинних даних. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити ряд часткових завдань, таких як збір, класифікація і зберігання первинної інформації, її розподіл по структурних підрозділах підприємства, підготовка до обробки, обробка (трансформація) і прямий зворотний зв'язок в її циркуляції. Ефективність системи управління безпосередньо залежить від рівня аналітичного забезпечення та якості отриманої інформації, що впливає на вибір альтернативних управлінських рішень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Таким чином, система управління витратами підприємства є важливим інструментом у забезпеченні його стабільного функціонування та конкурентоспроможності на ринку. Ефективне використання ресурсів, контроль витрат та постійне вдосконалення процесів дозволяють підприємствам досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати успішний розвиток у сучасних умовах бізнес-середовища.

Процес управління витратами передбачає забезпечення менеджерів усіх рівнів інформацією про витрати, необхідною для ефективної роботи підприємства. Успішне функціонування підприємства можливе лише за умови своєчасної розробки та прийняття управлінських рішень, спрямованих на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та вдосконалення системи управління підприємством. Ефективність та конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від правильної побудови системи управління витратами, а управління витратами є важливою складовою загального управління підприємством. Водночас організаційно-економічні механізми управління витратами слугують інструментом досягнення цілей підприємства.

## Література

1. Бутинець Ф. Бухгалтерський управлінський облік. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2005. 480 с.
2. Лепетан І.М. Організація управлінського обліку за центрами витрат у сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2019. № 23. С. 19-24.
3. Лепетан І.М., Замощенко Т.В. Інформація як основа ведення управлінського обліку та управління витратами. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 1 (56). Т. 3. С. 18-23.
4. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301-309. URL: [http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.marketinfr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf)
5. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/26.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf)
6. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>

## References

1. Butynets, F. (2005), *Bukhhalters'kyj upravlins'kyj oblik* [Accounting and management accounting], 3rd ed., Ruta, Zhytomyr, Ukraine.
2. Lepetan, I.M. (2019), "Organization of management accounting by cost centers in agricultural enterprises", *Agrosvit*, vol. 23, pp. 19-24.
3. Lepetan, I.M. and Zamoshchenko, T.V. (2012), "Information as a basis for management accounting and cost management", *Zbirnyk naukovykh prats' VNAU. Seriya: Ekonomichni nauk*, Vol. 1 (56), pp. 18-23.
4. Lytovchenko, O.Yu. (2019), "Cost management at the enterprise: theoretical aspect", *Infrastruktura rynku*, vol. 31. pp. 301-309.
5. Markina, I.A., Voronina, V.L. and Rudych, A.I. (2020), "Theoretical foundations of enterprise cost management", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, Vol. 4 (115), pp. 140-147.
6. Shutko, T. I. (2014), "The economic essence of enterprise cost management", *Efektivna ekonomika*, Vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681> (Accessed 10 February 2024).

*Стаття надійшла до редакції 14.02.2024 р.*