

Дослідження зарубіжного досвіду використання принципів «зеленої логістики» дає змогу стверджувати, що роль означеного інструмента («зелена логістика») у забезпеченні стійкого розвитку міста є визначальною.

Примітно, що для більшості міст України нехарактерним є використання принципів «зеленої логістики». Одна з найвагоміших причин такого стану – недостатність інституційного забезпечення «зеленої логістики» в системі управління містом.

### **Висновки**

Отже, нами встановлено, що «зелена логістика» є пріоритетним інструментом забезпечення стійкого розвитку міста, про що свідчить вивчення зарубіжного досвіду. У містах України використання означеного інструмента має суто теоретичний характер, тому необхідно розробити систему інституційного забезпечення «зеленої логістики» міста. Для цього варто окремо дослідити сутність інститутів та інституцій міста, що формуватимуть означену систему. Цим питанням будуть присвячені наступні наші публікації.

### **Література**

1. Мороз О.Д. Досвід Німеччини у створенні регіональних логістичних центрів / О.Д. Мороз [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_re/2008\\_5\\_4/zbirnuk\\_RE\\_4\\_398.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_re/2008_5_4/zbirnuk_RE_4_398.pdf)
2. Лившиц В. Логистика города / В. Лившиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.proza.ru/text/2007/01/28-273.html>
3. Екологоорієнтоване логістичне управління виробництвом : монографія / [Є.В. Мішенін, І.І. Коблянська, Т.В. Усік, І.Є. Ярова] за наук. ред. Є.В. Мішеніна. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2013. – 248 с.
4. Смирнов І.Г. «Зелена логістика» : еколого-географічний вимір / І.Г. Смирнов // Український географічний журнал. – 2002. – № 2. – С. 49-52.
5. Paul R. Murphy Green logistics: Comparative views of environmental progressives, moderates, and conservatives / Paul R. Murphy, Richard F. Braunschweig, D. Charles // Journal of Business Logistics, 1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3705/is\\_199601/ai\\_n8748499/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_199601/ai_n8748499/)
6. Rodrigue J-P. Green logistics (the paradoxes of) / J-P. Rodrigue, B. Slack, C. Comtois // The handbook of logistics and supply chain management; [Brewer A. M., Button K. J., Hensher D. A.]. – London.: Pergamon, 2001. – P. 339-350.
7. Rogers D. An examination of reverse logistics practices / D. Rogers, R. Tibben-Lembke // Journal of Business Logistics. – 2001. – № 22 (2). – P.129-145.3.
8. Li Janbo The Forms of Ecological Logistics and Its Relationship Under the Globalization / Li Janbo, Liu Songxian // Ecological Economy. – 2008. – № 4. – P. 290-298.

**Н.С. Беляєва**

*аспірант кафедри економіки, обліку і аудиту,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

## **Формування системи стратегічного управління витратами підприємства в умовах посилення конкуренції**

*Статтю присвячено дослідженню необхідності управління витратами та формуванню дієвої системи стратегічного управління витратами підприємства для при-*

*йняття обґрунтованих управлінських рішень щодо управління підприємством в умовах посилення конкуренції.*

*Статья посвящена исследованию необходимости управления затратами и формированию действенной системы стратегического управления затратами для принятия обоснованных управленческих решений по управлению предприятием в условиях усиления конкуренции.*

*The article is dedicated to the research of costs control necessity and the formation of effective strategic cost management system for making well-grounded administrative decisions on enterprise management under the conditions of increasing competition.*

**Ключові слова:** витрати, система стратегічного управління витратами, конкурентоспроможність підприємства, стратегічне управління.

### ***Постановка проблеми***

Економічні зміни, що відбуваються в державі, зумовлюють докорінну перебудову механізму управління економікою та відповідно господарською діяльністю підприємства. З розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від поведінки витрат і управління ними, оскільки встановлено, що від рівня витрат істотно залежать ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. Для виживання й ефективного господарювання в конкурентному ринковому середовищі вітчизняним підприємствам необхідно мати адекватну систему управління витратами, що здатна забезпечити ефективність діяльності й адаптуватися до змін умов функціонування підприємства на ринку.

Уміння планомірно та раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання, тому побудова дієвої системи стратегічного управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного сучасного підприємства.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій***

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що проблемам стратегічного управління, зокрема стратегічного управління витратами підприємства, як основному виду управління діяльністю підприємства, приділяється значна увага з боку науковців і практиків, присвячено чимало наукових праць як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників.

Найбільший внесок у розроблення теорії стратегічного управління витратами зробили такі відомі західні та вітчизняні фахівці, як І. Ансофф [1], Х. Мінцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [2], З.С. Шершньова, В.Д. Немцов, Д.С. Довгань, Г.І. Кіндрацька [3], В.Г. Герасимчук [4], Б.М. Мізюк [5], М.Е. Портер [6] та інші.

Тематика управління витратами та підходи до практичного методичного забезпечення цього процесу розроблені у працях Д. Адамова, Р. Каплана, Д. Нортона, А. Ліманського, І. Кузьо, В. Савчука, І. Півоварчука та інших.

Хоча більшість поглядів збігається, однак, як зазначає Б.М. Мізюк, єдиної стратегії для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, як і не існує єдиного універсального методу стратегічного управління [5, с. 18]. На господарську діяльність кожного підприємства впливають різні чинники, що можуть діяти в різних комбінаціях і з різною інтенсивністю. Тому процес формування системи стратегічного управління витратами для кожного підприємства своєрідний, оскільки залежить від стану економіки, поведінки конкурентів, розвитку потенційних можливостей, характеристик продукції, робіт чи послуг підприємства.

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

У науковій літературі відсутні праці щодо формування систем стратегічного управління витратами виробничих підприємств в умовах загострення конкуренції. Системи управління витратами, що склалися на більшості вітчизняних промислових підприємств, не відповідають потребам стратегічного управління та потребують серйозного реінжинірингу, а подекуди – створення з нульової точки.

Такі системи управління витратами спрямовані на забезпечення ефективності виробничих процесів, аналіз і використання факторів зниження витрат задля покращення фінансових результатів діяльності та максимізації створюваних споживчих цінностей. Однак, така система недостатньою мірою враховує вплив чинників зовнішнього ринкового середовища на рівень і поведінку витрат підприємства, що не дає змогу підприємству на належному рівні підтримувати конкурентоспроможність економіки України в цілому.

### ***Формулювання цілей статті***

Метою статті є формування дієвої системи стратегічного управління витратами підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо управління підприємством в умовах посилення конкуренції.

### ***Вклад основного матеріалу дослідження***

Ефективне управління підприємством є одним із головних чинників функціонування підприємства в умовах ринку. Постійні зміни, які диктує конкурентне середовище, змушують керівників адекватно реагувати на них і коригувати систему управління підприємством.

Головною метою управління витратами підприємства є підвищення конкурентоспроможності та ефективності його діяльності.

Управління витратами, як складова загальної системи управління підприємством, органічно пов'язане з управлінням іншими сферами діяльності підприємства, зокрема з управлінням прибутком, процесами формування та використання капіталу, активів, управлінням інвестиційною та інноваційною діяльністю підприємства, його ризиками, використанням виробничих потужностей.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів (структури, завдань, технології, людей, цілей) і системного підходу до об'єктів управління як системи в цілому [7].

Необхідно зазначити, що стратегічна мета та завдання діяльності підприємства можуть змінюватися залежно від зміни навколишнього підприємницького середовища й етапів розвитку підприємства. Однак очевидно, що мета та завдання системи управління витратами повинні підпорядковуватися загальній стратегічній меті функціонування підприємницької структури, хоч б на певних етапах економічного розвитку. Зокрема, за одних умов для сприяння досягненню основної мети діяльності підприємства управління витратами повинно забезпечувати максимізацію прибутку підприємства за дотримання бажаного рівня підприємницького ризику, за інших – мінімізацію ризику за підтримання бажаного рівня прибутку. Низький рівень витрат дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно провадити свою цінову політику та за інших рівних умов досягати більш високих розмірів прибутку.

Однак слід мати на увазі, що зниження рівня витрат є важливим завданням, але не основною метою управління витратами підприємства [8]. Процес тільки зниження витрат може супроводжуватися зниженням якості виготовленої про-

дукції та сервісного обслуговування покупців, відмовою від виробництва та реалізації видів продукції, що користуються попитом, але потребують здійснення значних витрат.

Стратегічне управління витратами – це динамічний процес аналізу витрат, вибору стратегії, планування, реалізації, контролю та гнучкого коригування розроблених планів. Об'єктами стратегічного управління є їх рівень, формування та структура, метою – їх оптимізація.

Таким чином, модель системи стратегічного управління витратами, на нашу думку, повинна охоплювати такі складові:

- облік та аналіз витрат підприємства;
- формулювання стратегічних альтернатив і вибір стратегії;
- планування та прогнозування рівня витрат;
- оптимізація та контроль процесу формування витрат;
- виявлення відхилень від планових показників та ідентифікація причин таких відхилень, їх нейтралізація або врахування;
- пошук і кількісна оцінка резервів зменшення витрат суб'єкта господарювання, визначення, обґрунтування та запуск механізмів їх мобілізації;
- контроль виконання та гнучке коригування розроблених планів.

Система стратегічного управління витратами, спрямована на розвиток підприємства, повинна, на нашу думку, орієнтуватися на прийняття рішень, що враховують специфіку впливу факторів бізнес-середовища галузі та їхні взаємозалежності. Ми пропонуємо в процесі формування систем стратегічного управління витратами використовувати систему факторів впливу на витрати виробничих підприємств, що дає змогу розподілити зусилля та розробити заходи з управління розвитком підприємства.

У практичній діяльності в основу формування системи стратегічного управління витратами можуть бути покладені певні комбінації окремих положень різних концепцій. Існує варіант синтезу концепцій ABC, ланцюжка цінностей, доданої вартості та цільової собівартості у формуванні системи стратегічного управління витратами підприємства.

Питання синтезу концепцій, що забезпечить ефективність функціонування системи управління витратами та її чутливість до змін стратегії розвитку підприємства, потребує подальших досліджень.

Оптимальною, на нашу думку, може стати адаптивна до змін зовнішнього та внутрішнього середовища система функціонального управління витратами, в основу якої покладено постійний посилений моніторинг рівня витрат, які формуються у функціональних центрах підприємства, що дає змогу вчасно виявляти відхилення та за допомогою управлінських рішень усувати їх.

Призначення системи функціонального управління витратами в загальному вигляді полягає в організації управлінського обліку з позиції функціонального підходу:

- тотальний контроль за витратами на виконання загальних функцій підприємства;
- аналіз функціональної структури витрат, визначення співвідношень на виконання загальних функцій підприємства;
- інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень з погляду виконуваних підприємством загальних функцій;
- проведення функціонально-вартісного аналізу діяльності підприємства з метою виявлення шляхів і способів найбільш раціонального виконання загальних функцій підприємства;

• одержання й аналіз інформації про зміни рівня витрат у функціональних центрах як у цілому, так і для окремих видів ресурсів.

Система функціонального управління витратами спрямована на встановлення необхідності та доцільності видів робіт, виконуваних у межах загальних функцій підприємства, та доцільності витрат на їх виконання. Таким чином, здійснюється запобігання невиправданим витратам.

Функціональна стратегія конкретизує окремі деталі в загальному плані розвитку підприємства за рахунок визначення підходів, необхідних дій щодо забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнесу. Роль функціональної стратегії полягає в підтримці конкурентоздатності підприємства. Крім того, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення визначених функціональних цілей підприємства. Таким чином, функціональна стратегія – це своєрідний план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки конкурентної стратегії та досягнення виробничих цілей і місії підприємства.

Водночас, система стратегічного управління витратами підприємства передбачає довгострокове забезпечення конкурентоспроможності підприємства за критерієм його результативності на основі розроблення багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища.

### **Висновки**

Необхідно зазначити, що дотепер застосовувані на підприємствах системи стратегічного управління витратами є неефективними, що проявилось у зростанні як загального їх рівня, так і рівня непродуктивних оперативних витрат. Це спричинено незадовільним станом контролю витрат, а подекуди і його відсутністю. Ураховуючи вказане, а також необхідність прогнозування підприємствами параметрів своєї діяльності на перспективу, постало завдання пошуку дієвої системи управління витратами стратегічного характеру.

Стратегічний підхід в управлінні витратами вітчизняних промислових підприємств треба розглядати як безперервний процес прийняття рішень у межах загального управління підприємством, який у кожен момент часу спрямований на оптимізацію витрат, тобто встановлення раціонального їх рівня задля забезпечення довготермінового зростання прибутку за умови реалізації перспективних стратегічних цілей розвитку, а саме – підвищення конкурентоспроможності України.

### **Література**

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
3. *Кіндрацька Г.І.* Основи стратегічного менеджменту : навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – Львів : Кінпатрі ЛТД, 2000. – 264 с.
4. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навчальний посібник / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.
5. *Мізюк Б.М.* Стратегічне управління : підручник; 2-ге вид., переробл. і доп. / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія плюс, 2010. – 392 с.
6. *Портер М.* Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. Б. Пинскер. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
7. *Корінько М.Д., Титаренко Г.Б.* Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 9 (99). – С. 126-132.
8. *Станьковська І.М.* Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах економічного розвитку України // Управління розвитком. – 2011. – № 8. – С. 77-78.