

**СИСТЕМНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ  
ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Анотація*

Дана стаття присвячена проблемам пошуку шляхів системно-орієнтованого управління витратами підприємства з метою підвищення ефективності управління витратами за рахунок їхньої оптимізації, що може забезпечити координацію і цільове використання самих витрат і на цій основі сприятиме максимізації поточних і стратегічних результатів діяльності підприємства. Для обґрунтування отриманих результатів у статті розглянуті попередні дослідження з даної проблематики і зроблено наголос на відсутність кореляції між вхідними і вихідними параметрами моделі управління витратами, що була запропонована іншими вченими.

*Ключові слова:* система, системний підхід, системно-орієнтоване управління, витрати підприємства, ефективність управління витратами, результати діяльності підприємства.

**Э.О. Грицюк**, к.э.н., **А.Ф. Ляшенко**, к.т.н., **Ю.В. Когут**,  
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ, Черновцы

*Аннотация*

Данная статья посвящена проблемам поиска путей системно-ориентированного управления затратами предприятия с целью повышения эффективности управления затратами за счет их оптимизации, что может обеспечить координацию и целевое использование самих затрат и на этой основе будет способствовать максимизации текущих и стратегических результатов деятельности предприятия. Для обоснования полученных результатов в статье рассмотрены предыдущие исследования по данной проблематике и сделано ударение на отсутствие корреляции между входными и выходными параметрами модели управления затратами, которая была предложена другими учеными.

*Ключевые слова:* система, системный подход, системно-ориентированное управление, расходы предприятия, эффективность управления затратами, результаты деятельности предприятия.

**Ernest O. Grytsiuk**, Candidate of Economics,  
**Anatoliy F. Liashenko**, Candidate of Technical Sciences, **Yuriy V. Kogut**,  
Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

*Annotation*

This paper focuses on the problems of finding ways to system-based cost management company with the purpose of improving the management of their costs through optimization that can provide coordination and proper use of the most cost and on this basis will help to maximize current and strategic performance of the company. To ground the results obtained in the article the previous research on this subject and the lack of correlation between input and output parameters of cost management model that has been proposed by other scientists is emphasized.

*Keywords:* system, system approach, system-oriented management, expenditures, effectiveness of cost management, enterprise performance.

**Постановка проблеми.** У важкий час економічної рецесії майже на всьому європейському просторі для кожного підприємства вкрай важливим

постає завдання визначення оптимальної потреби у ресурсах, що дозволить із мінімальними витратами отримувати прибуток при запланованих обсягах виробництва.

Різке заниження ресурсів може призвести до нестійкого фінансового стану підприємства, а завищення розміру оборотних коштів – до уповільнення їх обороту і зниження можливостей здійснення капітальних витрат, спрямованих на розширення виробництва. А це підтверджує актуальність пошуку нових методів управління витратами підприємства.

Перехід до ринкових відносин об'єктивно привів до радикального переосмислення методів та інструментарію управління витратами в напрямі інтеграції окремих методів управління в єдину систему управлінських рішень, що і визначає основну проблему проведеного нами дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичною, методологічною та практичною базою даної роботи послужили наукові публікації таких провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Андрійчук, Я. Ясинська, П. Саблук, Ю. Цал-Цалко, Н. Олех, Н. Чернелевський, К. Друрі, А. Череп, Г. Власюк, В. Панасюк та ін.

Відомі науковці [1; 2; 3] розглядають розв'язання проблем управління витратами у рамках вдосконалення окремих аспектів управління ними.

Про необхідність системно-орієнтованого підходу при управлінні витратами підприємства вперше наголошується в роботі Г. О. Партин і Я. І. Ясинської: «Незважаючи на чималу кількість наукових праць, присвячених проблемам управління витратами, фахівці не сформували цілісної концепції формування ефективної системи управління витратами як однієї з найважливіших складових загальної системи управління господарською діяльністю підприємства для забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку» [4].

До системних підходів в управлінні витратами підприємства вдаються спеціалісти кафедри економіки підприємства ЧТЕІ КНТЕУ [5, с. 6], розглядаючи управління витратами як підсистему управління матеріально-технічною базою і підприємством загалом.

**Формулювання цілей статті.** Попередні дослідження означеної проблеми зводились до визначення окремих напрямів і методів управління витратами підприємства без формування єдиного системно-орієнтованого підходу витратами підприємства. Саме останнє і є метою нашого дослідження.

**Постановка завдання.** Завдання даної статті полягає у пошуку системно-орієнтованого підходу управління витратами, що дозволять оптимізувати їхні обсяги і максимізувати кінцеві результати діяльності підприємства..

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У нашій роботі, яка базується на матеріалах приватного акціонерного товариства «Імпульс», ми спробуємо розвинути вихідні положення та висновки досліджень, що наведені у роботах згадуваних нами вчених.

Але перед цим визначимось із сутністю понять «система», «системний підхід» та їхнім економічним змістом. Найбільш вдалим, на наш погляд, є визначення поняття «система», що зустрічається у працях В. Г. Василькова: «Система – це сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язках і взаємовідношеннях між собою і утворюють певну цілісність і єдність» [8].

Академік В. М. Глушков, створюючи АСУ для країни, визначив її як систему, що «ґрунтується на комплексному використанні технічних, математичних, інформаційних та організаційних засобів для якісного управління складними виробничими процесами та економічними об'єктами» [9, с.40].

Системний підхід розглядається у Б. М. Мізюка як «дослідження способів організації системи в єдине ціле і взаємодії процесів функціонування системи, її підсистем та елементів» [10, с. 63].

Модель системно-орієнтованого управління витратами, запропонована в роботі Г. О. Партин і Я. І. Ясинської [4] (рис. 1), виділяє наступні елементи системи управління витратами підприємства:

1. Вхід системи.

Фінансові, матеріальні, інформаційні, трудові ресурси, нові технології, науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.

2. Система управління витратами у межах організаційної структури підприємства.

Керуюча підсистема:

- суб'єкти управління (власники, менеджери й інші управлінці витратами);

- мета та цілі управління витратами;

- завдання управління витратами (стратегія, тактика, політика);

- функції, методи та інструменти управління витратами.

Керована підсистема:

- об'єкти управління (витрати за підрозділами, видами діяльності, процесами);

- власний потенціал підприємства;

- проміжні результати управління витратами (економія, відсутність перевитрат і ін.)

3. Вихід системи.

Фінансовий чи інший кінцевий результат діяльності підприємства.

На жаль, запропонована модель управління витратами не дає змоги кількісно оцінити вплив вхідних елементів системи на вихідні параметри при довільній взаємодії між вхідними елементами.

У дисертаційній роботі К. С. Хаврової [11] пропонується знаходити кількісні співвідношення між елементами системи у результаті складних математичних і графічних розрахунків з використанням графоаналітичного методу.

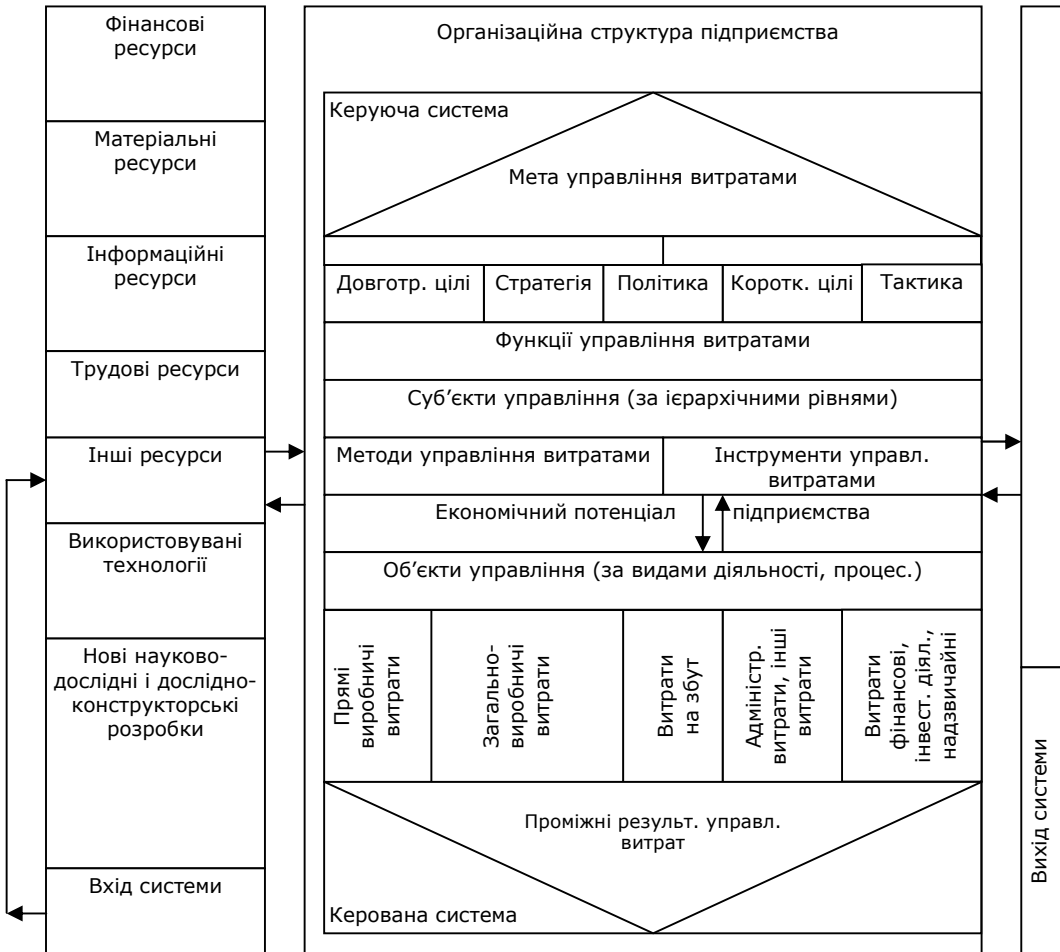


Рис. 1. Модель системно-орієнтованого управління витратами підприємства

Проведемо у нашому випадку більш детальне дослідження впливу вхідних елементів системи, перш за все задіяних матеріальних ресурсів через дію керуючої підсистеми на об'єкти управління. Для цього спочатку розглянемо матеріальні витрати у складі операційних витрат. За вихідні елементи системи візьмемо прибуток і рентабельність виробничих витрат:  $R_v = P_v / C$  [7, с. 294].

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Будемо вважати, що обґрунтовані пропорції вхідних показників, при яких реалізується максимальний фінансовий результат рентабельності, визначають економічну основу оптимізації витрат [6, с.185]

Основні характеристики господарської діяльності ПрАТ «Імпульс» за 2008-2012 рр. наведено в табл. 1.

Таблиця 1

### **Основні техніко-економічні і фінансові показники ПрАТ «Імпульс» за 2008–2012 рр.**

Техніко-економічні показники	2008 р.	2009 р.	2010 р.	2011 р.	2012 р.
Обсяг реал. продукції (Р) тис. грн. Індекс змін	24428	14759	12604	10985	7256
Середньоспівкова чисельність, ос. Індекс змін	170	120	107	95	70
Валовий прибуток (Пв), тис. грн. Індекс змін	2957	2020	1786	1457	464
Продуктивність праці (Пр.) тис. грн. / 1 працівник. Індекс змін	143,694	122,992	117,794	115,632	103,657
Середньорічна вартість (О.Ф.- Фср.) Індекс змін	6335,5	7140,5	7276,5	7294	7419,5
Фондовіддача Індекс змін	3,86	2,07	1,73	1,50	0,98
Собівартість (С), тис. грн. Індекс змін	17400	10279	8717	7697	5583
Матеріальні витрати (Вм), тис. грн. Індекс змін	10996	6562	5048	5062	3350
Витрати на оплату праці, тис. грн. Індекс змін	1306	921	1081	1271	991
Відношення матеріальних витрат до собівартості (Вм/С)	0,63	0,64	0,58	0,66	0,6
Відношення виручки до собівартості (Р/С)	1,4	1,435	1,45	1,43	1,3
Матеріаловіддача (Р/Вм)	2,22	2,25	2,5	2,17	2,17
Рентабельність вироб. витрат: $R_v = P_v / C$ , % Індекс змін	16,9	19,6	20,5	18,9	8,3

Як бачимо з таблиці 1, найкращим для підприємства з точки зору ефективності використання матеріальних витрат видався 2010 рік, бо навіть при зменшенні валового прибутку проти 2008 року на 1171 тис. грн. була отримана максимальна за п'ятилітній період рентабельність виробничих витрат – 20,5%.

Отже, плануючи показники матеріальних витрат на наступний період, рекомендуватимемо використовувати, як найбільш оптимальні, основні

співвідношення між елементами витрат, досягнуті в 2010 році.

Хочемо наголосити, що рекомендовані показники не обов'язково мусять бути пов'язані з мінімальною величиною матеріальних витрат: головне, щоб витрати «працювали» з максимальною віддачею, тобто забезпечували максимальну рентабельність виробничих витрат.

Розглянемо пропозиції щодо формування політики підприємства в контексті системного підходу щодо управління витратами, вхідними чинниками якої є:

- відношення обсягу реалізованої продукції (виручки) до собівартості –  $P/C$ ;
- відношення виручки до матеріальних витрат або матеріаловіддача –  $P/V_m$ .

Як вихідний чинник системи будемо розглядати рентабельність виробничих витрат:  $R_v = P_v/C$ .

Для наочності на рис. 2 покажемо в тривимірному просторі взаємозв'язок всіх вибраних чинників системи управління витратами підприємства «Імпульс», для чого використаємо дані таблиці 1.

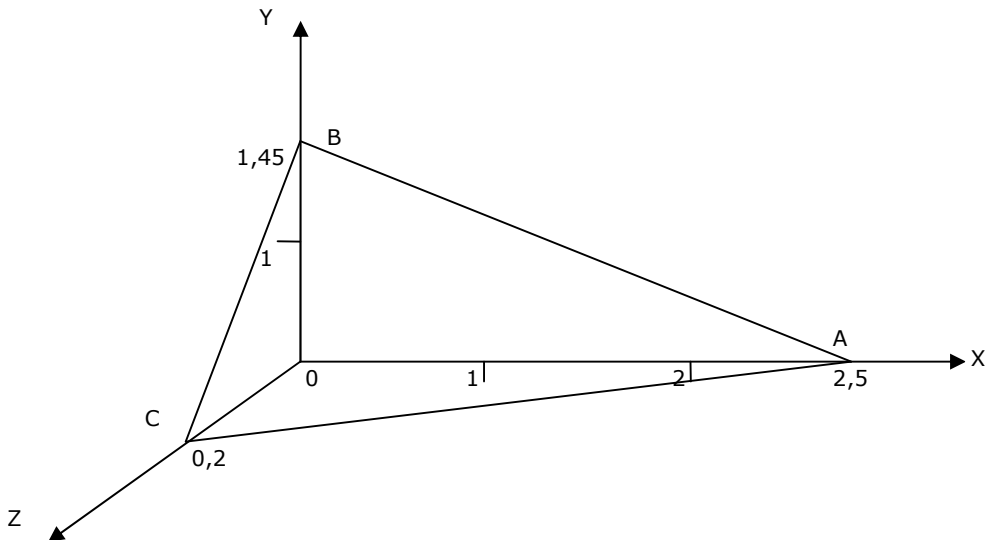


Рис. 2. Взаємозв'язок чинників системи управління матеріальними витратами на ПрАТ «Імпульс»\*

\*Джерело: авторська розробка.

По осі X відкладемо значення матеріаловіддачі за останні 5 років, максимальний результат відзначаємо у 2010 році – 2,5; по осі Y відкладаємо відношення виручки до виробничої собівартості  $P/C$ , максимальне значення 1,45 також отримано в 2010 році; по осі Z – рентабельність виробничих витрат, максимальне значення 20,5% отримано того ж року.

Як бачимо з рис. 2, існує площина, що перетинає всі осі координат у точках, що визначають оптимальне співвідношення між показниками витрат підприємства та прибутковості  $P/V_m$ ,  $P/C$ ,  $P_v/C$ ; всі значення  $P/V_m > 2,5$ ;  $P/C > 1,45$ ;  $P_v/C > 0,205$  можуть бути рекомендовані підприємству як результат системно-орієнтованого управління витратами.

Таким чином, згідно з нашим методологічним підходом ми рекомендуємо підприємству працювати в межах простору  $X Y Z$ , як це показано на рис. 2, за винятком піраміди (простору, позначеного точками)  $OABC$ .

**Висновки.** на основі запропонованого у проведеному дослідженні системно-орієнтованого управління витратами підприємства з'являється можливість суттєво підвищити рівень і ефективність управління витратами за рахунок їх оптимізації, забезпечення координації і цільового спрямування самих витрат і на цій основі сприяння максимізації як поточних, так і стратегічних результатів діяльності підприємства.

Методологічний підхід управління витратами, запропонований в даній роботі, буде надалі розвинуто в напрямі пошуку та обґрунтування впливу на фінансові результати не тільки матеріальних витрат, а й всіх елементів операційних витрат та оптимальних співвідношень між ними.

#### **Список використаних джерел:**

1. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект : монографія / В. М. Панасюк. – Тернопіль: Астон, 2006. – 229 с.
2. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
3. Череп Л. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія / Л. В. Череп. – Харків: Інжек, 2006. – 357 с.
4. Партин Г. О. Системно-орієнтоване управління витратами : монографія / Г. О. Партин, Я. І. Ясинська. – Львів: ЗУКЦ, 2011. – 199 с.
5. Грицюк Е. О. Системний підхід як основа для обґрунтованого планування показників матеріально-технічної бази підприємства / Е. О. Грицюк, А. Ф. Ляшенко, І. Л. Міняйло // Вісник ЧТЕІ. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – Випуск 2 (46). Економічні науки. – С. 134–141.
6. Ляшенко А. Ф. Оптимізація витрат підприємства на основі системно-орієнтованого управління ними / А. Ф. Ляшенко, Л. В. Гут, В. В. Осадчук // Вісник ЧТЕІ. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. – Випуск 2 (50). Економічні науки. – С. 183–188.
7. Грицюк Е. О. Економіка підприємства : навчальний посібник / Е. О. Грицюк, А. А. Антохов, І. М. Антохова [та ін.]. – Чернівці, 2011. – 367 с.
8. Васильков В. Г. Організація виробництва : підручник / В. Г. Васильков. – Київ: КНЕУ, 2003. – 522 с.
9. Українська Радянська енциклопедія / За ред. Глушкова В. М. – Київ, 1977. – Т. 1. – 654 с.
10. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – Львів: Магнолія-плюс, 2006. – 392 с.
11. Хаврова К.С. Механізм управління поточними витратами підприємств : кандидатська дисертація / К. С. Хаврова. – Донецьк: ДНУ, 2009.

#### **References:**

1. Panasiuk, V.M. (2006). *Vytraty vyrobnytstva: upravlins'kyj aspekt* [Production costs: administrative aspect]. Aston, Ternopil', 229 p. (in Ukr.).
2. Tsal-Tsalko, Yu.S. (2002). *Vytraty pidpriemstva* [The company expenses]. TsUL, Kyiv, 656 p. (in Ukr.).
3. Cherep, L.V. (2006). *Upravlinnia vytratamy sub'iektiv hospodariuvannia* [Cost management entities]. Inzhhek, Kharkiv, 357 p. (in Ukr.).

4. Partyn, H.O., Yasyns'ka, Ya.I. (2011). *Systemno-orientovane upravlinnia vytratamy* [The system-oriented cost management]. ZUKTs, L'viv, 199 p. (in Ukr.).
5. Hrytsiuk, E.O., Liashenko, A.F., Miniajlo, I.L. (2012). System approach as a basis for sound planning indicators of material-technical base of the enterprise. *Visnyk ChTEI [Bulletin ChTEI]*, vol. 2 (46), pp. 134–141 (in Ukr.).
6. Liashenko, A.F., Hut, L.V., Osadchuk, V.V. (2013). Optimization of costs on the basis of system-oriented management. *Visnyk ChTEI [Bulletin ChTEI]*, vol. 2 (50), pp. 183–188 (in Ukr.).
7. Hrytsiuk, E.O. Antokhov, A.A., Antokhova, I. M. (2011) *Ekonomika pidpriemstva* [Economics of enterprise]. Chernivtsi, 367 p. (in Ukr.).
8. Vasyli'kov, V.H. (2003). *Orhanizatsiia vyrobnytstva* [Organization of production]. KNEU, Kyiv, 522 p. (in Ukr.).
9. In Hlushkov, V.M. (Ed.) (1977). *Ukrains'ka Radians'ka entsyklopediia* [Ukrainian Soviet encyclopedia]. Kyiv, 654 p. (in Ukr.).
10. Miziuk, B.M. (2006). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic Management]. Magnolia Plus, Lviv, 392 p. (in Ukr.).
11. Khavrova, K.S. (2009). *The management mechanism of the current costs of enterprises*. PhD dissertation, Economy and management of enterprises, Donets'k (in Ukr.).

УДК 658.589 : 664 (477)

**Л.В. Дерманська**, к.е.н.,

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Тернопільський національний економічний університет,  
м. Чортків

### **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ**

*Анотація*

Розглянуто пріоритети впровадження інновацій для забезпечення якості продукції та конкурентоспроможності підприємств. Зокрема, запропоновано методичний підхід до оцінки якості інноваційної продукції, який на відміну від наявних, має комплексний характер та багаторівневу структуру і містить показники якості, що враховують фізичні властивості продукції, економічні показники, харчову цінність продуктів харчування та показники співвідношення елементів харчової цінності, що дозволяє підприємствам харчової промисловості визначати пріоритети споживачів та забезпечити конкурентоспроможність своєї інноваційної продукції.

Ключові слова: інновації, якість, продукція, конкурентоспроможність.

**Л.В. Дерманская**, к.э.н.,

Чортковский учебно-научный институт предпринимательства и бизнеса  
Тернопольский национальный экономический университет, г. Чортков

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ**

*Аннотация*

Рассмотрены приоритеты внедрения инноваций для обеспечения качества продукции и конкурентоспособности предприятий. В частности, предложен методический подход к оценке качества инновационной продукции, который в отличие от существующих, имеет комплексный характер и многоуровневую структуру и содержит показатели качества, учитывающие физические свойства продукции, экономические показатели, пищевую ценность продуктов питания и показатели соотношения элементов пищевой ценности, позволяет предприятиям пищевой промышленности определять приоритеты потребителей и обеспечить конкурентоспособность своей инновационной продукции.

Ключевые слова: инновации, качество, продукция, конкурентоспособность.