

УДК 658.15

Свидло А. И.

*к.э.н., преподаватель кафедры статистики и экономического прогнозирования,  
Харьковского национального экономического  
университета имени Семена Кузнеця*

## ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДИНАМИЧЕСКИХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

*В статье на основе сформулированных гипотез и допущений определена последовательность и содержание этапов процесса управления затратами. Это позволяет сформировать информационную базу исследования, определить пути управления затратами предприятия через синтез области безубыточности и системы сбалансированных показателей, что в свою очередь, дает возможность сформировать стратегии управления затратами предприятия.*

*Ключевые слова: затраты, управление, оценка безубыточности, точка безубыточности, интервал безубыточности, область безубыточности, система сбалансированных показателей, стратегия управления затратами.*

**Постановка проблемы.** Современные условия хозяйствования характеризуются значительной динамичностью внешней и внутренней экономической среды и, как следствие – высоким уровнем неопределенности. Учет этих условий при анализе деятельности предприятий определяет необходимость поиска путей мобилизации их внутренних резервов, одним из которых является качественное управление затратами.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросы управления затратами предприятия отражены в научных трудах О. М. Зборовської, В. Г. Лебедева, Г. О. Партина, А. А. Пилипенко, Л. Г. Цимбалюк, А. В. Череп и др. Однако недостаточно отражено управление затратами в нестабильных экономических условиях.

**Формирование целей статьи.** Определение последовательности и содержания этапов процесса управления затратами.

**Изложение основного материала.** В условиях современных экономических преобразований, кризисных ситуаций, жестокой конкуренции возникает

необходимость во всестороннем исследовании затрат предприятия и оптимизации путей управления ими.

Исходя из того, что возможности теоретической концепции, которая определяет общую направленность исследования, реализуется через совокупность допущений о характере и причинах возникновения анализируемой проблемы, необходимо сформулировать гипотезы в рамках которых будет осуществляться управление затратами предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Гипотезы допущения для управления затратами предприятия

Гипотеза 1. Распределение затрат на переменные и постоянные закладывает основу для построения функциональных зависимостей, чтобы определить объемы безубыточного производства продукции.

Как допущение для данной гипотезы принимаем следующее: переменные затраты имеют линейную зависимость от объема производства, то есть при наличии такой зависимости возможно достижение безубыточных объемов (точки безубыточности). При этом абстрагируемся от возможных рыночных и вне рыночных

эксцессов (демпинговые или монопольные цены на сырье и комплектующие, экономические и внеэкономические форс-мажорные ситуации и т. д.).

Гипотеза 2. Безубыточность в условиях неопределенности в достаточной степени оценивается областью безубыточности. То есть в условиях неопределенности доходы и расходы имеют интервалы неопределенности, что приводит к трансформации точки безубыточности в область. Это противоречит классической теории издержек, в которой целесообразным считается исследование безубыточности при равенстве затрат и доходов, то есть безубыточности в определенной точке. Однако в условиях неопределенности внешней экономико-правовой среды невозможно конкретно определить значение расходов и доходов предприятия. Для данной гипотезы сформулируем следующие допущения:

– вариабильность расходов и дохода предприятия пропорциональна абсолютному значению затрат и дохода, то есть определяется процентом от их абсолютной величины. Такое предположение позволяет построить пределы (интервал) изменений расходов и дохода предприятия;

– показатели операционной деятельности предприятия могут быть описаны нормальным законом распределения. Использование нормального закона распределения позволит на базе однородности сформированной совокупности данных по расходам и доходам построить плоскость и область безубыточности.

Гипотеза 3. Расчет безубыточности предприятия целесообразно проводить по основному виду продукции. Безубыточность предприятия – это равенство доходов и расходов предприятия, которое формируется по всей номенклатуре товаров. Однако достижение такого уровня с учетом всего ассортимента выпуска продукции является затруднительным, но не обязательным. Исходя из анализа предприятия как системы, достаточно использовать тот вид продукции, который занимает больший удельный вес как в расходах, так и в доходах предприятия. Это позволит определить базовые условия безубыточности с учетом номенклатурных позиций.

Гипотеза 4. Система сбалансированных показателей является эффективным инструментом управления затратами промышленного предприятия. Исходя из того, что система сбалансированных показателей позволяет определить глобальные и локальные составляющие и частичные показатели в рамках локальных составляющих, изменение которых позволяет управлять затратами предприятия, принимаем следующие допущения:

– определение в качестве основы аналитической оценки совокупности показателей, единого интегрального показателя, который имеет простую экономическую интерпретацию и одинаковые сравнительные значения;

– осуществление управления в зависимости от состояния сбалансированности системы показателей и состояния предприятия.

Выдвинутые гипотезы позволяют определить последовательность взаимосвязанных этапов процесса управления затратами предприятия и взаимосвязи его составляющих и инструментов.

Первый этап управления затратами предприятия представляет собой общую схему формирования информационной базы исследования, которая включает:

- анализ основных тенденций развития экономики;
- оценка и анализ затрат предприятия (рис. 2).

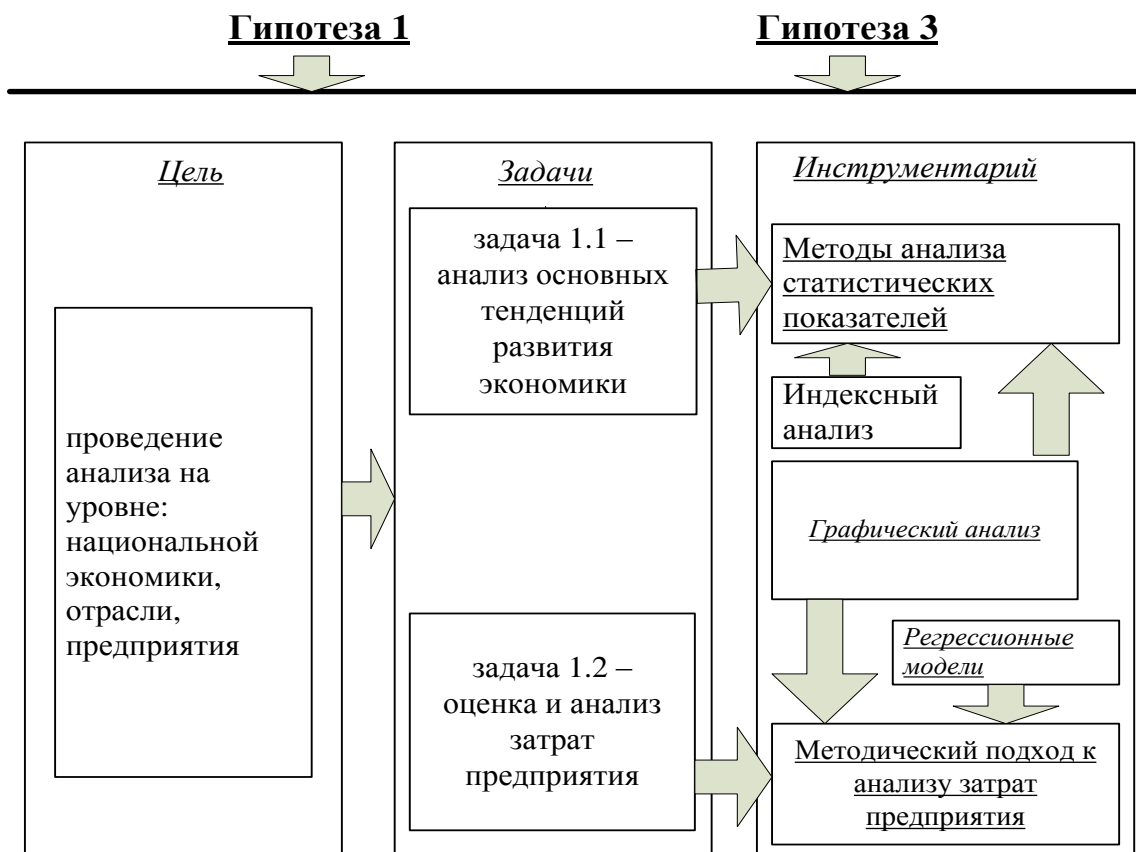


Рис. 2 Взаимосвязь цели, задач и инструментария 1 этапа управления затратами предприятия

Поскольку предприятия функционируют в экономически нестабильных условиях, то они подвержены влиянию внешних факторов, т. е. субъекты

хозяйствования осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности. Исходя из этого, с целью усовершенствования и оптимизации управленческих решений на втором этапе предполагается построение области безубыточности для определения возможных безубыточных состояний предприятия. При этом область безубыточности формируется как последовательность точка–интервал–пространство, что дает возможность проанализировать поведение системы затрат предприятия в конкретный момент времени при фиксированной цене, а также определить множество значений цены при которых может быть достигнута безубыточная деятельность предприятия (рис. 3).

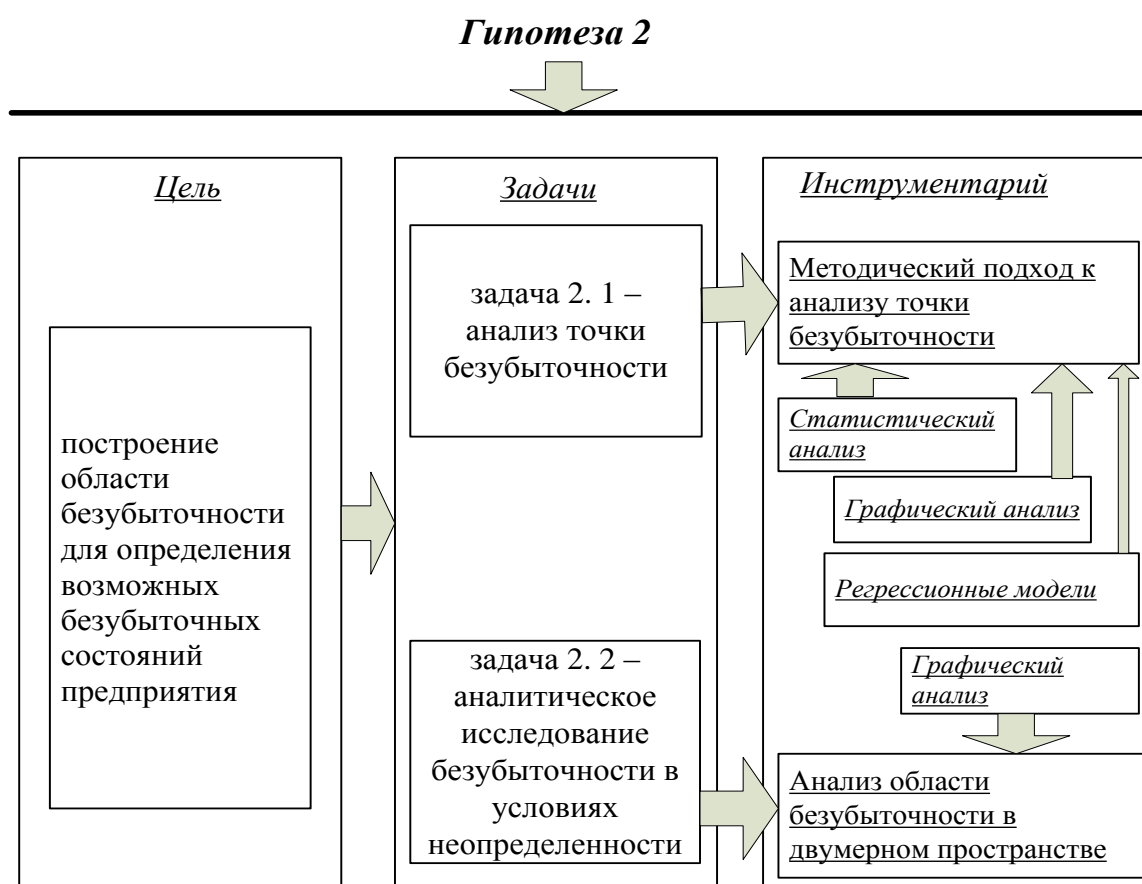


Рис. 3. Взаимосвязь цели, задач и инструментария 2 этапа управления затратами предприятия

Решение поставленных задач на данном этапе позволит учесть многовариантность возможных действий при управлении затратами предприятия.

Третий этап исследования предполагает формирование теоретического и практического базиса при управлении затратами предприятия (рис. 4).

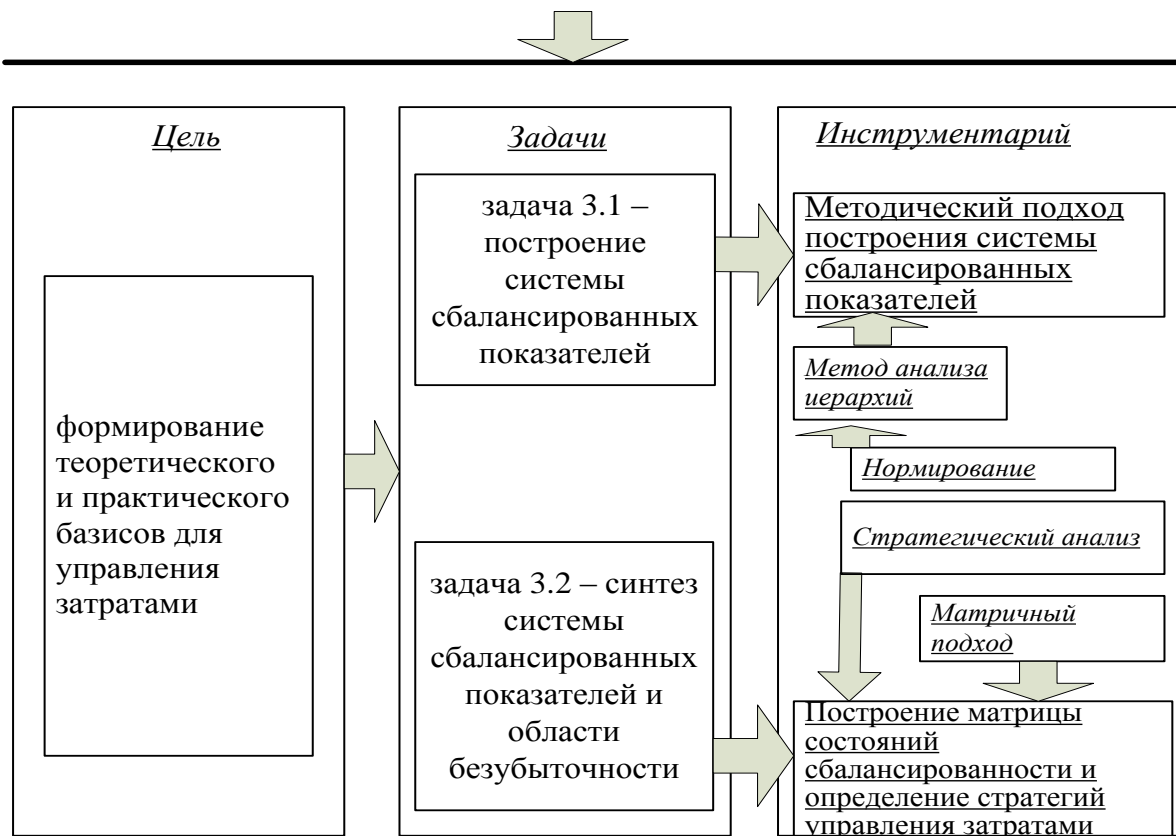
*Гипотеза 4*

Рис. 4. Взаимосвязь цели, задач и инструментария 3 этапа управления затратами предприятия

Теоретическим базисом управления затратами предприятия является система сбалансированных показателей, а практический базис основывается на синтезе системы сбалансированных показателей и области безубыточности. Объединение методов стратегического и оперативного управления в единый подход дает возможность разрабатывать эффективные управленческие решения.

Важным аспектом синтеза сбалансированных показателей и области безубыточности является определение состояния системы сбалансированных показателей. Для этого используется принцип триангулярности (три вербальные значения показателя) в системе координат: состояние сбалансированности и зона сбалансированности (рис. 5).

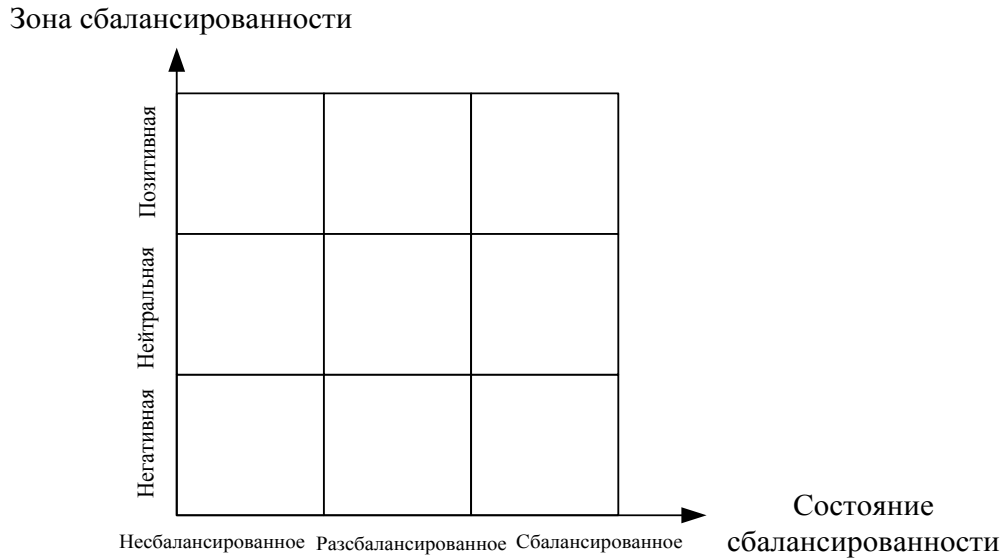


Рис. 5. Матрица определения состояний системы сбалансированных показателей [1]

При этом под системой сбалансированных показателей управления затратами предприятия следует понимать систему показателей, которые взаимосвязаны и согласованы между собой, и прикладное использование которой направлено на обеспечение безубыточной деятельности предприятия. Под взаимосвязанными показателями подразумеваются такие, между которыми существует функциональная зависимость (показатели финансового результата, себестоимости, рентабельности и т. д.), а под согласованными – не связанные функционально между собой, но влияющие на формирование безубыточности предприятия (качество управления, эффективности мотивации, затраты на рекламу и т. д.).

Система сбалансированных показателей управления затратами предприятия представлена на рис. 6.

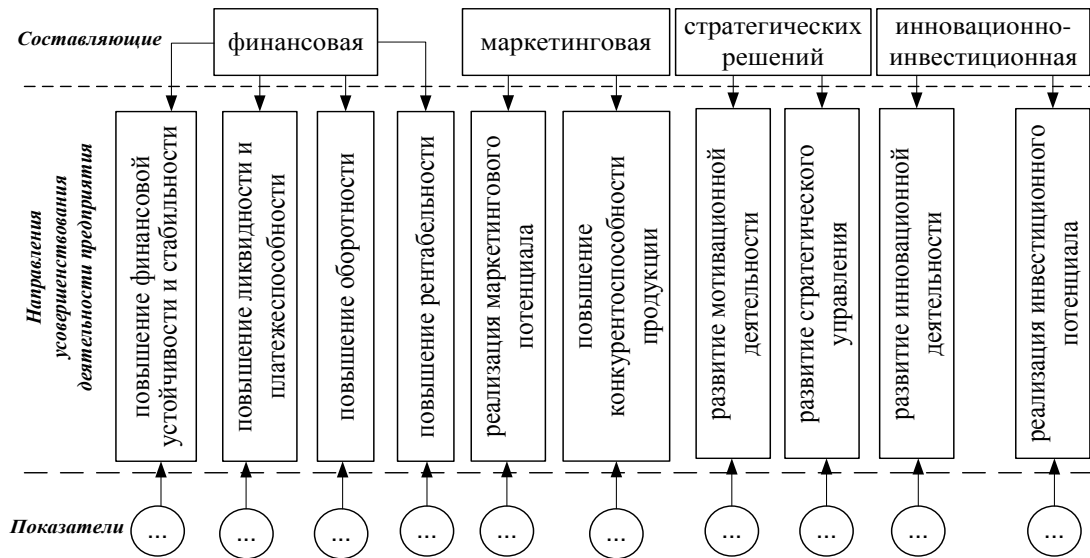


Рис. 6 Система сбалансированных показателей управления затратами предприятия [2]

Сбалансированная система показателей управления затратами предприятия представлена тремя уровнями составляющих и ключевых показателей. Первый уровень содержит четыре составляющие, которые направлены на улучшение управления затратами. Второй уровень – это направления усовершенствования деятельности предприятия, которые приближены к их современным производственным требованиям. Третий уровень – это совокупность ключевых показателей, которая используется для количественных характеристик второго уровня.

**Выводы.** Сформулированные гипотезы и допущения позволяют определить последовательность и содержание этапов процесса управления затратами. Реализация предложенных этапов является фундаментом при формировании стратегии управления затратами предприятия на основе синтеза системы сбалансированных показателей и области безубыточности.

#### Список использованных источников

1. Серова И. А. Концептуальная схема управления затратами промышленного предприятия / И. А. Серова, А. И. Свидло // Проблемы економіки. – 2013. – № 1. – С. 237–243.
2. Свидло Г. І. Побудова системи збалансованих показників для управління витратами на підприємствах індустріальної групи «УПЕК» / Г. І. Свидло // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 3, Т. 3. – С. 235-241.



## СВИДЛО Г. І. ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В ДИНАМІЧНИХ РИНКОВИХ УМОВАХ

*У статті на основі сформульованих гіпотез і припущень визначено послідовність і зміст етапів процесу управління витратами. Це дозволяє сформувати інформаційну базу дослідження, визначити шляхи управління витратами підприємства через синтез області беззбитковості і системи збалансованих показників, що в свою чергу, дає можливість розробити стратегії управління витратами підприємства.*

**Ключові слова:** витрати, управління, оцінка беззбитковості, точка беззбитковості, інтервал беззбитковості, область беззбитковості, система збалансованих показників, стратегія управління витратами.

## SVYDLO H. I. APPROACH TO THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE EXPENSES IN DYNAMIC MARKET CONDITIONS

*On the basis of the formulated hypotheses and assumptions determined by the sequence of steps in the process and content management costs. This allows you to create a knowledge base of research, to identify ways of cost management company-by-synthesis area break-even and balanced scorecard, which in turn makes it possible to create a strategy of cost management company.*

**Keywords:** costs, management, estimate breakeven, break-even point, interval break-even, space break-even, balanced scorecard, cost management strategy.