

сконаленню технологій, залученню інвестицій, забезпеченню науково-технічного і технологічного оновлення вітчизняного виробництва та активізації інноваційного процесу та виробничої кооперації.

Підприємство, що бере участь у виставках чи ярмарках, має такі переваги: наочність зразків продукції, що демонструються та можливість їх показу в дії; можливість миттєвого встановлення ділових контактів та укладення угод; безпосереднє і одночасне порівняння конкуруючих товарів; прямі контакти з представниками преси. А головним недоліком залишається висока вартість організації та участі та порівняно рідка періодичність.

Завдяки виставковим заходам на внутрішній ринок країни надходить найбільш конкурентоспроможна продукція вітчизняного та зарубіжного виробника, також формується значна частина експортного потенціалу, тому промислові підприємства розглядають виставкові заходи як найефективніший спосіб просування продукції, можливо єдиний для виходу на зарубіжні ринки.

## Список використаних джерел

1. Закон України «Про виставкову діяльність в Україні» (проект). – Режим доступу: // [www.zakon.rada.gov.ua](http://www.zakon.rada.gov.ua)
2. The Global Association of the Exhibition Industry – Режим доступу: // <http://www.ufi.org/>
3. Сайт Виставкової Федерації України – Режим доступу: // <http://www.expo.org.ua>  
Александрова Н., Сорокіна Е., Філоненко І. Виставочный менеджмент. – М.: Промекспо, 2001. – 183 с. – ISBN 5–279–02291–8
5. Миллер С. Как использовать торговые выставки с максимальным эффектом. – М.: Довгань, 1998. – 112 с. – ISBN 9984–96004–8
6. Циганкова Т. Виставки і ярмарки як інструменти маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2000. – №2. – С. 38–41.
7. Грищенко І.М. Ринкові аспекти виставкової діяльності в Україні на сучасному етапі // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №9. – С. 113–119.
8. Борисенко С. Некоторые аспекты выставочного бизнеса в Украине // Мир Экспо. – 1999. – №1. – С. 10–12.

УДК 65.012.8

П.П. САМОФАЛОВ,

к.е.н., доцент, Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди

## Управління витратами як складова забезпечення економічної безпеки підприємства

Стаття присвячена питанням управління витратами при забезпеченні економічної безпеки підприємства, визначаються фактори, що впливають на витрати, а також на економічну безпеку підприємства. Надаються пропозиції щодо створення гнучкої системи управління витратами, яка базується на застосуванні управлінського обліку та контролінгу, ядром яких є бюджетування у створених центрах відповідальності.

**Ключові слова:** управління витратами, економічна безпека підприємства, управлінський облік, контролінг, бюджетування, центри відповідальності.

П.П. САМОФАЛОВ,

к.э.н., доцент, Переяслав-Хмельницкий государственный педагогический университет им. Григория Сковороды

## Управление затратами как составляющая обеспечения экономической безопасности предприятия

Статья посвящена вопросам управления затратами в условиях обеспечения экономической безопасности предприятия, определены факторы, влияющие на затраты, а также на экономическую безопасность предприятия. Предлагается создание гибкой системы управления затратами, основой которой является управленческий учет и контроллинг, ядром которых является бюджетирование в созданных центрах ответственности.

**Ключевые слова:** управление затратами, экономическая безопасность предприятия, управленческий учет, контроллинг, бюджетирование, центры ответственности.

P. SAMOFALOV,

PhD, Assistant Professor state university Pereyaslav-Khmelnytsky State Pedagogical University named after Hryhoriy Skovoroda

## Cost management as component ensuring the economic security of enterprises

Article dedicated to managing costs while ensuring the economic security of enterprises are determined by factors that affect the cost, as well as on the economic security of the enterprise. Provided suggestions for creation of flexible system of cost management, which is based on the application of management accounting and controlling, the core of which is the budgeting in established centers of responsibility.

**Keywords:** cost management, the economic security of enterprises, management accounting, controlling, budgeting, centers of responsibility.

**Постановка проблеми.** Кризові явища в економіці України викликали необхідність удосконалення механізмів управління підприємством, де варто враховувати питання

забезпечення його економічної безпеки. Важливого значення набувають питання управління витратами підприємства, що вирізняється багатогранністю функцій такого управління,

елементів та методів. Тому традиційні підходи до класифікації, обліку, аналізу, нормування, калькулювання, планування, контролю витрат, які застосовуються, уже не можуть задовольнити менеджерів різних рівнів підприємства і потребують систематизації їх для комплексного вирішення проблем, які стоять перед підприємствами, а також надання необхідної інформації про витрати для управління ними. Саме такі питання і призвані вирішувати контролінг та управлінський облік. Слід зазначити, що поняття «управлінський облік» і «контролінг» інколи ототожнюють. Однак у нашому дослідженні приймається, що управлінський облік є інформаційною базою контролінгу, а контролінг являє собою «ідеологію управління підприємством», яка «базується на кількісному аналізі і більшою мірою орієнтований на систему вартісних показників та планово-контрольних розрахунків» [1, с. 226]. Юридично управлінський облік сформульований у Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», де подано таке його визначення: «Внутрішньогосподарський (управлінський) облік – це система обробки та підготовки інформації про діяльність підприємства для внутрішніх користувачів у процесі управління підприємством» [2]. Як ми бачимо, в такому визначенні ототожнюються поняття «внутрішньогосподарський облік» і «управлінський облік». Згідно з цим же законом підприємство може самостійно розробляти систему і форми внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, звітності і контролю господарських операцій. Зазначимо, що професійні асоціації можуть встановлювати свої положення та надавати відповідні рекомендації. Зокрема, Міжнародна федерація бухгалтерів уповноважила Комітет з фінансового та управлінського обліку розробляти та видавати матеріали з питань управлінського обліку у вигляді Положень з практики управлінського обліку та Досліджень у галузі управлінського обліку. Такі рекомендації слід адаптувати до діяльності українських підприємств. Інформація про діяльність підприємств, що надає управлінський облік має конфіденційний характер, що повинно забезпечувати економічну безпеку підприємства. Однак дуже часто така інформація стає доступною для широких верств населення, що являє собою певну загрозу для діяльності підприємства. Виходячи з цього актуальним є питання конфіденційності контролінгу та управлінського обліку, а також посилення їхнього впливу на управління витратами та економічну безпеку підприємства.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню питань управлінського обліку, управління витратами, контролінгу присвячені роботи як українських, так і зарубіжних вчених, де можна виокремити напрацювання М. Білик, С. Гасанова, С. Голова, Т. Єфименко, Л. Нападовської, О. Орлова, Т. Сльозько, В. Сопка, О. Терещенка, А. Череп, М. Чумаченка, А. Штангрета, І. Шульги, Ю. Шумила, Дон Р. Хенсена, Маріен М. Моувен, Небіл С. Еліаса, Девід У. Сенкова. Зокрема, в роботі О. Орлова розглядаються традиційні методи розподілу накладних витрат [3], можна виділити також роботу Ю. Шумило, в якій узагальнено основні теоретичні підходи щодо сутності управлінського обліку і визначено його місце в системі управління витратами [4]. Розглядаючи антикризове корпоративне управління, автори монографії визначають основні положення, які повинна забезпечити

служба контролінгу, де виокремлюють «контроль витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу», а також «організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій» [1, с. 225].

**Мета статті.** Виходячи з цього в роботі поставлено за мету визначити фактори, які впливають на витрати, мають найбільшу дію на забезпечення економічної безпеки, а також надати пропозиції щодо створення гнучкої системи управління витратами в умовах економічних катаклізмів при застосуванні управлінського обліку та контролінгу.

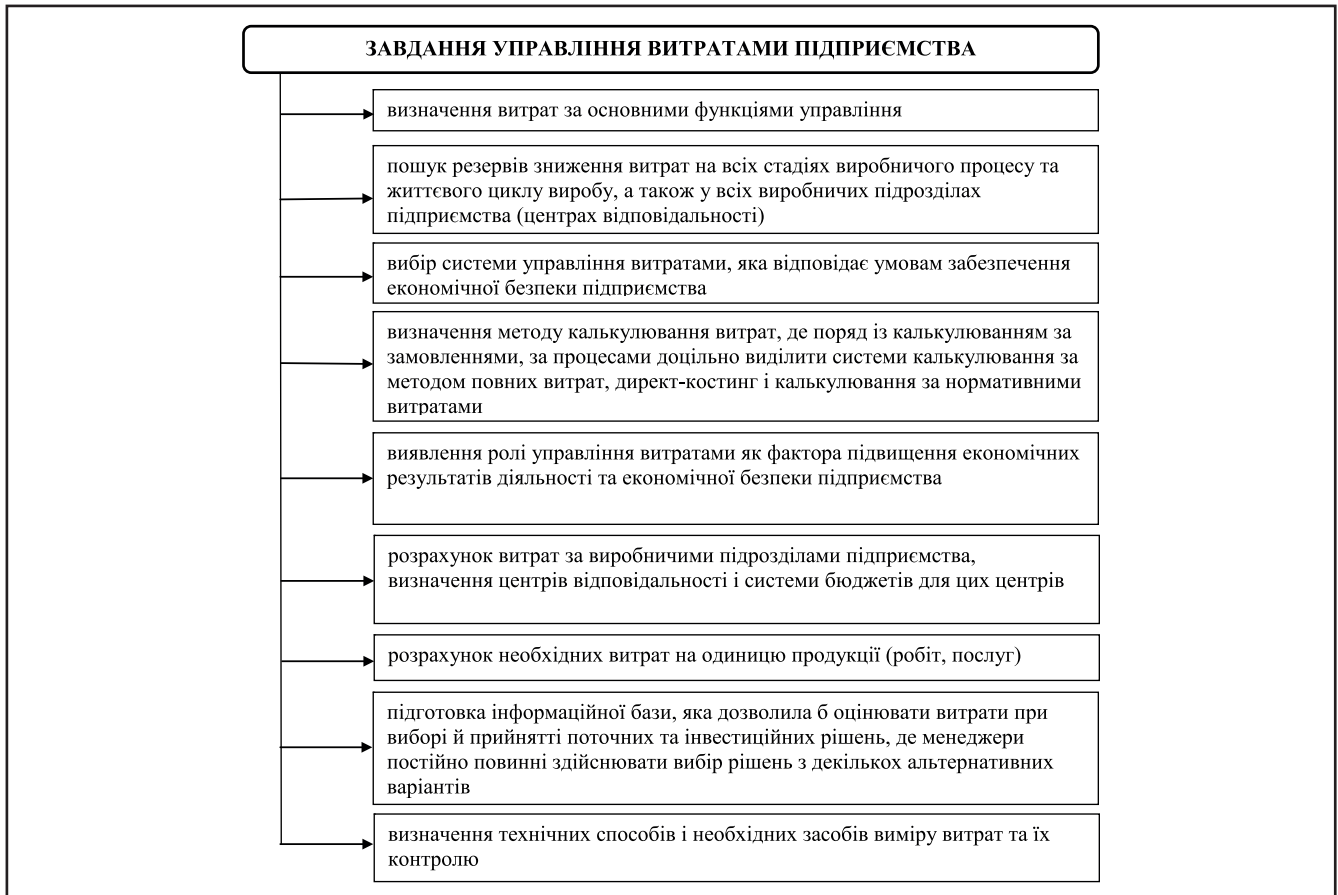
**Виклад основного матеріалу.** Насамперед слід визначити поняття «економічна безпека підприємства». Зокрема, І.П. Шульга пропонує економічну безпеку акціонерних товариств формулювати як «сукупність економічних відносин, пов'язаних з управлінням діяльністю акціонерних товариств шляхом мінімізації впливу внутрішніх і зовнішніх загроз та досягнення поставлених стратегічних цілей» [5, с. 100]. Таке визначення «економічної безпеки підприємства» щодо застосування управлінського обліку та контролінгу при здійсненні управління витратами слід розширити, де виокремити досягнення не тільки стратегічних цілей, а й вирішення поточних завдань.

Для побудови гнучкої системи управління витратами слід визначити завдання управління ними з метою їх мінімізації та забезпечення економічної безпеки підприємства. При цьому доцільно врахувати основні функції управління витратами, вибір системи їх обліку та калькулювання, стадії життєвого циклу виробу, необхідність здійснення бюджетування в створених центрах відповідальності, доцільність застосування управлінського обліку та контролінгу тощо. Виходячи з цього сформульовано основні завдання такого управління, що подано на рис. 1.

Основні принципи управління витратами, які відповідають поставленим завданням управління і розкриваються в роботах вчених, дотримання яких створює базу конкурентоспроможності підприємства, завоювання ним передових позицій на ринку, забезпечення економічної безпеки подано на рис. 2.

З метою забезпечення економічної безпеки підприємства при управління витратами доцільно визначити фактори, які мають найбільший вплив на них. При цьому необхідно здійснювати класифікацію витрат, де особливу увагу звернути на визначенні їхньої релевантності, тобто можливість впливу на них менеджерами. З цією метою розглянемо дослідження А.В. Череп, яка визначає фактори, що впливають на витрати, і зазначає, що їх «можна класифікувати за декількома ознаками» [7, с. 298–299]. Проведені дослідження показали, що найбільший вплив на економічну безпеку підприємства мають раптові фактори, а також зовнішні фактори (рис. 3), на що треба звернути увагу при розробленні системи управління витратами. До раптових факторів А.В. Череп віднесе: «виробничі втрати; зміна складу і якості сировини; зміна природних умов; відхилення від встановлених норм вироблення продукції та інші» [7, с. 298–299].

А.В. Череп у проведеному дослідженні зазначає, що на собівартість продукції підприємства впливають такі зовнішні фактори як «економічна обстановка в країні; інфляція; природнокліматичні умови; технічний і технологічний прогрес; зміна податкового законодавства та інші фактори». До вну-



**Рисунок 1. Основні завдання управління витратами підприємства**  
 Джерело: складено автором; застосовані окремі положення джерел [4, 6, 7].

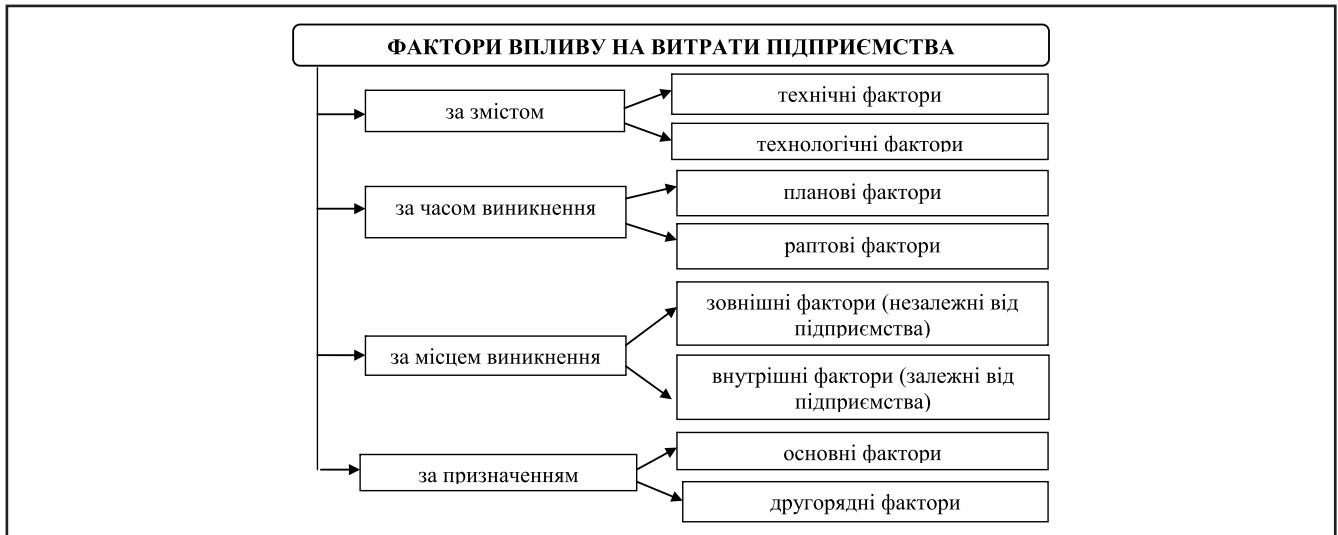


**Рисунок 2. Принципи управління витратами підприємства**

Джерело: складено автором; застосовані окремі положення джерел [6–8].

трішніх факторів впливу А.В. Череп відносить «виробничу структуру підприємства; структуру підприємства; структуру управління; рівень концентрації і спеціалізації виробництва; тривалість виробничого циклу» [7, с. 298–299]. При міні-

мізації впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на економічну безпеку підприємства слід прийняти до уваги те, що управління витратами має свої особливості, які треба враховувати з метою зниження економічної безпеки підприємства.



**Рисунок 3. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства**

Джерело: складено автором за [7, с. 298–299].

Важливою рисою витрат як об'єкта управління є їхній динамізм, тобто перебування їх у безперервних змінах та русі. Зокрема, у ринкових умовах господарювання постійно змінюються ціни на сировину, матеріали, комплектуючі вироби й деталі, а також тарифи на енергоносії, послуги зв'язку, транспорту тощо. Регулярно обновлюється асортимент продукції, переглядаються норми матеріальних і трудових витрат, що впливає на собівартість продукції. Тому розгляд витрат при здійсненні управління ними повинен здійснюватись в їхній динаміці, оскільки статика не відображає їхнього рівня в реаліях теперішнього часу.

Друга особливість витрат як об'єкта управління полягає в їхній розмаїтості, що вимагає застосування великого спектру методів управління ними. Різноманіття витрат виявляється при здійсненні їхньої класифікації, що дозволяє виявити ступінь впливу окремих витрат на економічні результати діяльності підприємства, оцінити можливість впливу менеджера на рівень тих або інших видів витрат і, нарешті, відносити на виріб тільки ті витрати, які понесені для його виготовлення й реалізації.

Третя особливість – це складність і суперечливість впливу витрат на економічний результат. Наприклад, збільшення прибутку підприємства можливе за рахунок зниження поточних витрат на виробництво, а це вимагає підвищення капітальних витрат на проведення досліджень, розробку та впровадження нової техніки й технології.

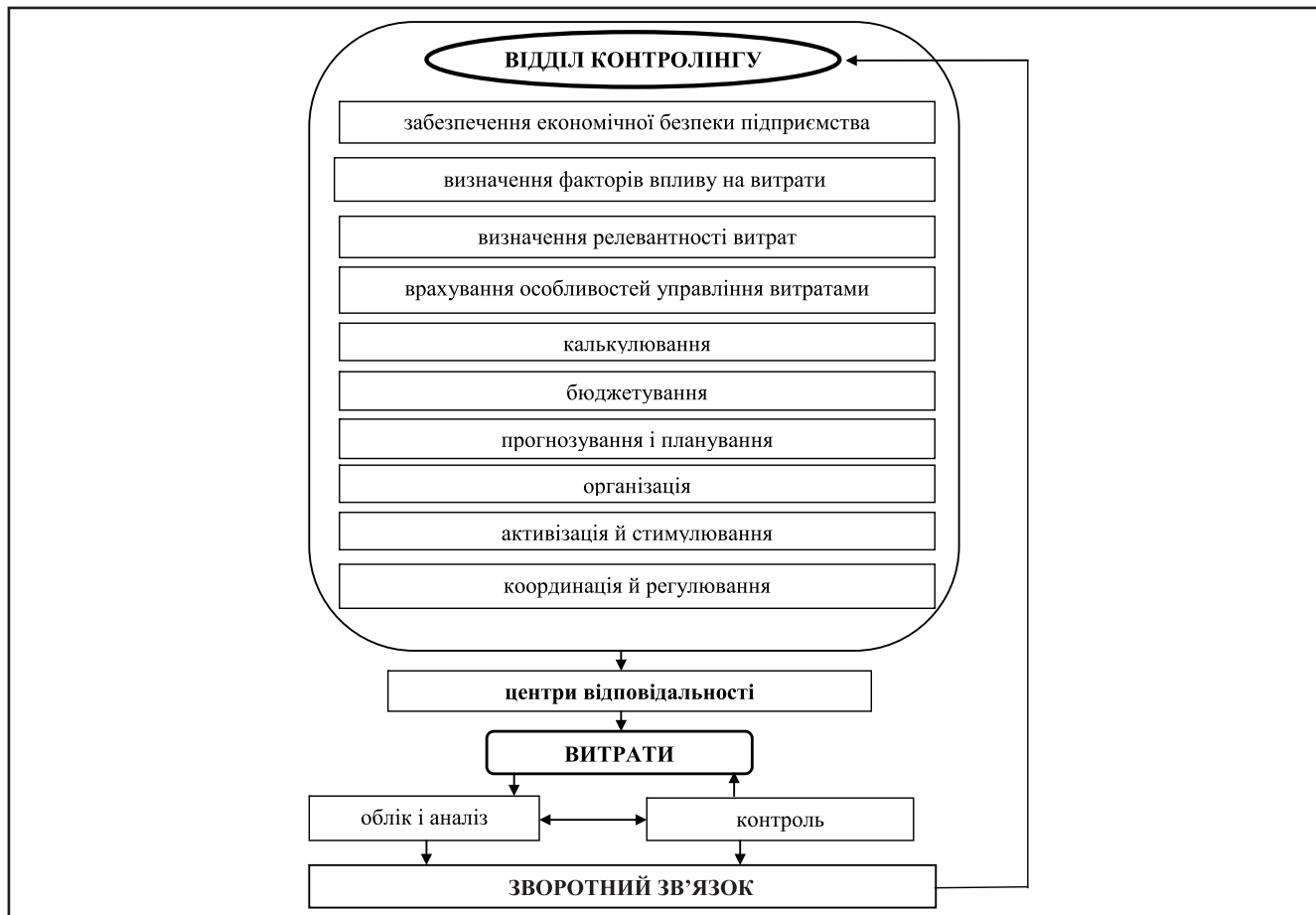
Четверта особливість витрат полягає у відсутності абсолютно точних методів виміру, оцінки і обліку витрат. Саме тому окремо слід зупинитись на таких функціях управління витратами, як їхній облік, аналіз та контроль, які в системі контролінгу забезпечують зворотній зв'язок. Облік як елемент управління витратами необхідний для підготовки інформації з метою прийняття управлінських рішень. Зокрема, при оцінці вартості матеріальних виробничих запасів понесені витрати встановлюють за допомогою виробничого обліку, а інформацію про фактичні результати діяльності підприємства і всіх його витрат на виробництво надає бухгалтерський облік. Виробничий облік є складовою частиною управлінського обліку, що дозволяє контролювати витрати й приймати об-

ґрунтовані рішення про їхню доцільність. Аналіз витрат дає можливість оцінити ефективність використання всіх ресурсів підприємства, виявити резерви зниження витрат на виробництво, зібрати інформацію для підготовки планів і прийняття раціональних управлінських рішень щодо витрат. Функція контролю передбачає порівняння запланованих і фактичних витрат. Ефективність контролю обумовлюється коригувальними управлінськими діями, спрямованими на приведення фактичних витрат у відповідність із запланованими або на уточнення планів, якщо вони не можуть бути виконані внаслідок об'єктивної зміни виробничих умов.

Управління витратами на підприємстві повинно забезпечувати виконання всіх функцій, властивих управлінню будь-яким об'єктом, де можна виокремити розробку рішень, подальшу їх реалізацію, а також здійснення контролю за їх виконанням, які реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування й планування, організація, координація й регулювання, активізація й стимулювання виконання, контроль, облік і аналіз, а також калькулювання витрат. Структурно-логічна схема управління витратами подана на рис. 4.

На кожному підприємстві доцільно розробляти Методичні рекомендації щодо впровадження контролінгу (Методичні рекомендації), де передбачити питання складання бюджетів і на їх основі проводити контроль діяльності структурних підрозділів підприємства (центрів відповідальності). При цьому слід врахувати те, що кожне підприємство для вирішення своїх стратегічних і оперативних цілей складає плани, які є основою складання бюджетів. Слід звернути увагу на те, що метою складання бюджетів є планування діяльності підприємства; координація діяльності структурних підрозділів підприємства; контроль і оцінка ефективності роботи структурних підрозділів підприємства; стимулювання діяльності працівників підприємства з метою орієнтації їх на досягнення цілей.

Окремо в Методичних рекомендаціях доцільно виділити питання обліку і контролю за центрами відповідальності. При цьому необхідно керуватися тим, що в системі управлінського обліку інформація повинна акумулюватись, аналізуватись і контроль діяльності необхідно здійснювати на рівні струк-



**Рисунок 4. Структурно-логічна схема управління витратами**

Джерело: складено автором.

турних підрозділів, які можна визначити як центри відповідальності. Центр відповідальності – це сфера (сегмент) діяльності всередині підприємства, очолювана менеджером, який контролює і відповідає за її діяльність. Доцільно виокремити такі центри відповідальності: центри витрат, центри прибутків; центри інвестицій. Центр витрат – це підрозділ, керівник якого контролює і відповідає тільки за витрати. Прикладом центрів витрат можуть бути цехи, дільниці, бригади, тобто порівняно невеликі підрозділи. Центр прибутку – це підрозділ, керівник якого контролює і відповідає за витрати і прибуток. Центр прибутку може мати у своєму складі декілька центрів витрат. Прикладом центрів прибутку можуть бути магазини, секції, підприємства у складі об'єднання. Центр інвестицій – це підрозділ, керівник якого контролює і відповідає за витрати, прибуток і інвестиції. Прикладом центрів інвестицій можуть бути корпорація, дочірнє підприємство холдингової компанії. На підприємстві також можуть створюватись інші центри відповідальності

Важливого значення при забезпеченні економічної безпеки підприємства набуває створення відділу контролінгу на який покласти завдання щодо управління витратами, де доцільно виокремити задачі контролера (бухгалтера-аналітика). Тому в Методичних рекомендаціях доцільно було б визначити завдання контролера, що здійснює інформаційну підтримку менеджерів, які відповідають за досягнення основних цілей діяльності. Завдяки тому значенню, яку контролінг відіграє в роботі сучасних підприємницьких структур,

контролер розглядається як член управлінської команди та приймає участь в плануванні, контролі і прийнятті рішень. Контролер може нести відповідальність за внутрішній аудит, облік витрат в процесі бухгалтерського обліку, за додержання вимог внутрішньої та зовнішньої звітності, а також за забезпечення економічної безпеки підприємства. Обов'язки та спосіб організації роботи контролерів можуть відрізнитись на різних підприємствах в залежності від їхньої величини, структури, завдань тощо. Контролер може бути підпорядкованим безпосередньо віце-президентові з фінансів (головному бухгалтеру, головному економісту).

**Висновки**

Проведені дослідження дали можливість зробити висновки. Управління витратами з метою не тільки їхньої оптимізації, але й забезпечення економічної безпеки підприємства, має базуватись на застосування управлінського обліку та контролінгу. В дослідженні визначено завдання управління витратами, а також основні принципи управління ними. Дотримання зазначених в дослідженні принципів створює базу для забезпечення економічної конкурентоспроможності підприємства, завоювання ним передових позицій на ринку, дотримання економічної безпеки. Визначено основні фактори, які мають найбільший вплив на витрати з метою забезпечення економічної безпеки підприємства, де виокремлено раптові фактори та зовнішні. Зазначено, що важливими особливостями витрат як об'єкта управління є їхній динамізм,

різноманіття, складність і суперечливість впливу витрат на економічний результат, відсутність абсолютно точних методів виміру, оцінки і обліку витрат. Функції управління витратами повинні реалізуватись через елементи управлінського циклу: прогнозування й планування, організацію, координацію й регулювання, активізацію й стимулювання виконання, облік і аналіз. На кожному підприємстві доцільно розробляти Методичні рекомендації щодо впровадження контролінгу, де виокремлюються питання складання бюджетів і на їх основі здійснюється контроль діяльності структурних підрозділів підприємства (центрів відповідальності). Важливого значення в системі економічної безпеки підприємства набуває створення відділу контролінгу, де доцільно виокремити завдання контролера (бухгалтера аналітика).

#### Список використаних джерел

1. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти [моногр.] / Т.І. Єфименко, С.С. Гасанов, А.М. Штангрет та ін. – К.: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. – 309 с.

2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.99 №996–XIV – [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: // zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996–14

3. Орлов О. Всі традиційні методи розподілу накладних витрат не тільки даремні, а й шкідливі / О. Орлов // Економіст України. – 2007. – №1. – С. 56–61.

4. Шумило Ю.О. Роль управлінського обліку в системі управління витратами / Ю.О. Шумило // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць: – К., 2007. – Вип. 10 (77). – С. 39–43–134.

5. Шульга І.П. Економічна безпека емісійної діяльності акціонерних товариств: монографія / І.П. Шульга. – Черкаси: Вид-во ТОВ «Майклаут», 2010. – 425 с.

6. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч. 1: [монографія]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 368 с.

7. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч. 2: [монографія]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 360 с.

8. Сльозько Т. Методи обліку витрат чи методи управління витратами: проблеми дефініцій / Т. Сльозько // Бухгалтерський облік і аудит. – 2013. – №4. – С. 16–21.

О.В. ХАРЧИШИНА,  
д.е.н., доцент,  
Ю.О. ПОГРЕБНА,

студентка магістратури, кафедра менеджменту ЗЕД підприємств, Національний авіаційний університет

## Підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах ефективності використання трудового потенціалу

Подані практичні аспекти підвищення ефективності діяльності підприємства на засадах підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Зокрема, запропоновано визначати рівень якості трудового потенціалу, необхідного і достатнього для забезпечення конкурентоспроможності підприємства у короткостроковому та довгостроковому періодах, – в рамках поля якості трудового потенціалу.

**Ключові слова:** трудовий потенціал, ефективність діяльності підприємства, якість трудового потенціалу, прогнозування, регулювання ефективності.

Э.В. ХАРЧИШИНА,  
д.е.н., доцент,  
Ю.А. ПОГРЕБНАЯ,

студентка магистратуры, кафедра менеджмента ВЭД предприятий, Национальный авиационный университет

## Повышение эффективности деятельности предприятия на основе эффективности использования трудового потенциала

Приведены практические аспекты повышения эффективности деятельности предприятия на основе повышения эффективности использования трудового потенциала. В частности, предложено определить уровень качества трудового потенциала, необходимого и достаточного для обеспечения конкурентоспособности предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах, в рамках поля качества трудового потенциала.

**Ключевые слова:** трудовой потенциал, эффективность деятельности предприятия, качество трудового потенциала, прогнозирование, регулирование эффективности.

O.V. HARCHYCSYNA,  
PhD associate professor,  
U. POGREBNA,

master student, chair foreign economic activity management National Aviation University

## Increasing performance activity in companies on basis of improving the quality of employment capacity

Presented practical aspects of increasing performance activity in companies on basis of improving the quality of employment capacity. In particular offered to determine the quality of employment capacity sufficient and necessary for implementation of competitiveness of the company in the short-term and long-term periods within employment capacity area.

**Keywords:** employment capacity, competitiveness of the company, quality of employment capacity, prognostication, adjustment the effectiveness.