

РОЗДІЛ IV

Управління та адміністрування

УДК 657:005 (075.8)

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0002-9059-7271,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу,
м. Львів, ORCID ID 0000-0002-4441-4278,
e-mail: mlipych@ukr.net

Волинець Ірина,
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту та адміністрування,
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-2556-2109,
e-mail: Irina.Volynets@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-111-118>

ІНСТРУМЕНТИ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Облік витрат у традиційній формі спрямований на визначення витрат, що виникають на постійній основі у зв'язку з операційною діяльністю. Концепцією, яка підтримує процес прийняття рішень у довгостроковій перспективі, є стратегічне управління витратами. Мета статті – ідентифікувати інструменти прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами, зорієнтованих на корпоративну стратегію підприємства.

Встановлено, що стратегічне управління витратами – це процес прийняття рішень щодо конкретних драйверів витрат у контексті стратегії розвитку компанії та ланцюга створення вартості. Підприємство повинно оцінювати свій ланцюг вартості у порівнянні з аналогічними ланцюгами конкурентів. В статті представлена методика такого оцінювання.

Доведено, що стратегічне управління базується на таких припущеннях: зв'язок із ланцюгом створення вартості, стратегічне позиціонування підприємства, аналіз драйверів витрат, клієнт – це відправна точка для прийняття рішень і провадження діяльності, наслідком чого є прийняття ринкової ціни як основи для планування витрат і процесу розробки продукту, впровадження управління витратами на ранніх етапах життєвого циклу продукту, оскільки величина витрат значною мірою визначається особливостями продукту, визначеними на етапі його проектування та розробки. Ключовим елементом цілеспрямованого аналізування є оцінка витрат з точки зору впливу конкретних чинників (драйверів). Стратегічні драйвери витрат визначаються з урахуванням реалізації стратегії розвитку та її зв'язку з ланцюгом створення вартості. Виокремлюють їх два основних типи: структурні чинники витрат і драйвери витрат на впровадження.

Обґрунтовано, що стратегічне управління витратами передбачає використання калькулювання життєвого циклу продукції. Залежно від фаз життєвого циклу продукту використовують різноманітні методи управління на основі базових моделей: «ABC-Costing», «Target-Costing». Стратегічне позиціонування компанії з точки зору понесених витрат повинно здійснюватися за допомогою бенчмаркінгу витрат, який направлений на порівняння витрат, понесених компанією та її конкурентами. Предметом порівнянь є витрати на процеси, що дозволяють досягти конкурентної переваги.

Ключові слова: стратегічне управління витратами, інструменти прийняття стратегічних рішень, ланцюг створення вартості, калькулювання життєвого циклу продукції, драйвери (чинники) витрат, бенчмаркінгу витрат.

**Lipych Lubov,
D.Sc. (Economics), Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lutsk**

**Kushnir Myroslava,
PhD in Economics, Associate Professor,
Ukrainian Catholic University,
Department of Applied Economics and Business,
Lviv**

**Volynets Iryna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Department of Management and Administration,
Lutsk**

TOOLS FOR STRATEGIC DECISION-MAKING IN ENTERPRISE COST MANAGEMENT

Traditional cost accounting is aimed at identifying costs that are incurred on an ongoing basis in connection with operating activities. The concept that supports the decision-making process in the long term is strategic cost management. The purpose of the article is to identify the tools for strategic decision-making in cost management focused on the corporate strategy of an enterprise.

It is determined that strategic cost management is a process of making decisions on specific cost drivers in the context of the company's development strategy and value chain. An enterprise should evaluate its value chain in comparison with similar chains of competitors. The article presents a methodology for such an assessment.

It is proved that strategic management is based on the following assumptions: connection with the value chain, strategic positioning of the enterprise, analysis of cost drivers, the client is the starting point for decision-making and activities, which results in the adoption of the market price as the basis for cost planning and product development, implementation of cost management in the early stages of the product life cycle, since the cost is largely determined by the product features determined at the stage of its design and development. A key element of targeted analysis is cost estimation in terms of the impact of specific factors (drivers). Strategic cost drivers are determined based on the implementation of the development strategy and its connection with the value chain. There are two main types of them: structural cost drivers and implementation cost drivers.

It is substantiated that strategic cost management involves the use of product life cycle costing. Depending on the phases of the product life cycle, various management methods based on basic models are used: "ABC-Costing, Target-Costing. Strategic positioning of the company in terms of costs incurred should be carried out by means of cost benchmarking, which is aimed at comparing the costs incurred by the company and its competitors. The subject of comparisons is the cost of processes that allow achieving a competitive advantage.

Key words: strategic cost management, strategic decision-making tools, value chain, product life cycle costing, cost drivers (factors), cost benchmarking.

Постановка проблеми. Українські підприємства, які працюють у надзвичайно динамічному середовищі пов'язаному з військовою агресією, зростаючою ринковою конкуренцією та триваючою глобалізацією, повинні адаптуватися до нових умов, щоб вижити та продовжувати функціонувати. Це зумовлює необхідність вибору та реалізації відповідної стратегії дій, спрямованої на досягнення довгострокових результатів. Основною стратегією отримання конкурентної переваги, безсумнівно, є стратегія орієнтована на лідерство у витратах, у які є критичною проблемою. Позиція лідерства за витратами дає компанії велику стратегічну свободу.

Формулювання та ефективне впровадження корпоративної стратегії зорієнтованої на лідерство у витратах вимагає використання відповідних інструментів управління ними. Управління витратами на підприємстві включає всі аспекти виробництва та експлуатації, охоплюючи весь життєвий цикл продукції, а рівень управління витратами має життєво важливий вплив на розвиток підприємства. Тому в останні роки зріс інтерес керівників підприємств до інструментів прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами, що підтримують реалізацію корпоративної стратегії. Найважливішою причиною такого зростання є поширення в теорії та практиці переконання, що проблеми з витратами зазвичай спричинені чинниками (драйверами) довгострокової дії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням тактичного та стратегічного управління загалом присвячено ряд праць зарубіжних вчених: М. Е. Портер [5], Б. Райана, К. Друрі, К. Уорда та вітчизняних: В. Г. Андрійчук, І. В. Гончарук, О. Є. Гудзь, О. Є. Кузьмін, М. І. Кісіль, Л. Г. Ліпич, О. Г. Мельник, М. Й. Малік, О. В. Ходаківська, О. Г. Шпикуляк та інших. Значну кількість праць присвячено інструментам супроводу процесу управління витратами такими зарубіжними та вітчизняними науковцями як Х. Т. Джонсон [1], Р. С. Каплан [1], В. П. Гринь [2], Ю. Модена [3], Е. Дж. Ван Дербек [4], К. Шанк [7], В. Говіндараджан [7], А. Брокемпер [8], В. Дж. Морзе [9], Дж. Р. Девіс [9], А. Л. Гартгрейвс [9], Д. Райлі [10], Н. Л. Правдюк [12], І. М. Лепетан [12], К. В. Бурко [12] та іншими.

Мета статті – ідентифікувати роль інструментів прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами, зорієнтованих на стратегію розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети сформульовано тезу про те, що підвищення значення корпоративної стратегії підприємств призвело до переорієнтації витрат на підтримку її формування, реалізації та моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційна система обліку витрат є відносно окремою підсистемою в системі обліку та звітності суб'єкта господарювання. Цей облік має систематичний характер і пов'язаний з оцінкою та визнанням витрат, понесених на постійній основі, та їх представленням у фінансовій звітності. Важливим завданням систематичного обліку витрат є калькулювання собівартості одиниці продукції для цілей оцінки її запасів і визначення фінансового результату. Проте ця інформація не задовольняє потреби керівників через їх орієнтацію на вимоги обов'язкової фінансової звітності.

Наприкінці 1980-х років минулого століття Х.Т. Джонсон та Р.С. Каплан, спочатку в окремих публікаціях, а потім у повноцінній монографії піддали сумніву релевантність інформації, що формується у системі управлінського обліку в його традиційній формі. Автори зауважили, що поруч із недостатньою підтримкою операційного менеджменту у зменшенні витрат та підвищенні продуктивності, а також у точному визначенні виробничих витрат, управлінський облік спрямований на короткострокові цикли визначення ефективності діяльності підприємства, внаслідок чого він не забезпечує визначення його довгострокових економічних перспектив, тим самим не гарантуючи надання необхідної інформації стратегічному менеджменту [1]. Сформована у системі управлінського обліку інформація генерується для управління виробничими потоками, а не для управління корпоративними стратегіями з урахуванням впливу зовнішнього середовища та реалізації функцій стратегічного управління (стратегічного планування, стратегічного контролю тощо).

Проведений аналіз підходів дослідників до розуміння основних причин невідповідності чинної облікової системи потребам суб'єктів стратегічного управління дав змогу встановити її найважливіші обмеження та недоліки:

- дотримання вимог фінансового обліку,
- зосередження на оцінці товарних запасів та оцінці фінансових результатів,
- зосередження на визначенні витрат у короткостроковій перспективі,
- визначення результатів бізнесу на основі показників вартості,
- орієнтація на основі виробничі процеси,
- стандартизований характер періодичних звітів, що містять інформацію про витрати,
- звуження розрахунку витрат до визначення собівартості продукції,
- спрощений спосіб розрахунку непрямих витрат,
- ретроспективний підхід до визначення витрат.

Враховуючи вказані недоліки та обмеження чинної облікової системи, можна виділити такі напрями її вдосконалення та розвитку [2]:

- створення умов для надання обліковою системою інформації прогностичного та стратегічного характеру про діяльність підприємства;
- більш широке розкриття впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також уведення до складу об'єктів обліку елементів зовнішнього середовища підприємства;
- удосконалення рівня аналітичності облікової інформації в розрізі стратегічних аспектів діяльності підприємства;
- доповнення інформацією про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства;
- уведення до складу об'єктів бухгалтерського обліку стратегічно важливих ресурсів підприємства, стратегічних ризиків та формування відокремленої інформації про них для внутрішніх та зовнішніх користувачів.

Зазначені недоліки та обмеження, а також напрями вдосконалення та розвитку свідчать про необхідність переорієнтації традиційного обліку витрат. Облік витрат має більшою мірою задовольняти потреби менеджменту підприємства. Зокрема, це стосується надання інформації про майбутні витрати в результаті певної діяльності. Ці очікування стали передумовою для виділення сфери, якою є управління витратами.

Концепція управління витратами започаткована японськими підприємствами, зокрема в автомобільній промисловості [3]. У цій концепції акцент робиться на результативності управління, яке повинно забезпечити підвищення ефективності. Тому важливим елементом управління витратами є аналіз процесу їх виникнення і визнання можливостей їх зниження на різних етапах цього процесу.

Управління витратами охоплює набір прийомів і методів контролю та вдосконалення діяльності, процесів і продуктів. Використовуючи цей підхід, менеджери спрямовують свої зусилля на оптимізацію розподілу ресурсів, підвищення ефективності та їх використання в найбільш прибуткових сегментах господарської діяльності [4]. Діяльність у цій сфері має зробити процеси результативнішими та ефективнішими, що має сприяти зниженню витрат.

Концепція стратегічного управління витратами, або управління витратами, орієнтованого на корпоративну стратегію підприємства, започаткована ще в ланцюзі створення вартості М.Е. Портера [5]. Ланцюг створення вартості є основним засобом стратегічного аналізу конкуренції. М.Е. Портер поділив діяльність підприємства на важливі з погляду стратегії процеси, виконання яких пов'язано з понесенням певного виду витрат. Тому управління витратами, орієнтоване на стратегію, повинно охоплювати всі ланцюг створення вартості. Процеси, виділені в ланцюзі вартості, трансформуються в довгостроковій перспективі у вихідний пункт для ідентифікації різних елементів витрат.

Термін "стратегічне управління витратами" був вперше вжитий 1989 році [6]. Основними пропагандистами цієї концепції були Дж. К.Шанк (Shank) і В. Говіндараджан (Govindarajan), які в 1993 році опублікували монографію під назвою "Стратегічне управління витратами. Новий інструмент для здобуття конкурентної переваги". Стратегічне управління витратами визначено в цій роботі як підготовка і використання інформації про витрати на етапах формулювання та комунікації стратегії розвитку підприємства, проектування та впровадження стратегічного управління для її виконання, а також на етапах створення та впровадження системи контролю та моніторингу ходу виконання прийнятої стратегії [7]. На думку цих науковців підприємство повинно оцінювати свій ланцюг вартості у порівнянні з аналогічними ланцюгами конкурентів. Для цього вони рекомендують використовувати таку методику:

1. Ідентифікувати ланцюг вартості у певній сфері, а потім уточнити значення витрат, надходжень і активів стосовно кожної ланки (діяльності) цього ланцюга. Ці ланки діяльності є компонентами, за допомогою яких компанії створюють продукт, який покупці вважають для себе цінним.
2. Здійснити діагностику драйверів витрат, які регулюють кожен із визначених видів діяльності.
3. Ідентифікувати конкурентну перевагу, навіть якщо значення підконтрольних компанії витрат є вищим, ніж у конкурентів, або реформувати весь ланцюг цінності. За рахунок систематичного аналізу витрат, надходжень і активів за кожним видом діяльності компанія може сформулювати нижчі витрати. Це досягається порівнянням ланцюга цінності компанії і її основних конкурентів, а також акцентуванням уваги на тих, де компанія є кращою [7].

У 1989 році А. Брокемпер дійшов висновку, що інструменти, класифіковані як стратегічне управління витратами, самі по собі не є стратегічними і що вони не підтримують усі фази (зокрема фазу розробки стратегії) процесу стратегічного управління. Тому він вважає кращим терміном «управління витратами, орієнтоване на корпоративну стратегію». На думку А. Брокемпера, суть цієї концепції полягає в підтримці процесу стратегічного планування та контролю за допомогою перевіреної, орієнтованої на клієнта та ринок інформації про продукти та процеси, пов'язані насамперед із споживанням ресурсів компанії [8].

В.Дж. Морзе, Дж. Р. Девіс, А.Л. Гартгрейвс в 2003 році запропонували визначення стратегічного управління витратами, яке базується на основних положеннях цієї концепції. Вони пропонують ідентифікувати стратегічне управління витратами як процес прийняття рішень щодо конкретних драйверів витрат у контексті стратегії розвитку компанії та ланцюга створення вартості [9]. Це стисле визначення пояснює суть даного поняття і його найважливіших елементів. Водночас воно охоплює концепцію ланцюга створення вартості М.Е. Портер. Таким чином, основу концепції стратегічного управління витратами складають такі припущення, включені в останнє визначення:

- 1) зв'язок із ланцюгом створення вартості,
- 2) стратегічне позиціонування підприємства,
- 3) аналіз драйверів витрат.

Основне припущення стратегічного управління витратами полягає в тому, що стратегія розвитку компанії є стратегією, яка веде до зростання вартості, що є головною метою діяльності в довгостроковій перспективі. Діяльність, спрямована на досягнення цієї мети, повинна охоплювати весь ланцюг створення вартості, тобто як процеси, що реалізуються всередині підприємства, так і поза ним. Тому аналіз ланцюга створення вартості є найважливішим інструментом для визначення джерел досягнення конкурентної переваги зі стратегічної точки зору. Ланцюг створення вартості слід розглядати у зв'язку з процесом створення витрат.

Другим припущенням стратегічного управління витратами є вибір стратегії лідерства за витратами як основної стратегії досягнення конкурентної переваги. Це припущення пов'язане зі стратегічним позиціонуванням підприємства, яке передбачає визначення позиції компанії з точки зору витрат. Інформація про витрати на процеси та діяльність, що здійснюються для створення вартості, а також витрати на конкуренцію є важливими з точки зору політики витрат підприємства.

При реалізації корпоративної стратегії підприємства в її зв'язку з ланцюгом створення вартості, драйвери витрат відокремлюються. В контексті стратегічного управління витратами, витрати у довгостроковій перспективі є результатом стратегічних рішень. Тому третім припущенням стратегічного управління витратами є аналіз стратегічних чинників витрат. Ці носії впливають на позицію компанії з точки зору рівня витрат діяльності, що здійснюється для створення вартості.

А. Брокемпер пропонує два додаткових припущення концепції стратегічного управління витратами [8]:

– клієнт – це відправна точка для прийняття рішень і провадження діяльності, наслідком чого є прийняття ринкової ціни як основи для планування витрат і процесу розробки продукту,

– провадження управління витратами на ранніх етапах життєвого циклу продукту, оскільки величина витрат значною мірою визначається особливостями продукту, визначеними на етапі його проектування та розробки.

Аналізування витрат у ланцюзі створення вартості створює можливість їх позиціонування. Ключовим елементом такого цілеспрямованого аналізування є оцінка витрат з точки зору впливу конкретних чинників, які називаються рушійними чинниками або драйверами витрат. У стратегічному управлінні витратами це будуть чинники, що впливають на їх розвиток у довгостроковій перспективі. Їх можна трактувати як стратегічні чинники витрат. Стратегічні драйвери витрат визначаються з урахуванням реалізації стратегії розвитку та її зв'язку з ланцюгом створення вартості. Беручи до уваги характер стратегічних чинників витрат, виокремлюють їх два основних типи [10]:

- структурні чинники (драйвери) витрат,
- драйвери витрат на впровадження.

Структурні драйвери витрат пов'язані з економічною структурою підприємства. Вони впливають на рівень і структуру собівартості продукції. Чинники витрат на впровадження

стосуються операційних процесів і впливають на здатність компанії ефективно та результативно функціонувати, що сприяє зниженню витрат. Різниця між структурними чинниками витрат і драйверами витрат на впровадження також стосується напряму їх впливу на формування витрат. У різних умовах вплив структурного носія на рівень витрат може бути різним. У свою чергу, поліпшення драйверів витрат на впровадження зазвичай сприяє зниженню операційних витрат.

Іншим видом стратегічних драйверів витрат є чинники, що формують вартість діяльності [9]. Ці чинники, пов'язані з окремими видами діяльності, які здійснюються для задоволення потреб клієнтів. Ці драйвери враховуються в системі калькулювання за діяльністю. Вони є важливим елементом концепції управління діяльністю. Ця концепція стосується виключення або обмеження діяльності, яка є непотрібною або мало сприяє створенню доданої вартості та покращенню інших видів діяльності.

Часто буває так, що витрати, понесені в певний період, є наслідком витрат, що були понесені раніше. Це пояснюється тим, що попередні дії, які включають певні ресурси, викликають наступні дії, які потребують використання нових ресурсів. Іншими словами, діяльність, що здійснюється підприємством і є джерелом витрат, створює ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Аналізування цієї діяльності є важливим завданням стратегічного управління витратами.

Ще один вид стратегічних драйверів витрат – синергетичні чинники витрат. Це фактори, які посилюють вплив іншого чи інших чинників на рівень витрат і спільно взаємодіють у їх виникненні та формуванні. Синергетичний ефект різних драйверів априорі невідомий. Тому одне із стратегічних завдань аналізування витрат – це використання синергетичних чинників. Його мета полягає в тому, щоб мінімізувати понесені витрати або максимізувати досягнутий ефект у відношенні до витрат.

Аналізування стратегічних драйверів витрат дозволяє ідентифікувати найважливіші сфери управлінського впливу, спрямовані на зниження витрат. Для досягнення цієї мети необхідно визначити вплив цих чинників на витрати в довгостроковому періоді. Такий підхід до аналізу витрат означає передачу контролю за операційними витратами на рівень стратегічного менеджменту.

Стратегічне управління витратами є інструментальним за своєю суттю, тому створено багато інструментів для підтримки його впровадження. У цьому процесі важливу роль відіграють різноманітні моделі обліку та управління витратами, зорієнтовані на корпоративну стратегію підприємства. Модель обліку витрат – це набір принципів і процедур, згідно з якими витрати визначаються, а інформація про них адаптується до конкретних потреб користувачів. Кількість таких моделей, враховуючи напрацювання зарубіжних фахівців, наблизилась до десяти [11]. У даному випадку йдеться про моделі підтримки процесу стратегічного управління. Не всі ці моделі мають стратегічний вимір, однак їх можна віднести до конкретних припущень стратегічного управління витратами.

Аналізування ланцюга створення вартості може бути підкріплене калькуляцією витрат на основі діяльності. Узагальнення економічної літератури дозволяє стверджувати, що управління витратами можливе на основі двох систем базових моделей – «ABC-Costing» і «Target-Costing».

Традиційний облік витрат визначає витрати, які здійснюються на постійній основі, і відповідно до того, де вони виникають. ABC-калькулювання – це метод калькулювання, що передбачає спочатку групування накладних витрат за основними видами діяльності, а потім розподіл їх між видами продукції, виходячи з того, які види діяльності потрібні для виготовлення цієї продукції. ABC-метод базується на тому, що продукція – не причина виникнення витрат, а причина операцій (робіт), у результаті яких і виникають витрати. ABC-калькулювання не тільки надає інформацію про собівартість продукції, але також допомагає менеджерам знижувати споживання ресурсів. Метод ABC може безпосередньо сприяти цьому шляхом посилення контролю за іншими операціями, що викликає виникнення накладних витрат [12].

Цільове калькулювання (англ. target costing – таргет-костинг) – це метод планування прибутку і управління витратами, який використовується на етапі планових розрахунків для скорочення виробничих витрат до заданого рівня. Таргет-костинг застосовується на етапі проектування нового виробу або модернізації старіючої (етап життєвого циклу) продукції [12].

Стратегічне позиціонування компанії з точки зору понесених витрат також повинно здійснюватися за допомогою відповідних інструментів, зокрема, бенчмаркінгу витрат. Бенчмаркінг (англ. benchmark - «початок відліку») – це механізм порівняльного аналізу ефективності діяльності

одного підприємства з показниками інших, успішніших підприємств. Бенчмаркінг призначений для:

- оцінювання та порівняння власних можливостей підприємства з можливостями найпотужніших конкурентів галузі та підприємств з інших галузей;
- визначення чинників успіху підприємств, які досягли найкращих показників;
- використання цих даних як основи під час визначення стратегії та цілей власного підприємства, а також методів досягнення цих цілей [12].

Бенчмаркінг у системі управління витратами направлений на порівняння витрат, понесених компанією, з її конкурентами. Предметом порівнянь, в першу чергу, є витрати на процеси, що дозволяють досягти конкурентної переваги.

Важливим елементом стратегічного управління витратами є драйвери витрат. Важливо встановити закономірності їх довгострокового формування та ідентифікувати способи і напрямки впливу на їх рівень різноманітних чинників. Щоб зробити це можливим, слід використовувати калькуляцію життєвого циклу продукту, яка охоплює витрати від етапів планування виробництва та проектування продукту до вилучення продукції з ринку. Калькуляція життєвого циклу продукту повинна бути доповнена цільовою калькуляцією. Вона орієнтована на визначення витрат на ранніх етапах життєвого циклу продукту та орієнтована на ринок і клієнтів. На етапі планування виробництва і проектування виробу визначається 80 % майбутніх витрат на виробництво виробу. Тому процес розробки продукту є важливим стратегічним чинником витрат. Через орієнтацію на ринок і клієнта, останній також повинен бути включений у розрахунок витрат, і його очікування повинні бути відправною точкою для оцінки витрат у довгостроковій перспективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Систематичний облік витрат спрямований на визначення витрат, що виникають на постійній основі у зв'язку з операційною діяльністю. Він, в основному, з метою підготовки фінансової звітності, яка не використовується для прийняття рішень у довгостроковій перспективі. Концепцією, яка підтримує процес прийняття таких рішень, є стратегічне управління витратами. Воно включає набір інструментів, які підтримують формування, реалізацію та моніторинг корпоративної стратегії компанії. Основна роль інструментів стратегічного управління витратами полягає в наданні інформації про етапи процесу стратегічного управління. Це особливо важливо для оцінки наслідків стратегічних рішень, прийнятих у відповідь на зміни, що відбуваються в середовищі компанії. Впровадження змін на різних етапах функціонування підприємства завжди має довгострокові наслідки.

Контроль за витратами має бути одним із головних стратегічних завдань менеджерів. Важливо, щоб особи, які приймають рішення, відчували відповідальність за витрати, що понесені відділами, якими вони керують. Якщо керівники окремих підрозділів не можуть ефективно контролювати свої витрати, надмірні витрати можуть бути перенесені на інші відділи або на зовнішніх клієнтів. Тобто, менеджери повинні усвідомлювати, як наслідки прийнятих ними рішень впливають не тільки на функціонування їхніх відділів, а й на інші організаційні підрозділи і підприємство загалом. У той же час менеджери повинні впливати на керівників інших відділів, з метою контролювання ними операційних витрат.

Джерела та література

1. Johnson H.Th. Kaplan R.S. The Rise and Fall of Management Accounting. Management Accounting. 1987. Jan. P. 22-30.
2. Гринь В.П. Детермінанти та причини необхідності розвитку облікового забезпечення стратегічного управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 34. 2019. С.139-144.
3. Modena Y. (ed.), Japanese Cost Management, Imperial College Press, London 2000. Modena Y. (ed.), Japanese Cost Management, Imperial College Press, London 2000.
4. Derbeck E.J. Van. Principles of Cost Accounting, South-Western Cengage Learning, Mason 2013.
5. Porter M.E. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. Mc Graw-Hill. New York. 1985.
6. Shank J.K. Strategic Cost Management. New Wine or just New Bottles? Journal of Management Accounting Research. 1989. No. 1.

7. Shank J.K., Govindarajan V. Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage. The Free Press, New York. 1993.
8. Brokemper A. Strategieorientiertes Kostenemagenement. Controlling. 1998.No. 5.
9. Morse W.J., Davis J.R., Hartgraves A.L. Management Accounting. A Strategic Approach, South-Western. Thomson Learning. London. 2003.
10. Riley D. Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies [w:] Manufacturing Issues. Booz.Allen and Hamilton. New York 1987.
11. Білоусова І. Методи обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 9. С. 3-511.
12. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія. Вінниця. 2020. 448 с.

References

1. Johnson H.Th. Kaplan R.S. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting. Management Accounting. Jan. P. 22-30.
2. Hryn V.P. Determinanty ta prychnyny neobkhdnosti rozvytku oblikovoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia. [Determinants and reasons for the need to develop accounting support for strategic management]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii Ekonomichni nauky. Vypusk 34. 2019. S.139-144.
3. Modena Y. (ed.). (2000). Japanese Cost Management, Imperial College Press, London.
4. Derbeck E.J. Van. Principles of Cost Accounting, South-Western Cengage Learning, Mason 2013.
5. Porter M.E. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Perfomance. Mc Graw-Hill. New York 1985.
6. Shank J.K. (1989). Strategic Cost Management. New Wine or just New Bottles? Journal of Management Accounting Research. No. 1.
7. Shank J.K., Govindarajan V. (1993). Strategic Cost Management. The New Tool for Competitive Advantage. The Free Press. New York 1993.
8. Brokemper A. (1998). Strategieorientiertes Kostenemagenement. Controlling. No. 5.
9. Morse W.J., Davis J.R., Hartgraves A.L.(2003). Management Accounting. A Strategic Approach, South-Western. Thomson Learning. London. 2003.
10. Riley D. (1987). Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies [w:] Manufacturing Issues. Booz.Allen and Hamilton. New York 1987.
11. Bilousova I. Metody obliku vyrobnychkh vytrat i kalkuliuvannia sobivartosti produktsii.[Methods of accounting for production costs and calculating the cost of production]. Bukhhalterskyi oblik i audyt. 2006. № 9. S. 3-511.
12. Pravdiuk N.L., Lepetan I.M., Burko K.V. Taktychnyi ta stratehichniy menedzhment pidpriumstv: oblikovyi aspect. [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect]. Monohrafiia. Vinnytsia. 2020. 448 s.

Стаття надійшла до редакції 16.01.2024 р.