

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 65.011

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-11>

Байгушев В.В.

кандидат технічних наук, докторант,
член-кореспондент Української технологічної академії;
докторант кафедри фінансів та економічної безпеки
Дніпровського національного університету залізничного транспорту
імені академіка В. Лазаряна

Baygushev Volodymyr

Candidate of Technical Sciences, Doctoral Student,
Corresponding Member of the Ukrainian Academy of Technology;
Doctoral Student at Department of Finance and Economic Security
Dnipro National University of Railway Transport
named after academician V. Lazaryan

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ДИФЕРЕНЦІЙОВАНОГО КОРПОРАТИВНОГО ОБ'ЄДНАННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

MANAGING THE COSTS OF A DIFFERENTIATED CORPORATE ASSOCIATION IN AN UNCERTAIN ENVIRONMENT

У статті розроблено управління гнучкістю конкурентних переваг у витратах диференційованих корпоративних об'єднань в умовах невизначеності ринкового середовища. Встановлено, що під гнучкістю за системного підходу розуміється розширення області керуваності з досягненням заданих економічних цілей диференційованих об'єднаних корпоративних структур. Зазначено, що збереження ефективності бізнес-системи диференційованого корпоративного об'єднання в умовах невизначеності ринкового середовища – це насамперед стійкість конкурентних переваг у витратах та унікальності продукції, коли зміни кон'юнктури ринкового середовища вийшли за межі розрахункової або нормативної області. Наведено фактори, що впливають на проектування витрат та управління ними в нормативній і гнучкій областях для різних видів господарської діяльності диференційованої об'єднаної корпоративної структури. Представлено характеристики зміни різних факторів, що визначають перехід змін витрат у стадію невизначеності й формування гнучкого управління диференційованих об'єднаних корпоративних структур. Розроблено заходи управління витратами закупівельної діяльності, нейтралізуючі фактори невизначеності ринкового середовища й влади постачальника. Розроблено схему-алгоритм розроблення контрстратегії для гнучкої галузі управління, диференційованої об'єднаної корпоративної структури, що складається з двох учасників.

Ключові слова: управління, витрати, диференційовані корпоративні об'єднання, нормативна область, гнучка область, невизначеність.

В статье разработано управление гибкостью конкурентных преимуществ в издержках дифференцированных корпоративных объединений в условиях неопределенности рыночной среды. Установлено, что под гибкостью по системному подходу понимается расширение области управляемости с достижением заданных экономических целей дифференцированных объединенных корпоративных структур. Указано, что сохранение эффективности бизнес-системы дифференцированного корпоративного объединения в условиях неопределенности рыночной среды – это прежде всего устойчивость конкурентных преимуществ в затратах и уникальности продукции, когда изменения конъюнктуры рыночной среды вышли за пределы расчетной или нормативной области. Приведены факторы, влияющие на проектирование затрат и управление ими в нормативной и гибкой областях для различных видов хозяйственной деятельности дифференцированной объединенной корпоративной структуры. Представлены характеристики изменения различных факторов, определяющих переход изменений расходов в стадию неопределенности

и формирования гибкого управления дифференцированных объединенных корпоративных структур. Разработаны меры управления затратами закупочной деятельности, нейтрализующие факторы неопределенности рыночной среды и власти поставщика. Разработана схема-алгоритм разработки контрстратегии для гибкой области управления, дифференцированной объединенной корпоративной структуры, состоящей из двух участников.

Ключевые слова: управление, расходы, дифференцированные корпоративные объединения, нормативная область, гибкая область, неопределенность.

It is developed to manage the flexibility of competitive advantages in the costs of differentiated corporate associations in an uncertain market environment. It is established that flexibility from the point of view of the system approach is understood as the expansion of the area of manageability with the achievement of specified economic goals of differentiated integrated corporate structures. It is noted that the preservation of the effectiveness of the business system of a differentiated corporate Association in an uncertain market environment is primarily the stability of competitive advantages in costs and product uniqueness, when changes in the market environment have gone beyond the limits of the calculation or regulatory area. Factors affecting the design and management of costs in the regulatory and flexible areas for various types of business activities of a differentiated unified corporate structure are presented. The characteristics of changes in various factors that determine the transition of changes in expenses to the stage of uncertainty and the formation of flexible management of differentiated integrated corporate structures are presented. Measures for managing procurement costs have been developed to neutralize the uncertainties of the market environment and supplier power. A scheme-algorithm for developing a counter-strategy for a flexible management area, a differentiated unified corporate structure consisting of two participants in such a state of the business system of a differentiated Association, when the goals of the current strategy are not achieved. The scheme for forming a counter-strategy contains: elements of cost formation, a block of criteria for controlling competitive advantages in terms of certainty, a block for determining the uncertainty factors of competition in the industry, a block for determining consumer properties of differentiated products of a unified corporate structure in terms of uncertainty, a block for controlling the criterion for controlling competitive advantages of differentiation in terms of uncertainty in the industry. The iterative approach proposed in the scheme-algorithm of counterstrategy development allows us to return to the original strategy of economic activity when the uncertainty conditions have ceased.

Keywords: management, costs, differentiated corporate associations, regulatory area, flexible area, uncertainty.

Постановка проблеми. Стратегія, яка спрямована на лідерство у витратах, є головною метою більшості диференційованих об'єднань корпоративних структур (далі – ДОКС), господарюючих на міжнародних ринках. В основі реалізації цієї мети лежить низка економічних досягнень у наявній послідовності створення нової вартості, способів її оцінювання та ефективного управління. Дві умови особливо впливають на досягнення бажаної переваги у витратах, йдеться про лідерство у витратах в умовах стабільності ринку та гнучкість у збереженні стійкості витрат в умовах невизначеності ринкового середовища. Під гнучкістю за системного підходу розуміється розширення області керованості з досягненням заданих економічних цілей ДОКС. Диференційована господарська діяльність з неповторністю виробленої продукції перебуває під впливом конкурентів, які виробляють диференційовані продукти, а також інших конкурентів, які виробляють аналоги без унікальності властивостей за нижчою ціною, тому бізнес ДОКС відчуває вплив від двох видів конкурентів. Збереження ефективності бізнес-системи ДОКС в умовах невизначеності ринкового середовища – це перш за все стійкість конкурентних переваг у витратах та унікальності продукції, коли зміни кон'юнктури ринкового середовища вийшли за межі розрахункової або нормативної області. Науково обґрунтованих результатів щодо управління ефективністю бізнес-системою ДОКС в умовах невизначеності ринкового середовища практично немає, а наявні мають суперечливий характер. Дослідженню управління переваг у витратах та унікальності продукції у умовах невизначеності ринкового середовища за рахунок підви-

щення гнучкості або керованості замкнутої системи менеджменту ДОКС присвячена наша робота.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Автор [1, с. 35] стверджує, що в сучасних публікаціях з економіки між поняттями «витрати», «розхід» і «витрачання» існують певні відмінності. За недоліків їх трактування виникають істотні порушення в плануванні, управлінні фінансово-виробничими процесами та аналізі економічної діяльності організації. На підставі отриманих результатів автор робить висновок про необхідність враховувати економічні принципи формування витрат, розходів і витрачання організації, щоби виключити їх суб'єктивне трактування. У публікації [2, с. 95] відзначаються складність і значні масштаби діяльності корпоративної освіти у формі інжинірингової компанії «Сіб-ГеоПроект». Автори розробили процедури та функції управління витратами виробництва, які зосереджені в отриманому алгоритмі та дають змогу отримати позитивний економічний ефект у вигляді скорочення витрат виробництва та найбільш результативним чином використовувати ресурси корпоративної освіти. У дослідженні [3, с. 68] запропоновано формування статей витрат торгового об'єднання підприємств розпочинати з аналізу їх структури й формувати статті витрат на основі методу «аналіз АВС». На основі сформованих статей витрат організовується облік, розробляються й затверджуються форми управлінської звітності, які включають планові, фактичні і за попередній період показники та відхилення від них. У роботі [4, с. 51] представлено фундаментальні основи управління витратами підприємства. Управління витратами представлено у вигляді динамічного процесу. Регулюючі рішення у вигляді управлінських

сигналів спрямовані на використання обмежених ресурсів організації для досягнення поставлених цілей. Розроблено авторське визначення системи управління витратами, головним завданням якої є досягнення стійкої конкурентної переваги у довгостроковій перспективі. При цьому особливе значення має комплексний підхід до управління витратами, що має адекватне інформаційне забезпечення. Стаття [5, с. 1449] присвячена розгляду передового досвіду впровадження концепції ощадливого виробництва в діяльність корпоративного об'єднання. Запропоновано способи залучення персоналу в реалізацію концепції ощадливого виробництва з подальшим тиражуванням успішного досвіду на інші структурні підрозділи організації. Розроблено пропозицію щодо розроблення механізму розрахунку економічного ефекту від реалізації великих проєктів ощадливого виробництва та його коригування за економічними результатами. Розроблено процес реалізації управлінських технологій зі впровадження ощадливого виробництва. Аналіз останніх публікацій показує відсутність розроблення будь-яких підходів до забезпечення ефективності бізнес-системи ДОКС в умовах невизначеності ринкового середовища.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Принципове значення для вирішення загальної проблеми, а саме розроблення підходу до управління бізнес-системою ДОКС в умовах невизначеності ринкового середовища, має визначення факторів, що впливають на проєктування витрат та управління ними в різних видах господарської діяльності. З усіх видів діяльності особливе значення має управління витратами закупівельної діяльності, які нейтралізують фактори невизначеності ринкового середовища й влади постачальників. Для продовження бізнесу в умовах невизначеності необхідні схема й послідовність дій для оцінювання необхідності розроблення нової або продовження чинної стратегії. Перерахованими науковими та практичними проблемами присвячена наша стаття.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення управління витратами диференційованих корпоративних об'єднань в умовах невизначеності ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принциповим фактором формування об'єднаних корпоративних структур є використання взаємодії між учасниками під час створення нової вартості диференційованої продукції, що має конкурентні переваги у витратах. Учасники ДОКС під час взаємодії повинні таким чином ввести зміни у свої витрати, щоби загальний результат за витратами з отриманими змінами був якомога менше загального економічного ефекту від цієї взаємодії. При цьому конкурентні переваги зростають. Під час взаємодії між учасниками ОКС відомі певні підходи, які мають властивість зниження витрат, а конкурентні переваги залишаються. До таких підходів належать ефект масштабу, ефект навчання, виробничі схеми використання основних активів та їх параметрів. Величина витрат визначає наявність конкурентних переваг у стратегії диференціації. Конкурентні переваги у витратах ДОКС спрямовані на досягнення лідируючої позиції в одній або

декількох галузях під час визначення ціни продукції зі збереженням високої якості головних споживчих властивостей. Стратегія, спрямована на лідерство у витратах, є головною метою більшості диференційованих об'єднань на міжнародних ринках. В основі реалізації цієї мети лежить низка економічних досягнень у наявній послідовності створення нової вартості, способів її оцінювання та ефективного управління. Загалом досягнення конкурентних переваг для ДОКС спирається на досконалу керовану замкнуту систему зі зворотним зв'язком. Дві умови особливо впливають на досягнення бажаної переваги у витратах, а саме лідерство у витратах за умов стабільності ринку та гнучкість у збереженні стійкості витрат в умовах невизначеності ринкового середовища. Під гнучкістю за системного підходу розуміється розширення області керованості з досягненням заданих економічних цілей ОКС. Збереження ефективності бізнес-системи ОКС в умовах невизначеності ринкового середовища – це перш за все стійкість конкурентних переваг у витратах, коли зміни кон'юнктури ринкового середовища вийшли за межі розрахункової або нормативної області. При цьому межі розрахункової або нормативної області управління витратами були задані під час формування конкурентної стратегії, спрямованої на перевагу у витратах. За межами розрахункової або нормативної області управління витратами також були задані обмежені ресурси для забезпечення нової або гнучкої області управління витратами. Дослідженню збереження переваги у витратах для умов невизначеності ринкового середовища за рахунок підвищення гнучкості або керованості замкненої системи менеджменту ДОКС присвячена наша стаття. У дослідженні господарюючим суб'єктом є ДОКС будь-якого виду, яка приймає конкурентну стратегію мінімізації витрат як визначальну. Визначимо нормативну область витрат ОКС як область, визначену під час формування або успішного діючого управління господарською діяльністю цього об'єднання. Створена і діюча нормативна область витрат визначена в менеджменті ДОКС як єдина стратегія, якій підпорядковані інші учасники об'єднання. Фундаментом або основним рушійним мотивом формування об'єднання корпоративних структур є отримання додаткового прибутку. Отримання додаткового прибутку є можливим тільки за збереження наявних конкурентних переваг у витратах, якими вже володіють учасники ДОКС, якщо об'єднання тільки формується на основі господарюючих суб'єктів. Під час формування нового ДОКС необхідно створити конкурентні переваги у витратах шляхом гармонійного поєднання для кожного учасника та об'єднання загалом. Фундаментом для управління областю нормативних витрат і новою областю гнучких витрат є послідовність створення вартості, прийнята під час проєктування або наявної господарської діяльності ОКС. Коли проєктується або вже діє наявна послідовність створення вартості бізнес-системи ДОКС, є безліч різних видів діяльності, які визначають конкурентні переваги й результат господарювання ДОКС. При цьому одночасно формується послідовність витрат, які визначають витрати кожного виду діяльності. Отже, формується нормативна область витрат господарської діяльності ОКС. Теорія

й практика діяльності бізнес-систем ОКС, як правило, мають визначальні види діяльності та відповідні їм витрати, які є головними у визначенні конкурентних переваг у результаті господарювання ДОКС. Більш того, саме визначальні види діяльності відділяють цю бізнес-систему ДОКС від бізнес-систем конкурентів. Фактори, що впливають на проектування витрат та управління ними в нормативній області в різних видах господарської діяльності ДОКС, наведені на рис. 1. Ці фактори діють за виникнення невизначеності ринкового середовища. При цьому сила впливу кожного фактору й комбінації різних факторів буде визначатися характером і величиною виникнення невизначеності. Під час дії факторів невизначеності зміни ринкового середовища можуть вплинути на структуру створення вартості бізнес-системи ДОКС. Як наслідок, при цьому обов'язково змінюється нормативна область витрат господарської діяльності ДОКС. За зміни нормативної області витрат з'являється більш широка область витрат, яка є областю визначення гнучких витрат. Визначення цієї області гнучких витрат, які забезпечують нову послідовність створення вартості ДОКС, та збереження конкурентних переваг визначають поняття гнучкості витрат у діяльності господарських об'єднань. Практика ведення господарської діяльності ДОКС показує, що навіть для ДОКС, які працюють в одній галузі, послідовність створення вартості й величина витрат різних видів діяльності мають відмінності. Ці відмінності іноді є істотними, важко копіюються, отже, визначають конкурентні переваги даних ДОКС. Визначальним моментом у господарській діяльності ОКС є масштаб діяльності або географія ринків даних ДОКС. Особливості поведінки ДОКС під час розширення або звуження діяльності в галузевих ринках приводять до необхідності змін, великих або малих, у послідовності створення вартості.

Можна стверджувати, що управління, що виходить за рамки нормативного управління в послідовності створення вартості в умовах невизначеності, визначає гнучке управління витратами. Зміни, пов'язані з гнучким управлінням, що виходять за обмеження нормативного управління в послідовності створення вартості, приводять спочатку до змін послідовності управління витратами, а потім, можливо, до зміни всієї бізнес-системи ДОКС. Таким чином, в умовах виникнення невизначеності ринкового середовища може виникнути проблема аналізу й синтезу нової послідовності витрат, пов'язаної зі зміною послідовності створення вартості в бізнес-системі ДОКС. Спосіб аналізу статичної й динамічної витрат полягає перш за все в аналізі основних факторів витрат, які можуть потенційно, а потім реально створити конкурентні переваги в умовах невизначеності ринкового середовища. Основні фактори витрат ґрунтуються на апіорному висновку, що всі фактори витрат не можуть бути рівнозначними. Основні або ключові фактори витрат під час переходу з нормативної у гнучку область управління витратами, як правило, зберігаються або змінюються незначно й впливають на гнучку поведінку всієї бізнес-системи. Більш того, конкурентоспроможність ДОКС в умовах невизначеності ринкового середовища визначається насамперед вартістю основних або ключових витрат на здійснення основних видів діяль-

ності. За вибраної єдиної стратегії ДОКС ставлення до витрат стає визначальним фактором для збереження конкурентних переваг. Ставлення до витрат, побудоване на максимумі контролю та управління на виробничо-технологічному виді діяльності ОКС, є важливим, але недостатнім. Це пов'язано зі значною часткою витрат на інших видах діяльності. До них належать перш за все маркетинг і продажі, а також створення нової продукції і технології її виготовлення. Фактори, які визначають виникнення змін у витратах ДОКС із подальшим переходом у стадію невизначеності, коли об'єднаною структурою бізнесу як єдина стратегія прийнята стратегія мінімізації витрат, наведені в табл. 1. Найважливішою рисою створення й управління ДОКС є спільна діяльність у послідовності створення вартості. При цьому, як правило, частка витрат за спільної діяльності для різних учасників різниться й може різнитися істотно.

Необхідно виділити такі види витрат, які притаманні саме ДОКС. Перший вид витрат пов'язаний з придбанням гнучкості або керованості під час взаємодії. Другий вид витрат пов'язаний з компенсацією додаткових витрат на видах діяльності, які дають змогу отримати конкурентні переваги в разі витрат і перевищують витрати на інших видах діяльності за питомими характеристиками. Третій вид витрат пов'язаний з оцінкою альтернативних варіантів спільної діяльності. Третій вид витрат потрібний для оцінювання альтернатив і постійного моніторингу перших двох видів витрат. Характер змін витрат через нові взаємовідносини з постачальниками ресурсів необхідно мати сприятливим незалежно від стану ринкового середовища. Умова гнучкості взаємовідносин з постачальниками та їх стійкості полягає в особливій стабільності незалежно від виникнення факторів невизначеності ринкового середовища. Для цього необхідно завчасно здійснювати певні дії, запропоновані в табл. 2. При цьому головне значення має управління витратами, які мають визначальне значення для збереження стійкості конкурентних переваг, наявних і планованих в умовах невизначеності ринкового середовища, коли фактори невизначеності можна передбачити з великою часткою ймовірності.

Заходи управління витратами закупівельної діяльності, наведені в табл. 2, нейтралізують фактори невизначеності ринкового середовища і знижують владу постачальника для підвищення витрат покупця. Конкурентні переваги ДОКС за витратами можуть бути значно збільшені, якщо одночасно відбуваються формування й реалізація іншої стратегії. Наприклад, одночасно з реалізацією стратегії мінімізації витрат ДОКС реалізується стратегія диференціації. Реалізація стратегії диференціації допомагає зрозуміти нові приховані резерви стратегії лідерства за витратами. Іншим важливим фактором ситуації з одночасною реалізацією двох стратегій є різке зростання труднощів копіювання конкурентами наявних переваг у ДОКС з двома стратегіями. Коли настає стан невизначеності ринкового середовища під впливом різних факторів ДОКС, необхідно розробити стратегію мінімізації витрат для гнучкої галузі управління витратами в нових умовах господарювання. Контроль стратегії і схема формування витрат диференціації

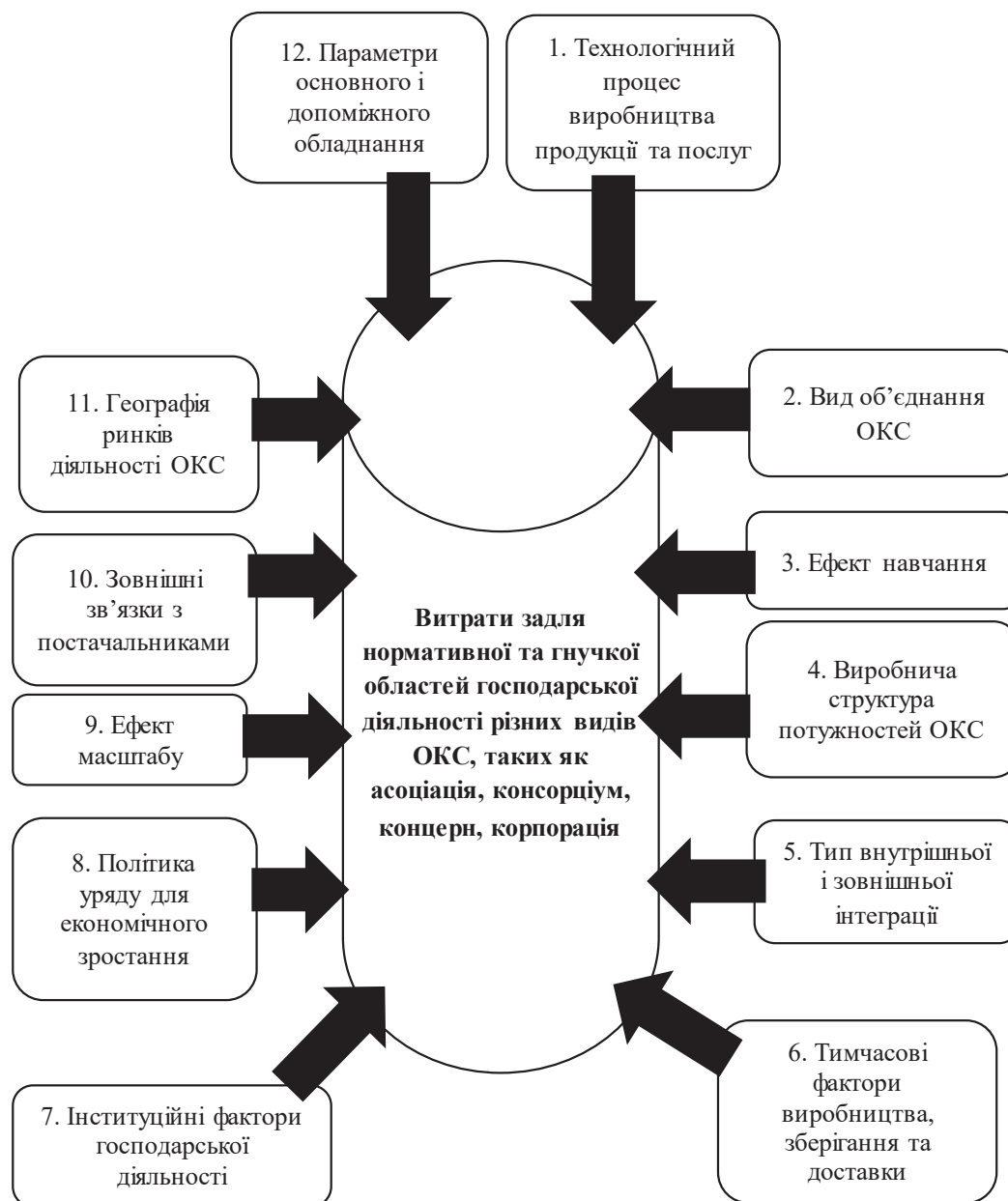


Рис. 1. Фактори, що впливають на проектування витрат та управління ними нормативній і гнучкій областях різних видів господарської діяльності ДОКС

для гнучкої області управління ОКС, яка складається з двох учасників під час виникнення факторів невизначеності ринкового середовища, наведена на рис. 2. Фундаментом для розроблення контрстратегії диференційованої ОКС за невизначеності конкуренції в галузі є діюча стратегія. Аналіз діючої стратегії дає змогу визначити, як вплинули нові фактори невизначеності на наявні конкурентні переваги, коли діяли фактори визначеності конкуренції в галузі. Розроблення контрстратегії диференційованої ОКС з урахуванням факторів невизначеності є необхідною умовою подальшого ведення бізнесу. При цьому зберігається вимога розроблення критеріїв контролю конкурентних переваг за умови невизначеності галузі. Важливою та необхідною умовою ефективності контрстратегії диференційованої ОКС є збереження

споживчих властивостей диференційованої продукції, коли бренд організації зберігає свій статус «пізнаваності». За виникнення стану невизначеності ринкового середовища всі проблеми, що виникають перед бізнесом диференційованої ОКС, можна розбити на дві групи. Перша група проблем пов'язана із зовнішніми факторами невизначеності, а вирішення для відповідних дій залежать від ДОКС і конкурентів. Друга група проблем пов'язана зі внутрішніми факторами невизначеності, рішення для відповідних дій залежать головним чином від ДОКС, а вплив конкурентів незначний. З цього не випливає висновок про незалежність проблем у двох групах. Безумовно, будь-яке рішення має враховувати взаємовплив між двома групами проблем. До проблем першої групи належить виникнення нових витрат через зміни вза-

Таблиця 1

**Фактори, що визначають перехід змін витрат
у стадію невизначеності та формування гнучкості управління ОКС**

Фактор	Характер змін у витратах	Гнучке управління ОКС
1. Збільшення або зменшення обсягу галузі	1. Зміна у вартості необхідних ресурсів	1. Мінімізація необхідних запасів і пропорційна зміна витрат на ресурси
2. Ефект зміни масштабу виробництва	2. Відмінності щодо зниження витрат	2. Формування ефективної структури потужностей
3. Ефект навчання	3. Відмінності щодо зниження витрат	3. Формування взаємодії під час навчання
4. Інновація в технології	4. Джерело, що змінює конкурентні переваги	4. Впровадження інновацій з випереджаючим темпом щодо конкурентів
5. Нерівномірність втрати ефективності в різних видах витрат	5. Джерело, що змінює конкурентні переваги	5. Контроль витрат і розроблення стійких переваг у різних видах діяльності
6. Фізичне й моральне старіння виробничих основних та неосновних фондів	6. Джерело, що змінює конкурентні переваги у витратах	6. Модернізація виробничих основних та неосновних фондів
7. Повторення стратегії ОКС з мінімізації витрат іншими конкурентами	7. Джерело втрати конкурентних переваг у витратах	7. Створення нових конкурентних переваг у витратах, які важко повторити
8. Між диференційованими продуктами ОКС і диференційованими продуктами конкурентів з'являються нові споживчі властивості	8. Джерело коливання цін за мінливого сегменту покупців та втрати частини прибутку	8. Зниження цін на раніше випущену продукцію до мінімального рівня й розроблення нового продукту
9. Вихід нового продукту з новими споживчими властивостями і порівняними цінами	9. Джерело, що змінює конкурентні переваги	9. Завоювання лідируючих позицій у розробленні нових продуктів і мінімізації витрат їх виготовлення

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

**Заходи управління витратами закупівельної діяльності,
що нейтралізують фактори невизначеності ринкового середовища і влади постачальника**

Фактори влади постачальників	Дія факторів невизначеності	Гнучке управління ОКС
1. Великий обсяг поставок для невеликої групи покупців	1. Нестабільність обсягів поставок і підвищення цін за їх зменшення	1. Розподіл закупівель між постачальниками
2. Кількість постачальників менше кількості покупців	2. Формування високих монопольних цін	2. Інтеграція з іншими споживачами та каналами постачання
3. Постачальники обслуговують кілька галузей	3. Формування високих монопольних цін	3. Інтеграція з іншими споживачами та каналами постачання
4. Постачальник обслуговує покупця з унікальним продуктом	4. Формування високих монопольних цін	4. Інтеграція з постачальником, пошук замітника ресурсу і розроблення нової технології
5. Визначальна роль ресурсу в технології покупця	5. Формування високих монопольних цін	5. Інтеграція з постачальником, пошук замітника ресурсу і розроблення нової технології
6. Продукція постачальника не стандартизована	6. Зниження якості продукту постачальника	6. Взаємодія з постачальником для стандартизації продукції постачальника
7. Продукція споживача унікальна під час інтеграції виробників об'єднання	7. Формування високих монопольних цін	7. Інтеграція з постачальником, пошук замітника ресурсу і розроблення нової технології

Джерело: авторська розробка

емин з постачальниками ресурсів, а саме матеріальних та енергетичних. Якщо ОКС вважає, що вирішенням проблем нових взаємин з постачальниками ресурсів необхідно вирішувати, коли фактори невизначеності ринкового середовища вже діють, можна вважати це помилкою. Для сучасного ринку продукції та послуг виникнення факторів невизначеності є невід'ємною особливістю існування ринкового се-

редовища. До такого стану необхідно готуватися завчасно. Аналіз рис. 1, 2 і табл. 1, 2 показує принципову необхідність і можливість управління витратами в умовах невизначеності. Нормативна й гнучка область управління витратами ДОКС має ґрунтуватись на фундаменті, залежному від умов невизначеності ринку та умов ДОКС. Такими особливими властивостями володіє на рис. 1 фактор 4 «Виробнича струк-

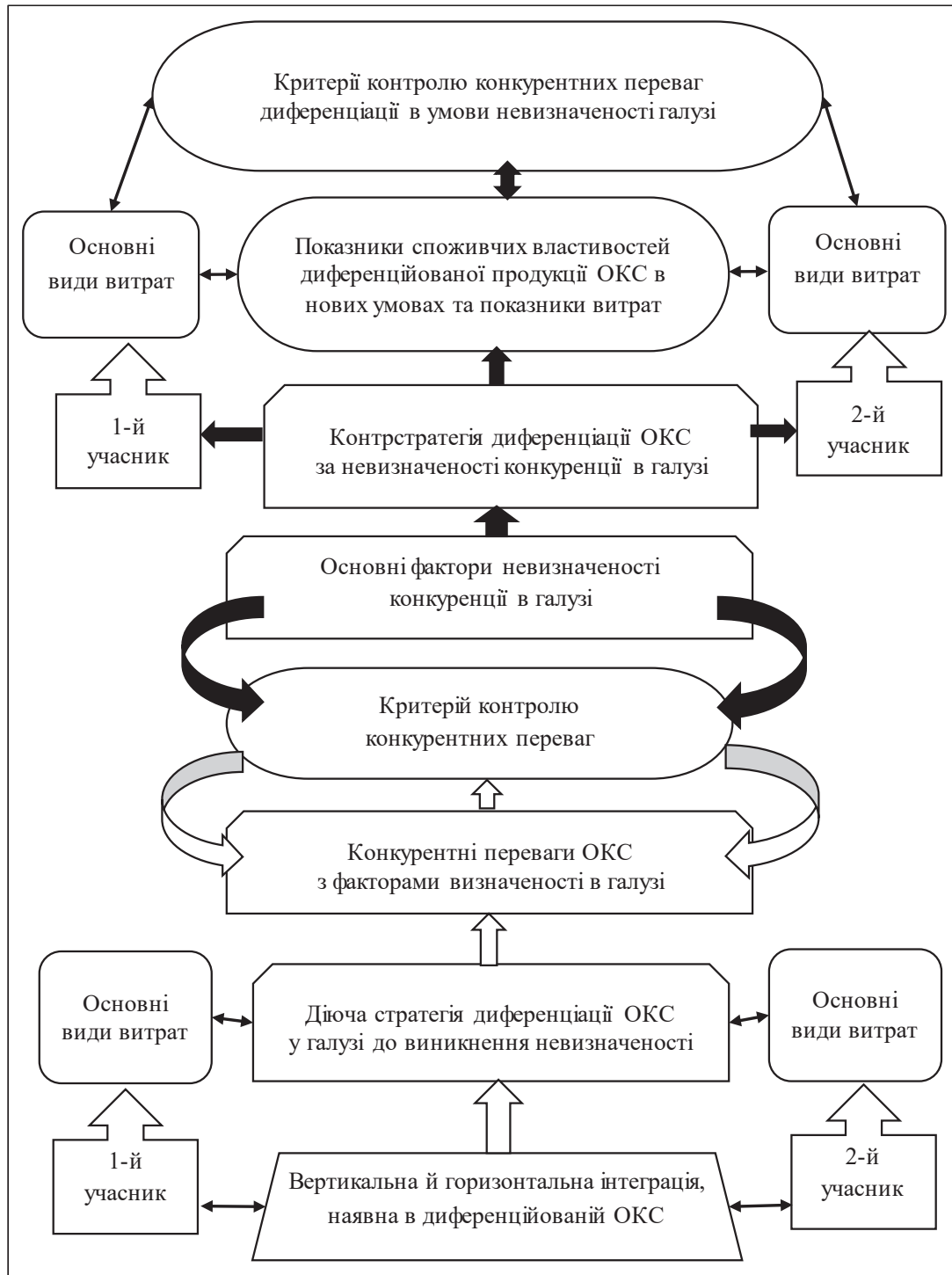


Рис. 2. Контрстратегія і схема формування витрат для гнучкої області управління диференційованої ОКС, що складається з двох учасників, під час виникнення факторів невизначеності ринкового середовища

Джерело: авторська розробка

тура потужностей ОКС» та фактор 12 «Параметри основного та допоміжного обладнання».

Висновки. Отже, можна зробити такі висновки.

1) Розроблено фактори, що впливають на проектування витрат та управління ними в нормативній і гнучкій областях для умов невизначеності ринку в різних видах господарської діяльності ДОКС (рис. 1), які мають теоретичну й практичну цінність.

2) Розроблено фактори, що визначають перехід змін витрат у стадію невизначеності й формування гнучкості управління ДОКС (табл. 1), які мають практичну цінність.

3) Розроблено заходи гнучкого управління витратами закупівельної діяльності ДОКС, які нейтралізують фактори невизначеності ринкового середовища й владу постачальника (табл. 2), а також мають практичну цінність.

4) Розроблено схему-алгоритм формування конкурентних переваг у витратах для гнучкої області управління ДОКС, яка складається з двох учасників, за виникнення факторів невизначеності ринкового середовища у вигляді контрстратегії (рис. 2), яка має теоретичну й практичну цінність.

Бібліографічний список:

1. Клычова Г.С., Хайруллин Р.Р. Организационно-экономическая сущность затрат, расходов и издержек предприятия. *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2016. № 13. С. 31–36.
2. Управление матрицей ответственности исполнителей – основа снижения издержек производства корпоративной организации / Н.Ю. Грекова, Т.Н. Борисова, В.А. Быстров, О.Г. Трегубова, П.К. Дьяков. *Фундаментальные исследования*. 2016. № 7/1. С. 92–97.
3. Лен В.С. Формирование статей затрат обращения торговых предприятий Украины. *Торгово-экономический журнал*. 2017. Т. 4. № 1. С. 65–72.
4. Сулоева С.Б., Гульцева О.Б. Система управления затратами: концептуальные положения. *Организатор производства*. 2017. Т. 25. № 3. С. 47–58.
5. Штейнгольц Б.И., Ермашкевич Н.С., Панявина М.Л. Опыт внедрения концепции «бережливое производство» в структурных подразделениях Западно-Сибирской железной дороги. *Экономические отношения*. 2019. Т. 9. № 2. С. 1445–1452.

References:

1. Klychova G.S., Khayrullin R.R. (2016) Organizatsionno-ekonomicheskaya sushchnost zatrat, rashhodov i izderzhkek predpriyatiya [Organizational and economic essence of costs, expenses and expenses of the enterprise]. *Bukhgalterskiy uchet v byudzhetykh i nekommercheskikh organizatsiyakh*. Accounting in budgetary and non-profit organizations, no. 13, pp. 31–36. (in Russian)
2. Grekova N.Yu., Borisova T.N., Bystrov V.A., Tregubova O.G., Dyakov P.K. (2016) Upravlenie matritsey otvetstvennosti ispolniteley – osnova snizheniya izderzhkek proizvodstva korporativnoy organizatsii [Managing the matrix of Executive responsibility is the basis for reducing production costs of a corporate organization]. *Fundamentalnye issledovaniya – Fundamental study*, no. 7/1, pp. 92–97. (in Russian)
2. Len V.S. (2017) Formirovaniye statey zatrat obrashcheniya torgovykh predpriyatiy Ukrainy [Formation of cost items for commercial enterprises in Ukraine]. *Torgovo-ekonomicheskyy zhurnal – Trade and economic magazine*, vol. 4, no. 1, pp. 65–72. (in Ukrainian)
3. Suloeva S.B., Gultseva O.B. (2017) Sistema upravleniya zatratami: kontseptualnye polozheniya [The system of cost management: conceptual framework]. *Organizator proizvodstva – Production organizer*, vol. 25, no. 3, pp. 47–58. (in Russian)
4. Shteyngolts B.I., Yermashkevich N.S., Panyavina M.L. (2019) Opyt vnedreniya kontseptsii “berezhlivoe proizvodstvo” v strukturnykh podrazdeleniyakh Zapadno-Sibirskoy zheleznoy dorogi [Experience in implementing the concept of “lean production” in the structural divisions of the West Siberian railway]. *Ekonomicheskie otnosheniya – Economic attitude*, vol. 9, no. 2, pp. 1445–1452. (in Russian)