



Макроекономіка

Володимир БАЙГУШЕВ,
Людмила ГОЛОВКОВА,
Цянь СЯН ЯН,
Фен СЯН МІН

**ГНУЧКІСТЬ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ
МІНІМІЗАЦІЇ ВИТРАТ
ОБ'ЄДНАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР
В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Резюме

Майбутня господарська діяльність завжди містить елемент чи елементи невизначеності. Поняття невизначеності конкурентної стратегії об'єднаної корпоративної структури (далі ОКС) в економіці полягає в такому новому стані ведення бізнесу, коли результати господарської діяльності (наприклад, величини витрат) виходять за межі заданих обмежень. Водночас розрахун-

© Володимир Байгушев, Людмила Головкова, Цянь Сян Ян, Фен Сян Мін, 2021.

Байгушев Володимир, кандидат технологічних наук, докторант кафедри фінансів та економічної безпеки, Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна. ORCID: 0000-0002-1582-2723 Email: vladimir.baigushev@rambler.ru.

Головкова Людмила, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів та економічної безпеки, Український державний університет науки і технологій, Дніпро, Україна. ORCID: 0000-0001-5473-6644 Email: g.liudmila22@gmail.com.

Сян Ян Цянь, генеральний директор, компанія «BEIJING ORIENT KING TECH CO., LTD», Пекін, Китай. Емейл: хуqian@bokco.com.cn.

Сян Мін Фен, начальник відділу розвитку, компанія «BEIJING ORIENT KING TECH CO., LTD», Пекін, Китай. Емейл: fedor5816@126.com.

кова частина управління бізнесом ОКС не дозволяє повернутися до області заданих обмежень. Тому актуалізується завдання щодо формування нової галузі управління конкретним процесом, де результатом є інноваційні економічні рішення. У роботі запропоновано науково-методичний підхід пошуку рішень управління витратами в умовах невизначеності, який сформований за принципом замкненої системи зі зворотним зв'язком, який, на відміну від наявних, полягає в тому, що відбувається безперервне віднімання критеріїв контролю заданого та поточного стану конкурентних переваг. З отриманої величини і знака віднімання відбувається вибір контрстратегії. Визначено сукупність факторів, таких як: виробничо-технологічний процес, поява нового виду об'єднання, закон навчання, виробничо-технологічна структура потужностей, переваги покупців, тимчасові фактори змін витрат у процесі зберігання та доставки, виробничого циклу, інституційні фактори, політика уряду для економічного зростання, вихід нового продукту, закон масштабу виробництва, взаємодія з постачальниками, глобалізація ринків діяльності, що у комплексі сприяють визначенню переходу змін витрат у стадію невизначеності та формування гнучкості управління витратами ОКС. Розроблено структурну модель контролю та управління повною собівартістю 1т продукції в розрахунковій та гнучкій галузях управління, яка реалізована на практиці у вигляді системи управління з програмним продуктом.

Ключові слова

Об'єднана корпоративна структура; невизначеність; гнучкість; мінімізація витрат; взаємодія.

Класифікація за JEL: D8, D2.

2 таблиці, 2 малюнки, 7 літературних джерел.

Вступ

Рішення про створення об'єднаної корпоративної структури (далі ОКС) завжди ґрунтується на формуванні цінових послідовностей етапів спільної розробки, підготовці виробництва, виготовленні продукції, збуті та гарантійному обслуговуванні всіх її видів. Цінова послідовність всіх наведених етапів формується їхніми витратами. Ціна чи вартість всіх витрат формує ті конкурентні переваги, які визначають положення ОКС у секторі ринку, одному або кількох ринках ведення бізнесу. Особливі конкурентні переваги, які важко чи навіть неможливо дублювати конкурентами, укладаються у процесі взаємодії учасників ОКС на всіх етапах послідовності створення нової вартості. Фундаментом ефективності всіх видів взаємодії ОКС є вартість витрат, які мають мінімізуватися. Водночас важливо, щоб стійкість корпоративних конкурентних переваг зберігалася чи збільшувалася. Майбутня господарська діяльність завжди містить елемент чи елементи невизначеності, які необхідно долати з такими витратами, що приведе до успішних підсумкових результатів корпоративної діяльності загалом. Незважаючи на наявні дослідження в цій галузі економічної теорії та практиці, багато проблем все ще не вирішені. У статті досліджено формування гнучкості або нової ефективної галузі управління конкурентною стратегією мінімізації витрат для об'єднаних корпоративних структур в умовах невизначеності ринкового середовища.

Постановка проблеми та огляд літератури

Проблема, що досліджується у цій роботі, – формування гнучкості конкурентної стратегії мінімізації витрат для об'єднаних корпоративних структур за умови невизначеності ринкового середовища. Автори публікації [1] зазначають, що конкурентоспроможність організацій бізнесу набуває особливої актуальності в умовах нестабільності зовнішньої кон'юнктури. Важливу роль у процесі зростання конкурентоспроможності науковці відводять зниженню витрат виробництва. Досліджено теоретичні проблеми взаємовпливу конкурентоспроможності та витрат виробництва. Запропоновано засоби забезпечення конкурентних переваг фірми під час управління факторами мінімізації витрат. Запропоновані методи мають загальний характер і розглядають мінімізацію витрат за допомогою взаємодії учасників інтегрованої корпорації. У статті [2] досліджено проблеми стратегічного управління за умови невизначеності екзогенних параметрів бізнес-середовища. Розкрито поняття економічної турбулентності та запропоновано причини її виникнення. Розроблено рівні невизначеності екзогенних параметрів бізнес-середовища. Обґрунтовано погляд на нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища як

внутрішній потенціал щодо подальшого розвитку бізнес-середовища. Визначено вплив фактора невизначеності на вибір виду стратегії організації з метою стабілізації та розвитку конкурентних переваг. На жаль, запропоновані рівні невизначеності відокремлені від видів діяльності в послідовності створення нової вартості. У науковій праці [3] зазначено, що в умовах кризи та спадання економіки стратегія багатьох компаній спрямована на мінімізацію витрат. Принципово важливим фактором є обґрунтований вибір власниками організації методів та інструментів розробки й реалізації антикризової стратегії. Ухваливши ефективні рішення, компанія має змогу побудувати систему менеджменту, яка успішно діє в разі виникнення кризових факторів. Якщо економіка стійка, то, на думку авторів, чинна система менеджменту за кризових умов мало змінюється. У статті розроблено комплексний та збалансований інструмент для забезпечення сталості та розвитку бізнесу – це авторська інноваційна бізнес-методика GORA. Важко уявити, що цей інструмент однаково ефективний у разі горизонтальної, вертикальної або змішаної інтеграції ОКС. Для інтегрованих корпорацій важливий кінцевий сукупний результат діяльності, який часто отримують через компроміс результатів діяльності учасників ОКС. Згідно з [4], використання стратегій мінімізації витрат та диференціації за спільної певної реалізації дає змогу інтегрованим корпораціям створювати стійкі конкурентні переваги. Автор стверджує, що для міжнародної конкуренції однієї стратегії мінімізації витрат недостатньо. Тому потрібне комплексне та творче вирішення складних проблем, пов'язаних із диференціацією продуктів та послуг. У результаті правильної розробки й реалізації стратегій диференціації та мінімізації витрат можна отримати конкурентні переваги у декількох галузях. Це дасть змогу компаніям досягати показників, які вищі за наявні середньогалузеві. Водночас використання ефекту синергії стабілізує або посилює обидві стратегії. У дослідженні немає необхідних реальних результатів ефективного комплексного підходу інтеграції цих стратегій. У [5] наголошується, що 2020 р. увійде в історію світової економіки, як рік однієї з найглибших економічних криз сучасності та невизначеності економічних процесів. Ця криза [5] ні циклічна, ні структурна. У монографії стверджується, що кризу 2020 р. більш коректно зіставляти із ситуацією в економіках країн Європи, США та Японії наприкінці Другої світової війни та одразу після її закінчення. У цей період (на думку авторів) динамічні процеси в економіці визначалися військовими діями на території європейських країн та завершенням періоду військової мобілізації економік. Високий рівень невизначеності та незвичайний характер кризи призвели до перегляду прогнозів розвитку світової економіки протягом 2020 р. Міжнародні організації оцінили зниження світового ВВП у 2020 р. на рівні 4,2–4,3% (прогнозувалося спадання на 6–7%). Це пояснюється стрімким відновленням ділової активності у розвинених країнах у III кварталі 2020 р., а також стійким відновленням китайської економіки. Водночас практично немає інформації про зміни стратегій великих корпорацій. У [6] виконано аналіз та систематизацію наявних теорій прийняття рішень та управління за допомогою імовірно-статистичних моделей. Представлено значення використання вектора оцінок ймовірностей

можливих станів економічного середовища або оцінок невідомих значень вагових коефіцієнтів для економічних показників. Запропоновано метод застосування послідовностей Фішберна в моделях з інтегральним показником, що містять якісні та кількісні вихідні дані в теоретико-ігрових моделях. Запропоновані економіко-математичні методи та моделі застосування послідовностей Фішберна є зручним інструментарієм для прийняття управлінських рішень в умовах хаотичності, випадковості, невизначеності, конфліктності. Для будь-якого застосування імовірно-статистичних моделей необхідна генеральна вибірка даних, а також вибір закону розподілу даних величин. Отримати таку вибірку на практиці дуже складно, тому ефективність запропонованого методу знижується. Метою статті [7] є розробка та апробація методу системного оцінювання ступеня стратегічної адаптації компанії в умовах невизначеності економічного оточення. Розглянуто та проаналізовано інноваційні аспекти процесу стратегічного управління. Запропоновано метод системного оцінювання ступеня стратегічної адаптації компанії. Метод апробований на промислових підприємствах із підвищеною стійкістю до кризових ситуацій. Стратегічна адаптація організації нерозривно пов'язана з чинною стратегією організації. Автор не зумів повною мірою розкрити цей зв'язок, хоча кризових ситуаціях він є визначальний.

Виклад основного матеріалу

Поняття гнучкості конкурентної стратегії організації економіки все більше набуває чітких ознак наукової економічної категорії. Принципова думка авторів цієї статті визначає такі ознаки, як формування управління бізнесом об'єднаної корпорації в умовах невизначеності. Поняття невизначеності конкурентної стратегії ОКС в економіці полягає в такому новому стані ведення бізнесу, коли результати господарської діяльності (наприклад, величини витрат) виходять за межі заданих обмежень. Водночас розрахункова область управління бізнесом ОКС не дозволяє повернутися до області заданих обмежень. Відповідно необхідно формувати нову галузь управління у вигляді нових економічних рішень. На нашу думку, підсистема витрат у спільній бізнес-системі ОКС є пріоритетом для формування нової галузі управління в умовах невизначеності із збереженням конкурентних переваг. Пошук нової галузі економічних рішень починається з аналізу виникнення умов невизначеності бізнесу в зовнішньому та внутрішньому середовищах. Найважливішою умовою адекватного оцінювання такого аналізу є застосування методів та моделей обробки інформаційних масивів перелічених середовищ за умови невизначеності. На наш погляд, найбільш ефективним інструментом отримання адекватних оцінок є фільтр із нескінченною імпульсною характеристикою або БІХ-фільтр із певним програмним забезпеченням. Бізнес-система ОКС, згідно з теорією систем, є відкритою системою. Здатність від-

критої системи зберігати за певних обмежень стабільність свого внутрішнього стану свідчить про керованість наявної системи. Перша проблема ведення бізнесу ОКР в разі невизначеності полягає в оцінюванні нових станів попиту ринку та адекватної власної сукупної діяльності корпорації. Другою проблемою є пошук нових змінних, постійних та конкурентних ринкових взаємодій у витратах для забезпечення ринкових пропозицій. Вочевидь, що формування нового продукту за умови невизначеності містить нову, додаткову невизначеність і ризик. Загальна стратегія ОКС, яка визначала корпоративну конкурентну перевагу у витратах, ґрунтувалася на стані внутрішнього та зовнішнього середовищ попереднього до настання невизначеності. Підхід до розробки чинної стратегії ОКС ґрунтувався на декількох відомих принципах. Першочергове значення мало застосування принципу взаємозв'язків у логістиці, виробництві, маркетингу, гарантійного обслуговування, а також у допоміжних видах діяльності. Саме цей принцип був основою створення нових конкурентних переваг ОКС. У статті визначено, що саме стратегія мінімізації витрат була прийнята як загальна і головна. При цьому обґрунтовано прийнято витрати на компроміс взаємодії між учасниками. Сутність компромісу – мінімізація сукупних витрат ОКС не означає мінімізацію витрат кожного учасника об'єднаної структури. Проте вигода, отримана за компроміс, за результатами діяльності ОКС розподіляється пропорційно до виконаних витрат. Аналіз нових станів попиту ринку в разі настання стану невизначеності може призвести до рішення, що загальну чинну раніше стратегію мінімізації витрат необхідно змінити повністю або доповнити іншою загальною для ОКС стратегією [4]. Пропонуємо таку послідовність пошуку рішень на розробку стратегії ОКС у вигляді схеми (рис. 1). На рис. 1 вказана послідовність аналізу для прийняття рішень – 1-й крок (2А) та 2-й крок (2Б) у верхній частині схеми.

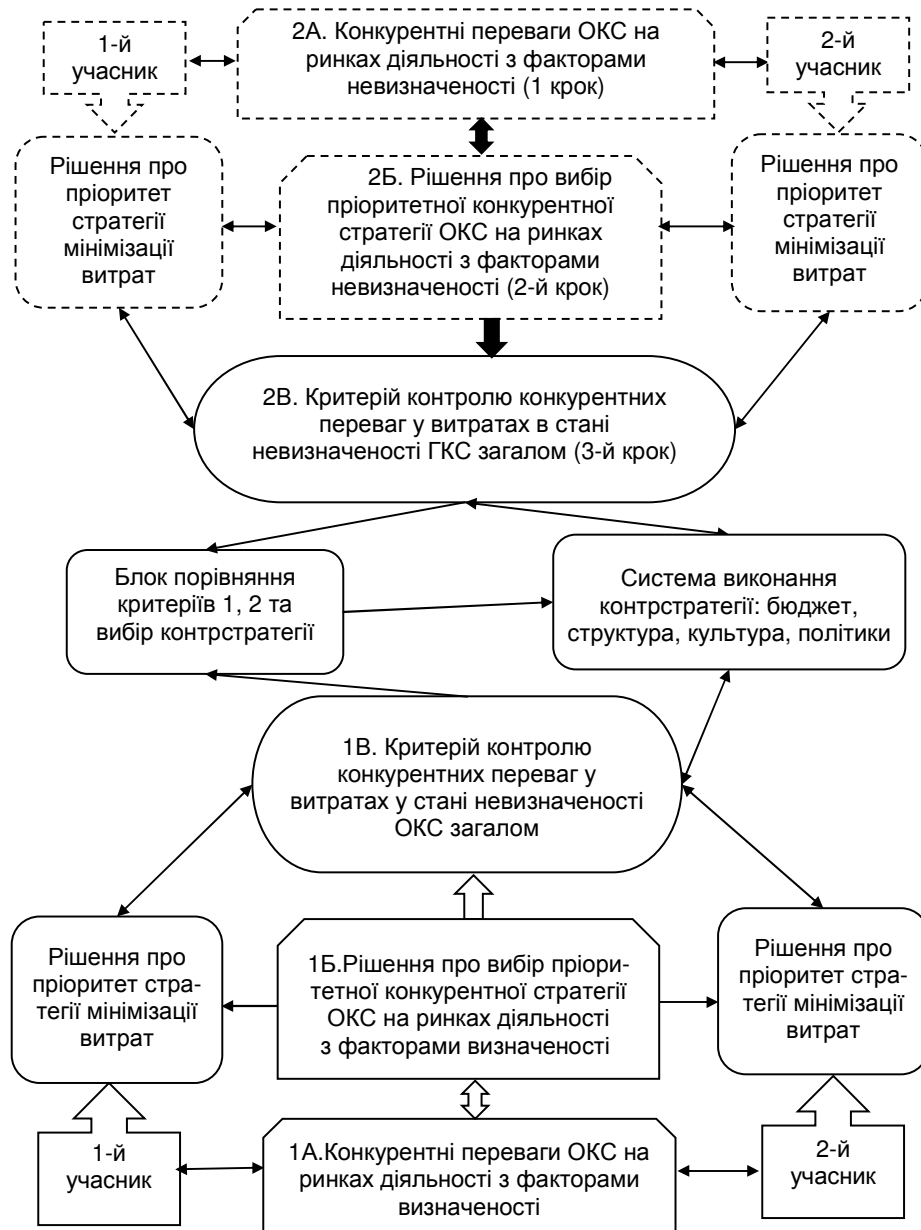
У цій статті на основі аналізу за схемою (рис. 1) прийнято рішення про продовження стратегії мінімізації як єдиної стратегії діяльності ОКС у нових умовах з факторами невизначеності. Тому подальший напрям дослідження – пошук нового рішення зі збереженням стратегії мінімізації витрат, що є як загальною, так і єдиною для учасників ОКС. Далі потрібно здійснити аналіз декількох основних чинників, що характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища, на які впливають саме витрати.

Основні чинники й характер їхнього впливу на витрати під час переходу до стадії невизначеності з формуванням гнучкого управління наведено у табл. 1. З огляду на такі (табл. 1) рішення треба шукати в наявній та новій областях величин витрат бізнесу та управління витратами для всіх учасників ОКС – 1-й крок (2А), 2-й крок (2Б) та 3-й крок (3В) у верхній частині схеми (рис. 1).

Нова область величин витрат також має обмеження та визначається наявними ресурсами, спеціально зарезервованими для гнучкого управління. За наявним досвідом дана величина становить трохи більше 30% вартості середнього квартального обсягу реалізації, наприклад для металургійної та машинобудівної галузей.

Рисунок 1

Схема управління витратами в умовах невизначеності на принципах замкнутої системи зі зворотним зв'язком



Таблиця 1

Чинники, що визначають перехід змін витрат на стадію невизначеності та формування гнучкості управління витратами ГКС

Фактори змін у зовнішньому ринковому середовищі	Характер змін у витратах ОКС	Гнучкий керівний вплив ОКС у витратах
1. Виробничо-технологічний процес виготовлення бізнес-одиниць з новими інноваціями	1. Змінюються конкурентні переваги у витратах	1. Розробка виробничо-технологічних інновацій з випереджальним темпом щодо конкурентів
2. Виникнення нового виду об'єднання з учасників ринку, сегмента ринку	2. Чинник визначає нове значення мінімальних витрат	2. Використання нових значень витрат у послідовності створення вартості бізнес-одиниць. Інтеграція з новим учасником
3. Закон навчання	3. Нове значення витрат та новий обсяг виробництва бізнес-одиниць на ринку діяльності	3. Впровадження нового ефекту навчання для адекватної відповіді конкурентам. Випереджальний темп навчання щодо конкурентів
4. Виробничо-технологічна структура потужностей	4. Новий рівень витрат та новий обсяг виробництва бізнес-одиниць на ринку діяльності	4. Використання конкурентної структури виробничо-технологічних потужностей. Інтеграція з новим учасником
5. Вподобання покупців	5. Новий рівень витрат та поява нових конкурентних переваг	5. Впровадження постійного моніторингу купівельних переваг для конкурентних дій
6. Тимчасові фактори змін витрат за зберігання та доставки. Зміна часу виробничого циклу	6. Джерело змін у витратах – як збільшення, так і зниження	6. Моніторинг тимчасових факторів змін витрат та адаптація до нових умов
7. Інституційні фактори господарської діяльності	7. Джерело зростання витрат, в окремих випадках зниження	7. Джерело зростання витрат, в окремих випадках зниження
8. Політика уряду для економічного зростання	8. Джерело непередбачуваних змін витрат	8. Адаптація, що базується на резервних ресурсах за мінімальний час
9. Вихід нового продукту, що має конкурентні переваги	9. Змінюються конкурентні переваги, що діють на ринку	9. Лідерська позиція у створенні нових товарів із конкурентними витратами за її виготовлення

Фактори змін у зовнішньому ринковому середовищі	Характер змін у витратах ОКС	Гнучкий керівний вплив ОКС у витратах
10. Закон масштабу виробництва	10. Джерело змін витрат, обсягів виробництва та обсягу ринку	10. Управління структурою потужностей адекватно новим умовам ринку
11. Взаємодія з постачальниками	11. Порушення взаємодії з постачальниками з різними величинами	11. Формування декількох постачальників та об'єднання з постачальниками
12. Глобалізація ринків діяльності ОКС	12. Чинник, який змінює конкурентні переваги у витратах	12. Формування адекватного конкурентного управління витратами за допомогою усіх можливих видів взаємодії

Ця величина є не абсолютно обґрунтованою, а скоріше толерантно значущою. Пошук рішень управління витратами за умов невизначеності середовища повинен мати певну логічну послідовність, яка заснована на замкнутості та зворотному зв'язку (рис. 1). У стані визначеності бізнес-системи ОКС управління витратами відбувається у розрахунковій чи нормативній області управління. Наявність кількісних оцінок витрат кожного учасника та безперервний моніторинг прийнятих значень забезпечує керованість стратегії мінімізації для бізнес-системи ОКС загалом. Визначимо стан невизначеності у витратах, як такий стан бізнес-системи ОКС, коли середні значення та інтервал змін витрат поточної діяльності перевищує задані обмеження. Водночас розрахункова або нормативна область управління, яка раніше забезпечувала керованість у заданих обмеженнях, тепер такі вимоги не забезпечує. Настає період господарської діяльності бізнес-системи ОКС із втратою керованості, за якого заданий інтервал показників не виконується. Причому всі значення управлінських рішень із раніше прийнятої нормативної області значень вичерпано. Новий стан бізнес-системи ОКС вимагає прийняття рішення про подальшу діяльність та пошук нової області управління стратегією мінімізації витрат. Приймемо як важливий спосіб в оцінці та управлінні витратами: розрахункову величину повної собівартості 1 т продукції, розрахунковий інтервал можливих змін повної собівартості 1 т продукції для кожного учасника ОКС. Розрахунковий інтервал можливих змін повної собівартості 1 т реалізованої продукції показує, що бізнес є прибутковим за певного завантаження потужностей. Фактично отриманий прибуток розраховується наприкінці облікового періоду. Розглянемо практичний приклад управління витратами для прийнятого способу. Так, у ролі масиву даних компанії «Східний алюміній» (назву організації змінено) використовуємо значення змін повної собівартості 1 т алюмінію, вказаних у табл. 2, залежно від завантаження

виробничих потужностей. Продукція компанії випускається за ГОСТом 4784-2019 (замість ГОСТу 4784-97) та відповідає європейському та міжнародному стандартам ЄП 573-3:2013 та ISO 209:2007. Марки продукції – АД000, АД00, АД00Е, АД0, АД0Е зі складом алюмінію не більше 99.5...99,8%.

Таблиця 2

Аналітичні показники компанії «Східний алюміній»

Річна потужність заводів, тис. т / %	Завантаження виробничих потужностей заводів, %				
	75...80	80...85	85...90	90...95	95...100
	Повна собівартість*1т продукції при даному завантаженні потужностей, тис. дол. США / т (розрахунки авторів)				
1	2	3	4	5	6
№1 – 920 / 27	1,79	1,71	1,58	1,50	1,47
№2 – 860 / 25,3	1,79	1,70	1,56	1,51	1,48
№3 – 420 / 12,3	1,81	1,70	1,56	1,51	1,47
№4 – 365 / 10,7	1,79	1,72	1,57	1,53	1,49
№5 – 350 / 10,3	1,79	1,74	1,58	1,55	1,49
№6 – 175 / 5,2	1,79	1,72	1,57	1,54	1,51
№7 – 165 / 4,9	1,79	1,73	1,58	1,54	1,51
№8 – 75 / 2,2	1,80	1,75	1,61	1,57	1,53
№9 – 70 / 2,1	1,80	1,76	1,62	1,57	1,53
–	Середні значення повної собівартості при даному завантаженні потужностей, тис. дол. США / т				
Сума 3400 / 100	1,794	1,725	1,581	1,535	1,498
Найменування областей управління	Збиткова область управління витратами	Можлива область управління витратами		Розрахункова область управління витратами	
	Гнучка область управління витратами Наприклад, знадобиться обсяг випуску продукції в кількості 975 тис. т. Тоді повна собівартість 1т Al при даному завантаженні потужностей (завод №1,920 тис. т + завод №9, 55 тис. т = 975 тис. т) дорівнює з відповідними частками випуску продукції: $1,47 \times 0,94 + 1,8 \times 0,056 = 1,38 + 0,1 = 1,48$				

Джерело: Finam.ru

Примітки: *Повна собівартість 1 т продукції в точці беззбитковості дорівнює 1,78 тис. дол. США/т

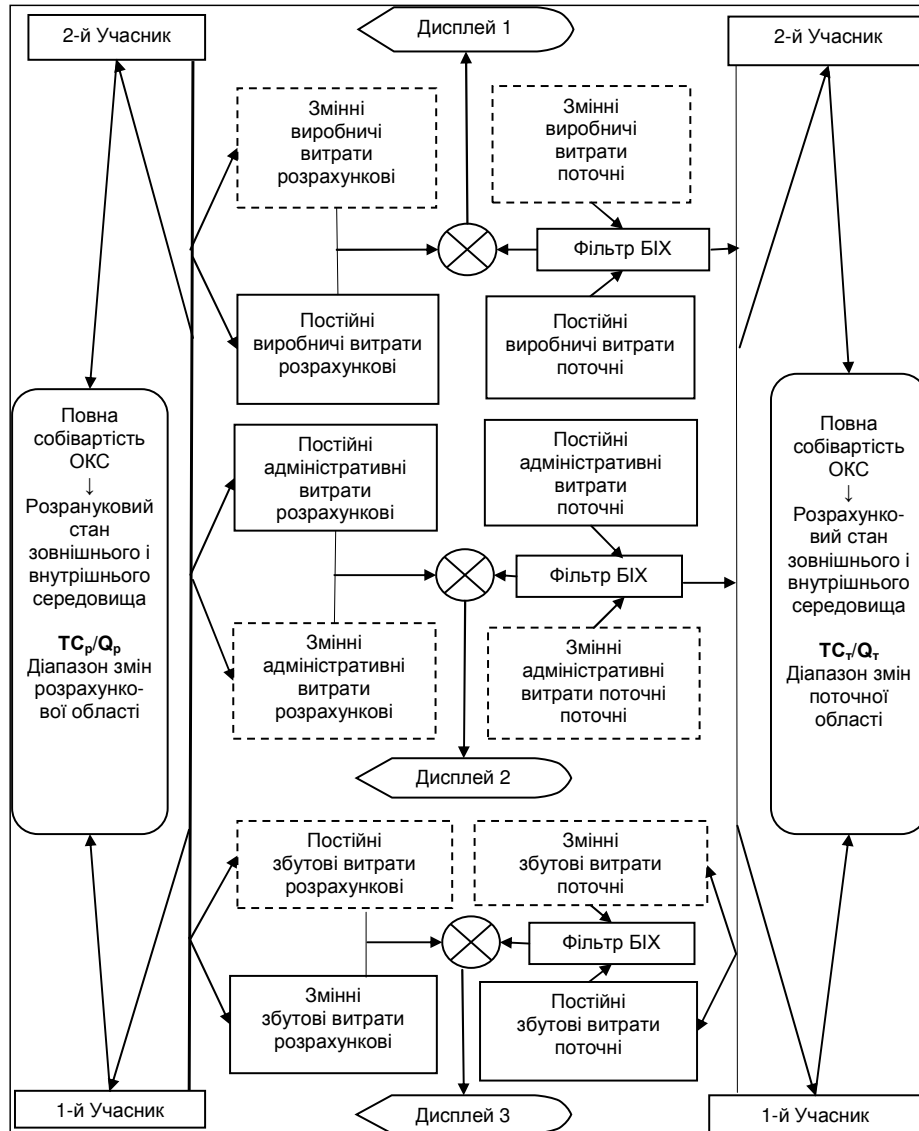
В об'єднану корпорацію входять дев'ять заводів, що розрізняються за наведеними потужностями (табл. 2). У табл. 2 видно, що розрахункова область управління витратами забезпечується завантаженням виробничих потужностей (90...100)% і має мінімальну область змін повної собівартості 1 т продукції. Якщо виробничі потужності заводів завантажені на 75...80%, діяльність є збитковою. Гнучка область управління витратами за значних коливань обсягів виробництва може забезпечити прибуткову діяльність за певної структури виробничих потужностей. Так, наприклад у табл. 2, поєднання двох заводів № 1 і № 9 для випуску продукції обсягом 975 тис. т ефект прибутку з отриманим значенням повної собівартості 1 т продукції 1,48 дол. США / т є високим. Водночас використано поєднання двох величин прибуткової повної собівартості 1 т продукції 1,47 тис. дол. США / т для випуску 920 тис. т і збиткової повної собівартості 1 т продукції 1,8 тис. дол. США / т для випуску 55 тис. т.

Найважливішою умовою під час управління мінімізацією витрат, а точніше повною собівартістю 1 т продукції є інформаційна система контролю та управління. Структурна модель контролю та управління повною собівартістю 1 т продукції в розрахунковій та гнучкій областях управління представлена на рис. 2. ОКС складається з двох учасників. Система обліку витрат (рис. 2) складається зі змінних (виробничих, адміністративних, збутових) та постійних (виробничих, адміністративних, збутових) витрат. 1-й та 2-й учасники ОКС мають розрахункові значення витрат у вигляді закритого діапазону змін за кожним видом витрат. Розрахункові значення є незмінними. Прийняті під час розрахунку інтервали значень витрат всіх видів можуть змінюватися і становлять розрахункову керовану область. Діяльність у розрахунковій керованій області є прибутковою. Безперервно 1-й та 2-й учасники ОКС здійснюють контроль змін поточної або фактичної області значень витрат усіх видів. Значення розрахункових і поточних значень витрат всіх видів надходять на елемент порівняння (віднімання) (рис. 2) і екран дисплею. В разі невідповідності за величиною та знаком відхилень приймається управлінське рішення в розрахунковій та гнучкій областях управління витратами.

Невід'ємною частиною системи контролю є фільтр БІХ (фільтр із нескінченною імпульсною характеристикою). Цей фільтр дозволяє виконати програмну фільтрацію значень вимірюваних показників витрат всіх видів від шумів.

Рисунок 2

Модель контролю та управління повною собівартістю 1 т продукції в розрахунковій та поточній областях управління



ТС_р – розрахункові валові витрати, Q_р – розрахунковий валовий обсяг реалізації, ТС_т – поточні валові витрати, Q_т – поточний валовий обсяг реалізації. – елемент віднімання.

Висновки

1. Розроблено схему пошуку рішень управління витратами в умовах невизначеності на принципах замкнутої системи зі зворотним зв'язком, яку використовувала ОКС у період пандемії 2020–2021 рр., та запропоновано її для практичного застосування в інших корпоративних об'єднаннях.

2. Виявлено фактори, які визначають перехід змін витрат на стадію невизначеності та формування гнучкості управління витратами ОКС, де аналітичні дані використання сукупності сформованих факторів показують їх високу ефективність для ведення бізнесу ОКС в умовах невизначеності та мають практичне значення для розвитку корпоративної структури у стратегічному контексті.

3. Розроблено структурну модель контролю та управління повною собівартістю 1 т продукції в розрахунковій та поточній областях управління, що сприятиме оцінюванню невизначеності бізнес-системи ОКС. Модель має практичне значення та розроблена у вигляді системи з програмним продуктом та успішно реалізується на практиці корпоративними структурами у різних сферах.

Список використаної літератури

- Кітієва М. І., Орцханова М. А., Полонкоєва Ф. Я., Кодзоева З. У. Мінімізація витрат як одна із стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Colloquium-journal*. 2019. № 3-6 (27). С. 39–42.
- Гладков Н. І. Стратегічне управління в умовах невизначеності та високої турбулентності. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2018. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-v-usloviyah-neopredelennosti-i-vysokoy-turbulentnosti>.
- Горшенін О. М. Мінімізація витрат як антикризова стратегія розвитку бізнесу. *Економічні дослідження*. 2020. № 4. <https://cyberleninka.ru>
- Михайлов О. В. Конкурентні стратегії диференціації та мінімізації витрат. *Управління*. 2019. № 7 (3). С. 75–83. <https://doi.org/10.26425/2309-3633-2019-3-75-83>
- Економіка та економічна політика в умовах пандемії / За ред. д-р екон. наук Кудріна А. Л. Москва : Видавництво Інституту Гайдара, 2021. 344 с.
- Ремісник Є. С. Методи та моделі прийняття статистичних рішень в умовах невизначеності. Автореф. дис. ... канд. екон. наук. Москва : 2020. 27 с.

Думанська Є. С. Інноваційний підхід до оцінки стратегічної адаптації компанії в умовах невизначеності мінливого економічного оточення. *Бізнес Інформ.* 2019. №2. С. 326–332. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-326-332>

Стаття отримана: 1 грудня 2021.
Стаття рецензована: 9 грудня 2021.
Стаття прийнята: 9 грудня 2021.