

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-37>

УДК 657.47

Оксана ЛОПАТОВСЬКА

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

<https://orcid.org/0000-0002-9301-3833>

Ольга ОСТРОВСЬКА

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства є управління його витратами. Це обумовлено тим, що будь-яка діяльність, а особливо виробнича, потребує значних витрат ресурсів. Від рівня операційних витрат безпосередньо залежать функціонування підприємства та його конкурентоспроможність. У ринковій економіці витрати є базисом для вибору найкращого з альтернативних варіантів розвитку підприємства та прийняття виважених управлінських рішень, орієнтиром встановлення ціни на продукцію та передумовою приросту капіталу підприємства.*

*Ефективність адаптивних дій виробничих підприємств на зміну економічної ситуації в країні чи в безпосередній галузі та їх здатність до стабільної роботи залежать в значній мірі від забезпечення системи управління інформацією про стан і перспективи бізнесу, існуючі й потенційні проблеми, альтернативні напрями розвитку. Витрати з однієї сторони є необхідною умовою повноцінного функціонування будь-якого підприємства, а з іншої – безпосередньо впливають на фінансовий результат його діяльності, як фундаменту розбудови підприємства, та характеризують ефективність використання наявних ресурсів. Вони різноманітні, постійно змінюються під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, мають різну динаміку в різні періоди часу. Усе це спонукає до активного поточного та стратегічного управління витратами, метою якого є реалізація конкурентних переваг виробничого підприємства та закріплення його на позиціях стабільного розвитку. Така спрямованість повинна стимулювати запровадження новітніх технологій управління витратами, що, в свою чергу, сприятиме успішній інтеграції у світовий та європейський економічний простір. При цьому ефективне функціонування вітчизняного менеджменту буде забезпечуватись інноваційним інструментарієм, що пройшов апробацію на підприємствах розвинутої світової економіки і потребує адаптації до реальних умов функціонування вітчизняних підприємств.*

*Отже, проблема управління витратами є актуальною в економіці підприємств європейського та світового рівня і надто актуальною для вітчизняного виробництва, щоб забезпечити стабільну прибуткову діяльність та конкурентні переваги на ринку товарів і послуг.*

*Ключові слова: витрати, управління витратами, поточне і стратегічне управління, планування та аналіз витрат, оптимізація витрат.*

Oksana LOPATOVSKA, Olga OSTROVSKAYA

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## INNOVATIVE METHODS OF COST MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

*An important function of the economic mechanism of any enterprise is the management of its costs. This is due to the fact that any activity, and especially production, requires significant expenditure of resources. The functioning of the enterprise and its competitiveness directly depend on the level of operating costs. In a market economy, costs are the basis for choosing the best of alternative options for the development of an enterprise and making balanced management decisions, a guideline for setting the price of products and a prerequisite for increasing the enterprise's capital. The effectiveness of adaptive actions of manufacturing enterprises to changes in the economic situation in the country or the immediate industry and their ability to work stably depend to a large extent on the provision of information management systems about the state and prospects of business, existing and potential problems, and alternative directions of development.*

*On the one hand, costs are a necessary condition for the full functioning of any enterprise, and on the other hand, they directly affect the financial result of its activity, as the foundation of the enterprise's development, and characterize the efficiency of the use of available resources. They are diverse, constantly changing under the influence of both the internal and external environment, and have different dynamics in different periods of time. All this prompts active current and strategic cost management, the purpose of which is to realize the competitive advantages of the manufacturing enterprise and secure it in positions of stable development. Such orientation should stimulate the introduction of the latest cost management technologies, which, in turn, will contribute to successful integration into the global and European economic space. At the same time, the effective functioning of domestic management will be ensured by innovative tools that have been tested at enterprises of the developed world economy and require adaptation to the real conditions of functioning of domestic enterprises. Therefore, the problem of cost management is relevant in the economy of European and world-class enterprises and is too relevant for domestic production to ensure stable profitable activity and competitive advantages in the market of goods and services.*

*Keywords: costs, cost management, current and strategic management, cost planning and analysis, cost optimization.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Економічна криза, повномасштабна воєнна агресія, значна втрата впливу держави на економічні процеси, зростання цін на енергоносії, матеріальні ресурси та сировину в умовах воєнного часу призвели до

різкого збільшення собівартості вітчизняної продукції та вплинули на діяльність усіх вітчизняних підприємств.

Першочерговою задачею є побудова ефективної системи управління витратами, яка повинна надавати керівництву інформацію, яка забезпечує такі переваги: прийняття управлінських рішень відповідно до їх економічних наслідків; контроль відповідності витрат встановленим нормативам; розробка економічної стратегії; оцінка здійснених витрат і отримання прибутку за виробничий період; оцінка понесених витрат у межах структурних підрозділів підприємства; прийняття рішення про доцільність виробництва окремих видів продукції. Для ефективного функціонування підприємству необхідно загострити увагу на оптимізації власних витрат, запровадженні ефективних методів управління ними, передового досвіду, набутого країнами з розвинутою економікою.

#### **Аналіз досліджень та публікацій**

Зв'язок між системою управління витратами та ефективністю діяльності підприємства загалом все більше досліджується відомими науковцями як у сфері управління, так і в обліковій сфері. Значний внесок у дослідженні особливостей формування системи управління витратами та її складових здійснили вітчизняні вчені: Голов С.Ф., Гордієнко В.М., Грещак М.Г., Давидович І.Є., Загородній А.Г., Карпова Т.І., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Озеран В.О., Попов О.О., Садовська І.Б., Цал-Цалко Ю.С. та ін. Вони вважають, що реальним напрямом зменшення витрат є розробка системи управління ними.

Актуальними для вітчизняних підприємств є проблеми створення і функціонування системи контролінгу, як одного із напрямів процесу управління витратами. Ця тема досліджувалася у роботах німецьких економістів Манна Р., Майера Е., а також спеціалістів з контролінгу Кармінського А.М., Данілочкіної Н.Г., Сухаревої Л.О., Петренко С.М. та інших науковців.

Віддаючи належне здобуткам зазначених вчених, напрямок стратегічного управління витратами є актуальним, таким, що потребує подальшого дослідження та удосконалення.

#### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є дослідження та обґрунтування теоретичних та практичних засад управління витратами на виробничих підприємствах, ідентифікації їх методів та принципів, узагальнення передового досвіду, набутого країнами з розвинутою економікою, та можливості його застосування на вітчизняних виробничих підприємствах.

#### **Виклад основного матеріалу**

Існування будь-якого суб'єкта господарювання незалежно від форми власності не можливе без витрат, що виникають в процесі його діяльності. Це поєднання трьох «вічних» елементів: цілеспрямованої предметної діяльності людей як робочої сили, предметів праці – сировини, матеріалів та засобів праці – основних засобів [5]. Витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [6]. При цьому успішне функціонування підприємств в сучасних умовах господарювання великою мірою залежить від оперативного та стратегічного управління витратами. Саме витрати мають безпосередній та істотний вплив на формування фінансових результатів, а управління ними має за мету реалізувати конкурентні переваги підприємства. Така спрямованість повинна стимулювати запровадження новітніх технологій управління витратами, що сприятиме успішній інтеграції у світовий та європейський економічний простір.

Управління витратами – це цілеспрямований процес формування оптимального рівня витрат для конкретного підприємства. Основним критерієм оптимізації витрат є їх мінімізація. Вона забезпечує для підприємства:

- отримати на ринку збуту певні конкурентні переваги,
- проводити гнучку цінову політику,
- формувати оптимальну виробничу програму,
- досягти стабільно високих розмірів прибутку [1].

Проте, зниження рівня витрат не є основною метою управління витратами, оскільки така оптимізація може привести до зниження якості продукції, наслідком чого є значне зниження попиту на неї, або ж відмова від реалізації тих видів продукції, що користуються попитом у покупців, але потребують значних витрат [4].

Вчені-економісти визначили основні принципи управління витратами підприємства (рис. 1).

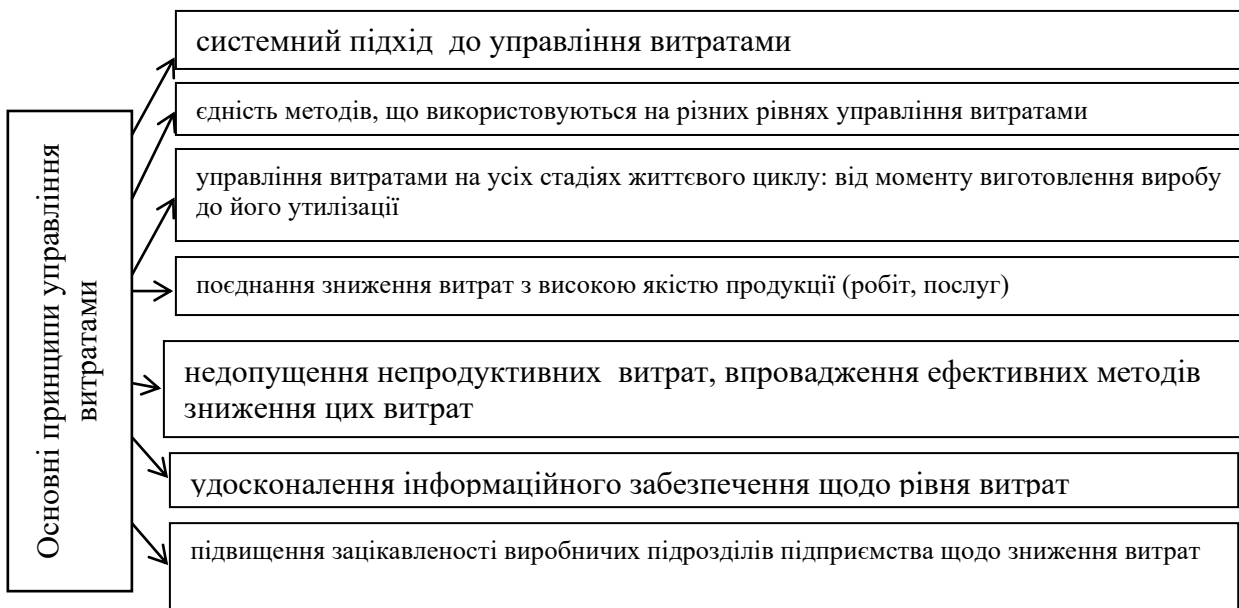


Рис. 1. Основні принципи управління витратами підприємства [сформовано автором]

Серед науковців існує думка, що дотримання цих принципів управління витратами є достатнім для утримання конкурентоздатності підприємства на відповідному ринку. Однак, в життєдіяльності підприємств під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів з'являються нові проблеми, які потребують для їх вирішення стратегічного погляду на створення ефективного витратного механізму.

Як зазначалось раніше, актуальними на сьогодні є питання створення і функціонування системи контролінгу як одного із напрямків управління витратами. Однак, більшість українських виробників не цікавляться процесом управління витратами. Вони забезпечують рентабельність продажів лише за рахунок високого рівня цін. Серед них побутує думка, що неможливо управляти витратами в умовах інфляції, а тим більше в умовах воєнного стану. Проте, досвід розвинених країн, які обрали стратегію зниження витрат на 5 – 10% як найважливішу, переконав, що завдяки застосуванню інноваційних методів управління витратами є реальна можливість забезпечити конкурентні переваги підприємства.

Досвід господарювання успішних підприємств показує, що управління витратами – найважливіше завдання, виконання якого забезпечить не лише виживання бізнесу, але й досягнення поставлених цілей. При цьому основою може бути зарубіжний досвід та його вдала адаптація до сучасних умов вітчизняного виробництва. Найбільш поширені методи, що використовуються у практиці сучасних підприємств, які працюють в умовах розвинутої економіки проілюстровано на рис. 2.

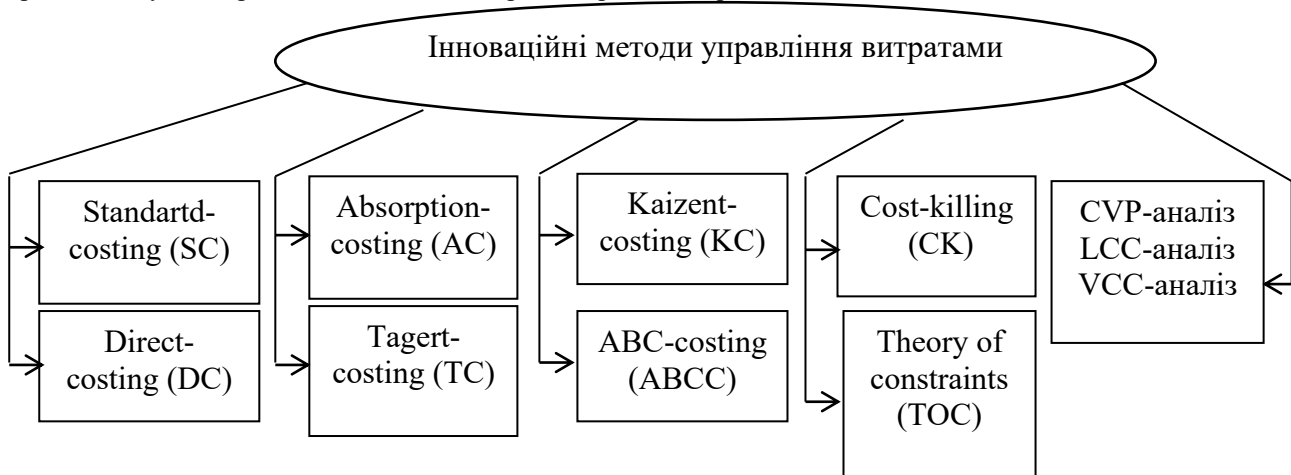


Рис. 2. Інноваційні методи управління витратами підприємства. Зарубіжний досвід [сформовано автором за [2]]

Розглянемо кожен із цих методів, його суть, переваги, недоліки та можливість застосування на підприємствах вітчизняного бізнесу з метою управління їх витратами (табл. 1).

Використання методу Standard costing (SC) доречно на підприємствах з невеликим асортиментом продукції та в умовах, коли попит і пропозиції можуть прогнозуватися з досить високим ступенем точності. Важливою є умова коли конкуренція на ринку незначна або відсутня взагалі.

Таблиця 1

**Характеристика основних методів управління витратами підприємства [узагальнено автором за [2]]**

Суть методу управління витратами	Головні функції методу	Переваги методу	Недоліки методу
<b>Standard-costing (SC)</b>			
Це нормативний метод обліку витрат і формування повної собівартості	- контроль за рівнем витрат, - виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- мінімізація облікової роботи, пов'язаної із калькулюванням собівартості; - можливості відображення відхилень планових та фактичних показників у процесі формування витрат	- об'єктивний процес аналізу та управління неможливі вийти якщо, підприємство має широку номенклатуру продукції та складну організаційну структуру
<b>Direct-costing (DC)</b>			
Це маржинальний метод управління витратами і формування неповної собівартості	- планування і керування витратами та фінансовим результатом	- можливість аналізу і контролю за ефективністю діяльності окремих підрозділів підприємства; - оптимізація обсягів виробництва, структури випуску (формування оптимальної виробничої програми) - можливість гнучкого ціноутворення	- відсутній розрахунок повної собівартості, що є обов'язковим відповідно до законодавства; - необхідність розподілу постійних витрат на змінні та постійні складові, що важливо для розрахунку маржинальних витрат
<b>Absorption-costing (AC)</b>			
Це більш поглиблений метод SC. Він передбачає, що собівартість продукції містить усі витрати взагалі з урахуванням накладних	- контроль за рівнем витрат, - виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- дає можливість визначення фінансового результату; - відображає покриття доходом від реалізації продукції не тільки прямих змінних витрат, а також і постійних накладних витрат; - підвищує обґрунтованість вибору додаткового замовлення або відмову від нього	- передбачає включення до собівартості продукції витрат, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом, - встановлення фактичної собівартості одиниці продукції тільки у кінці періоду
<b>Tagert-costing (TC)</b>			
Передбачає управління витратами на етапі проектування нових виробів, або модернізації застарілої продукції	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх проектування; - контроль бажаної величини прибутку	- визначає ринкову складову в системі управління витратами високотехнологічної продукції, при цьому враховуючи її конкурентоздатність та інноваційну спрямованість	- здійснюється суто в інноваційних галузях виробництва, а саме машинобудуванні, електронних, комп'ютерних, цифрових технологіях, а також рекомендується до впровадження у сфері обслуговування
<b>Kaizent-costing (KC)</b>			
Це процес поступового зниження витрат на етапі виробництва	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх виробництва; - контроль бажаної величини прибутку	- забезпечує поступове зниження витрат на етапі виробництва, у результаті якого може бути досягнуто необхідний рівень цільової собівартості з метою забезпечення бажаної прибутковості виробництва	- відсутня самостійність методу, - пропонується до впровадження паралельно з TC
<b>ABC-costing (ABCC)</b>			
Передбачає встановлення залежності витрат на продукцію із різними виробничими процесами, вивчення можливостей впровадження оптимізаційного процесу задля забезпечення ефективності виробництва	- контроль за ефективним використанням ресурсів; - контроль бажаної величини прибутку	- значно підвищує обґрунтованість віднесення накладних витрат на конкретний продукт; - забезпечує більш точне калькулювання собівартості	- передбачає розширення існуючої системи обліку та удосконалення інформаційної підтримки, що призведе до значного зростання витрат на управління
<b>Theory of constraints (TOC)</b>			
Система орієнтована на оптимізацію використання ресурсного потенціалу компанії	- контроль за використанням ресурсів; - розробка заходів щодо оптимізації ресурсного потенціалу підприємства	- дозволяє виявити яких саме ресурсів та можливостей не достачає компанії для збільшення виробництва та прибутків і розробити заходи щодо їхньої мобілізації	- не передбачає калькулювання собівартості, а лише є інструментом системи управління витратами для конкретних ситуацій та обґрунтування управлінських рішень
<b>Cost-killing (CK)</b>			
Застосовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоздатністю	- реанімація бізнесу; - контроль бажаної величини прибутку	- спрямований на зниження витрат у якнайшвидший термін без шкоди для діяльності підприємства та перспектив його розвитку	- зниження заробітної плати та соціальних виплат; - скорочення персоналу

Використання методу Direct-costing (DC), навпаки, важливо для підприємств з різноманітним товарним асортиментом. Його доцільно застосовувати в умовах нестабільного зовнішнього середовища, в період економічних спадів, для яких характерним є простий виробничих потужностей, нестабільний попит, інфляційні процеси, тощо. Для даного методу характерним є поділ витрат на постійні та змінні, облік накладних витрат за окремими виробничими підрозділами. Це пов'язано з виконанням контрольних функцій за ефективністю роботи як всього підприємства, так і окремих його підрозділів, як виробничих, так і управлінських.

У цій системі управління витратами реалізується двосходинкова схема формування маржинального доходу (МД):

$$BP - ЗВ = МД1 - ПНВ = МД2 - ЗГВ = П(З), \quad (1)$$

де BP - виторг від реалізації;

ЗВ - змінні виробничі витрати;

МД1- маржинальний дохід 1;

ПНВ - постійні виробничі накладні витрати за підрозділами;

МД2 - маржинальний дохід 2;

ЗГВ - періодичні загальногосподарські витрати;

П(З) - Прибуток (Збиток).

Для промислових підприємств застосування даного методу підвищує дієвість внутрішнього контролю за ефективністю роботи підрозділів та місць виникнення витрат. Він дозволяє визначити внесок кожного підрозділу підприємства в результати його діяльності. Це істотно підвищує значення та аналітичність обліку і забезпечує наскрізний контроль за рівнем витрат без особливих трудових затрат [1].

Absorption-costing (AC) - це більш поглиблений метод SC, при якому відсутній розподіл витрат на постійні та змінні складові. За даного методу обліку витрат значно знижуються аналітичні та прогностичні можливості, тоді як це важливі інструменти стратегічного управління.

Характерною ознакою методу Tagert-costing (TC) є визначення цільової собівартості продукту, тобто величини, на яку слід орієнтуватись в ринкових умовах, а не розраховану за нормативами. Цільова собівартість (ЦС) визначається за формулою:

$$ЦС = Ц - П, \quad (2)$$

де Ц – ринкова ціна на продукцію, товар чи послугу, отримана в результаті досліджень ринку;

П – бажаний до отримання прибуток від реалізації продукції, товару чи послугу.

За цих умов, продукція, яка не виходить на рівень цільової собівартості, не знижуючи при цьому якість, не може бути впроваджена у виробництво. Це, в свою чергу, спонукає службу менеджменту до постійного аналізу ринку та пошуку нових наукових, виробничих та організаційних можливостей.

Виділяють чотири етапи управління витратами, застосовуючи метод Tagert-costing:

1. Визначення гіпотетичної ринкової ціни продукції, як результату аналізу ринків збуту та планових об'ємів випуску продукції;

2. Визначення розміру очікуваного прибутку (на одиницю або весь обсяг продукції). Виходячи з цих двох етапів визначається цільова собівартість, що являє собою максимально допустиме її значення в конкретних ринкових умовах;

3. Етап оптимізації. Він передбачає приведення нормативної собівартості до цільової. При цьому опрацьовуються різні варіанти та можливості: зміна обсягів і видів витрат, підбір альтернативних матеріалів, дизайнерських, технічних і технологічних рішень, тощо. Але вони повинні забезпечити високу якість продукції;

4. Розробка та тестування продукції із цільовою собівартістю. Науково обґрунтовано, якщо різниця між цільовою і нормативною собівартістю становить до 10 %, рішення про запуск продукції у виробництво є доцільним. У протилежному випадку – виробництво не запускається, але є можливість подальших пошуків конструктивних ідей і технологій.

Kaizen costing (KK) – це система управління витратами, що в перекладі означає “удосконалення маленькими кроками”. Зниження витрат відбувається уже безпосередньо під час виробництва продукції, а їх поєднання із подібними заходами на етапі розробки та впровадження у виробництво (Tagert-costing), забезпечують отримання бажаного прибутку. Ці дві системи доцільно застосовувати паралельно, адже у них одна мета – досягнення цільової собівартості з тією лише різницею, що ТК реалізує її на етапі проектування нової продукції, а KK – в процесі виробництва.

Зниження собівартості у процесі виробництва називають кайзен-задачею, вирішення якої стосується усього персоналу підприємства, а її виконання заохочується і стимулюється через систему управління персоналом.

ABC-costing (ABCC) – метод обліку собівартості, який передбачає накопичення та узагальнення витрат за певними функціями (роботами), а підприємство виступає як набір операцій, у результаті яких відбуваються витрати ресурсного потенціалу. При цьому ресурси поділяють на такі, що здійснені у момент споживання (наприклад, заробітна плата виробничого персоналу) та ті, що визначені раніше, передбачувані (наприклад, посадові оклади управлінського персоналу).

Ресурси, витрачені на робочу операцію, складають її вартість. Проте, сума вартостей за окремими операціями не є об'єктивно визначеною фактичною собівартістю продукції. В даній ситуації розраховують коефіцієнт або індекс розподілу витрат (кост-драйвер) для кожного виду продукції, що виробляється на підприємстві. Він забезпечує контроль за кількістю витрачених ресурсів у розрахунку на випуск продукції і ефективністю їх використання.

Theory of constraints (TOC) – це один із методів управління витратами, який отримав назву теорії обмежень. Раніше TOC застосовували тільки для виробничої сфери. Сьогодні реалії господарювання виходять за межі суто виробництва, виникає необхідність виокремити ті фактори, що заважають підприємству розвиватись. Розрізняють наступні типи обмежень:

- організаційно-управлінські;
- виробничі;
- ринкові;
- логістичні;
- психологічні [2].

Найважливішими серед них є ринкові та логістичні, які в сукупності становлять одне ціле, оскільки безпосередньо пов'язані із впливом ринкового механізму, який диктує конкурентні ціни на конкретну продукцію, її конкурентну собівартість та зникнення з ринку нежиттєздатних компаній. Якщо попит на продукцію нижчий виробничих потужностей – виникають ринкові обмеження.

Система TOC забезпечує можливість оцінити вплив обмежень за допомогою кількісних показників на результати діяльності підприємств. Кількісна оцінка виробничих обмежень базується саме на фінансових показниках (прибутку підприємства), а для його максимізації необхідно визначити оптимальну виробничу програму, інструментом якої є показник маржинального доходу, що безпосередньо пов'язаний із системою управління витратами та розглянутий вище.

В умовах сьогодення в антикризовому менеджменті та управлінні конкурентоздатністю все частіше застосовується метод Cost-killing (СК) (буквально з англ. — вбивання витрат) [3]. Його застосування передбачає зниження обсягів витрат на оплату праці і соціальні виплати, скорочення персоналу, підрозділів, вивільнення і продаж активів, що не використовуються або мало використовуються на підприємстві. Цей метод управління витратами можна умовно поділити на внутрішній та зовнішній (рис. 3).

Як свідчить зарубіжний досвід, застосування методу кост-кілінг є важливим інструментом оптимізації витрат та управління ними. Однак, чіткої методики щодо застосування на підприємствах даного методу немає. Найчастіше виробничі підприємства самостійно запроваджують окремі його елементи стосовно різного роду витрат чи окремих підрозділів, що певною мірою забезпечує позитивний результат. Однак, на нашу думку, комплексний підхід до вирішення проблем витрат на підприємстві забезпечить більш позитивні зміни для нього.

Серед інших методів управління витратами розглянемо CVP, LCC та VCC аналізи.

Відмінність CVP-аналізу в тому, що він дозволяє визначити беззбитковий обсяг продажів, або заданий фінансовий результат. Даний аналіз використовує набір інструментів, який дозволяє визначити такі проміжні показники, як: валова маржа, поріг рентабельності, змінні, постійні та маржинальні витрати, запас фінансової міцності, сила дії операційного важелю та інші [2]. Складність даного методу в тому, що він вимагає розподілу витрат на складові, а це є досить трудомісткий процес, і потребує від працівників додаткових знань і професійної підготовки.

LCC-аналіз (Long strategic costing) застосовується у стратегічному управлінні витратами і передбачає, що витрати на виробництво та реалізацію конкретної продукції визначаються впродовж усього життєвого циклу, а потім витрати співставляють з відповідними отриманими доходами від реалізації продукції. Така оцінка понесених витрат та їх покриття очікуваними доходами дозволяє керівництву підприємства спланувати структуру його витрат і доходів на перспективу з метою отримання стабільних прибутків.

Застосування методу VCC-аналізу дозволяє представити витрати у світі створення нової вартості, оцінити доцільність не тільки виробничих процесів, а й організаційних, фінансових, маркетингових щодо їхніх витрат та максимально наблизити витрати до очікуваних доходів. Це складний процес, що потребує створення детальної інформаційної бази, постійної оптимізації витрат щодо оперативного управління підприємством та участі високо кваліфікованих спеціалістів.

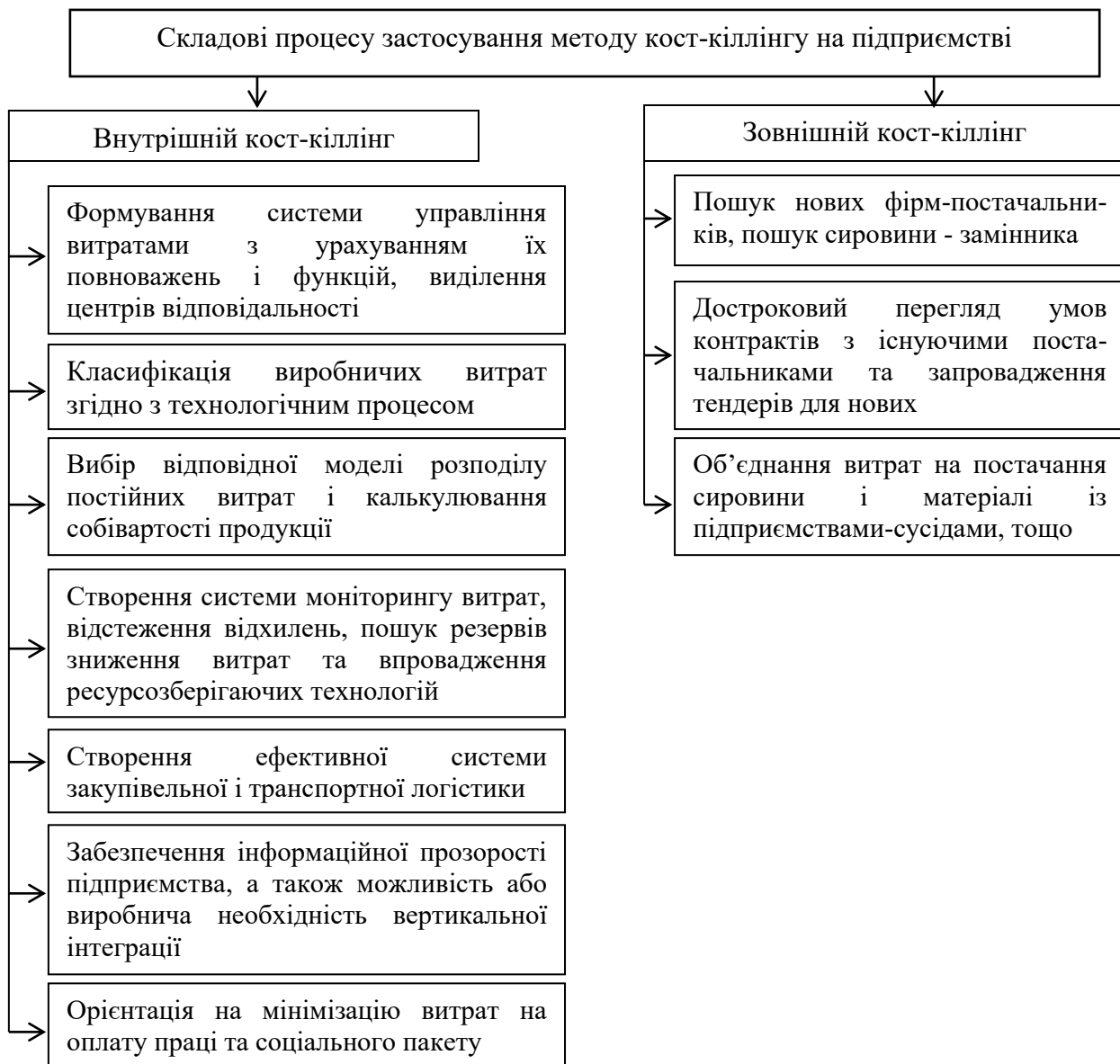


Рис. 3. Основні напрямки застосування методу «кост-кілінг» [сформовано автором за [3]]

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, дослідивши інноваційні методи управління витратами, що активно використовуються у світовій економіці, прийшли до висновку, що досконалих методів і методик не існує, а вибір треба здійснювати відповідно до конкретних умов, цілей, можливостей підприємства, а також особливостей його виробничого циклу. Беззаперечним залишається необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат та прийняття ефективних управлінських рішень з метою забезпечення позитивного результату діяльності, що надзвичайно важливо для вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання, забезпечення їх конкурентоздатності при освоєнні світового ринку.

### Література

1. Артамонова Н.С., Доба Н.М. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 3(8). С. 16-22.
2. Артамонова Н., Артамонов Є. Сучасні методи оперативного та стратегічного управління витратами. Зарубіжний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Сер.: Економічні науки. 2015. С. 5-21. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/5-21.pdf>.
3. Гордієнко Л.П. Сучасні методи оцінювання витрат незавершеного виробництва як основа ефективного управління підприємством. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 54-59. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/12.pdf).
4. Козаченко Г.В. *Управління витратами підприємства* : навч. посібн. Луганськ : Вид-во “Ноулідж”, 2011. 628 с.

5. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lyashko-I.I.-YEremenko-O.M..pdf>.
6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати" (із змінами та доповненнями) : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
7. Пилипенко О.О. Управління витратами на сучасних підприємствах. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 12. С. 8-9.

### References

1. Artamonova N.S., Doba N.M. (2013), "Implementation of modern cost management methods to ensure competitive advantages". *Economy: realities of time*, no. 3(8), pp. 16-22.
2. Nataliya Artamonova, Evgeny Artamonov, (2015), "Modern methods of operational and strategic cost management. Foreign experience and Ukrainian realities". *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University. Ser.: Economic Sciences*, pp. 5-21, available at: URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2015/232/pdf/5-21>.
3. Gordienko L.P. (2015), "Modern methods of estimating costs of work-in-progress as a basis for effective enterprise management". *Agroworld*. No. 9, pp. 54-59, available at: [http://www.agrosvit.info/pdf/9\\_2015/12](http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/12).
4. Kozachenko G.V. (2011), "Enterprise cost management": training. manual Luhansk: "Knowledge" Publishing House, 628 p.
5. Lyashko I.I., Eremenko O.M. (2019), "Study of cost management methods at modern enterprises". *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. Issue 4 (04), pp. 163-166, available at: URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lyashko-I.I.-YEremenko-O.M..>
6. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), order of the Ministry of Finance of Ukraine "National regulation (standard) of accounting 16 "Expenses"", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
7. Pylypenko O.O. (2008), "Cost management in modern enterprises", *Formation of market relations in Ukraine*. No. 12, pp. 8-9.