

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3>

УДК 338.5.02

### **Григорова З.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### **Кваско А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

### **Grygorova Zoia, Kvasko Alla**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ

### MODERN COST MANAGEMENT METHODS

*У статті розглянуто сучасні методи управління витратами підприємств. Більшість методів, що нині використовуються у практиці вітчизняних підприємств, орієнтовані на пошук резервів зниження витрат у внутрішньому середовищі підприємства і досягнення короткострокових результатів, не передбачають урахування впливу факторів зовнішнього економічного оточення організації і її стратегічних цілей. Застосування сучасних методів і концепцій управління витратами є одним із напрямів підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємства на ринку. Наявність численних методів і концепцій управління витратами, відсутність їх чіткої класифікації ускладнює вибір належних методів з урахуванням потреб і цілей конкретного підприємства. З цією метою в статті уточнено зміст і склад процесу управління витратами та наведено групування основних методів за етапами управління.*

**Ключові слова:** витрати, управління витратами, методи управління витратами, концепції управління витратами.

*В статье рассмотрены современные методы управления затратами предприятий. Большинство методов, которые используются в практике отечественных предприятий, ориентированы на достижение краткосрочных результатов, не предусматривают влияние факторов внешней экономической среды организации и не учитывают ее стратегические цели. Применение современных методов и концепций управления затратами является одним из направлений повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия на рынке. Наличие многочисленных методов и концепций управления затратами, отсутствие их четкой классификации затрудняет выбор надлежащих методов с учетом потребностей и целей конкретного предприятия. С этой целью в статье уточнено содержание и состав процесса управления затратами и осуществлено группирование основных методов по этапам управления.*

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, методы управления затратами, концепции управления затратами.

*This study focuses on modern methods of enterprise cost management. The development of market relations in Ukraine, intensification of competition in the market for goods and services contribute to the growth of organizations' attention to the issue of increasing the level of efficiency of their activities. Improving the efficiency of activities can be achieved by increasing the result, or reducing the costs which allowed to obtain these results. Thus, cost management is one of the determining factors in improving the efficiency of enterprises and should be seen as their essential permanent function. Despite the sufficient number of publications on the study of cost management, among scientists there is still no single approach to the interpretation of the concept of "cost management" and methods of managing them, which necessitates and relevance of research in this area. Most cost management methods, currently used in the practice of domestic enterprises, focused on finding reserves to reduce costs in the internal environment of the organization, to achieve short-term results and do not take into account the impact of current market environment and its strategic goals. Novel approaches to cost management which have been advocated include activity based costing, Strategic Cost Management, life-cycle costing, among others. The application of modern methods and concepts of cost management has a number of advantages: the creation of a relevant information base for making timely and effective management decisions, strengthening the potential of the enterprise, increasing its competitiveness. The presence of numerous methods and concepts of cost management, the lack of their clear classification complicates the choice of appropriate methods that take into account the needs and goals of a certain enterprise. For this purpose, the authors clarified the essence of cost management concept, described the cost management process main stages content and clarified their composition. The authors group the main methods by stages of the cost management process that improves understanding using certain methods feasibility depending on the enterprises' needs.*

**Key words:** costs, cost management, cost management methods, cost management concepts.

**Постановка проблеми.** Управління витратами є важливою функцією економічного механізму кожного підприємства, оскільки від їх рівня суттєво залежить ефективність функціонування організації, її конкурентоспроможність та перспективи розвитку.

Умови ринку підвищують вимоги до ефективності господарювання, максимізації прибутків, яких можна досягти двома шляхами: або за рахунок збільшення доходів за рахунок підвищення цін на продукцію, або шляхом оптимізації витрат. Сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції і підвищення цін може привести до втрати клієнтів і зниження обсягів продажів, тому оптимізація витрат є одним з основних чинників підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. Процес управління витратами підприємства не повинен носити разовий або короткостроковий характер, а має здійснюватися постійно і систематично. Як свідчить світовий досвід, досягти успіхів в бізнесі більшість компаній змогла саме завдяки впровадженню системи управління витратами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню управління витратами приділена значна увага у вітчизняних та зарубіжних наукових та фахових виданнях. Різні аспекти управління витратами висвітлені у працях С. Савлука, С. Ковтуна, Ю. Погорелова, М. Грещак, Т. Карпова, Ю. Цал-Цалко, А. Череп, А. Ясінської, К. Друрі, Дж. Шанка, В. Говиндараджана, Ф. Визера, Ш. Остера, М. Портера, Р. Купера, Р. Каплана, Д. Стерна та інших. Незважаючи на достатню кількість публікацій, присвячених дослідженням у сфері управління витратами, вивченню напрямів їх оптимізації, слід відзначити, що серед науковців досі відсутній єдиний підхід до трактування сутності поняття «управління витратами» та методів управління ними, що зумовлює необхідність і актуальність досліджень у цьому напрямі.

**Мета статті.** Основною метою роботи є дослідження сутності поняття «управління витратами» та узагальнення методів, що використовуються на окремих етапах процесу управління ними.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній економічній літературі наведені численні підходи до визначення сутності поняття «управління витратами». Низка авторів розглядає управління витратами як контроль за процесом їх формування та використання в результаті здійснення господарської діяльності підприємства [1, с. 179; 2, с. 408; 3, с. 19]. На наш погляд, це визначення недостатньою мірою розкриває зміст цього поняття, оскільки управління витратами не зводиться лише до контролю за їх формуванням і використанням, а має включати в себе розроблення та впровадження системи управлінських рішень з регулювання витрат на різних етапах діяльності підприємства, узгоджених з його тактичними та стратегічними цілями.

Інші автори [4, с. 6; 5, с. 8] поділяють процесний підхід до визначення сутності поняття управління витратами, визначаючи його

як динамічний процес, який включає в себе управлінські дії, спрямовані на досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Але у цьому визначенні більшість науковців зосереджують свою увагу на спрямованості управління витратами лише на досягнення максимізації прибутку, не узгоджуючи цей процес з тактичними і стратегічними цілями підприємства. На думку авторів, оскільки управління – це процес, спрямований на досягнення цілей організації, то метою управління витратами, яке є невід’ємною частиною управління підприємством, повинно бути не лише сприяння досягненню високих економічних результатів, але і тактичних і стратегічних цілей організації.

Процес управління витратами складається з декількох елементів (рис. 1)

Управління витратами на підприємстві здійснюється за допомогою певних методів. Методи управління витратами, на думку авторів, – це сукупність загальних та специфічних прийомів і способів спрямованих на їх оптимізацію. У цьому визначенні ми оперуємо поняттям «оптимізація», а не «скорочення», оскільки захоплення постійним зниженням витрат зрештою може привести до погіршення споживчих властивостей товарів та їх якості, втраті клієнтів, зниженню конкурентоспроможності підприємства.

Під час вивчення літературних джерел, присвячених управлінню витратами, було встановлено, що авторами не завжди чітко розмежовуються методи обліку витрат, калькулювання собівартості продукції, аналізу та регулювання витрат [8–14], а окремі етапи процесу управління взагалі залишаються поза увагою дослідників.

Аналіз витрат дозволяє дослідити доцільність і раціональність їх здійснення, визначити фактори, що на них впливають, резерви зниження витрат та напрями їх оптимізації, а також забезпечити інформаційну базу для планування та прийняття управлінських рішень.

На етапі планування відбувається визначення необхідного обсягу витрат для забезпечення діяльності підприємства та очікуваного фінансового результату. На нашу думку, виділення етапу нормування в процесі управління витратами є недоцільним, оскільки нормування витрат відбувається на етапі планування і може розглядатися як один із його методів.



Рис. 1. Схема управління витратами на підприємстві

Джерело: [7]

Для створення відповідної інформаційної бази з метою забезпечення релевантною інформацією для прийняття управлінських рішень, в сфері управління витратами необхідно розробити адекватну систему обліку. Розробка системи починається з визначення місць формування витрат з метою вимірювання і контролю за ними та визначення відхилень від запланованих показників. Місцями виникнення витрат підприємством можуть бути вибрані:

- функціонально виокремлені сфери діяльності підприємства – відділи, цехи, окремі виробництва, робочі місця тощо;

- центри витрат – відособлені первинні виробничі та обслуговуючі одиниці, що виконують одноманітні функції або операції, мають однотипне технічне оснащення та спрямованість витрат – окремі робочі місця, технологічні процеси, відділи. Центри витрат можуть бути складовою частиною адміністративних одиниць підприємства або збігатися з ними;

- центри відповідальності – відокремлені структурні підрозділи або група підрозділів, що характеризується певним ступенем автономності. Вони мають у своєму розпорядженні необхідні ресурси і виконують з їх допомогою свої функції. На керівників таких центрів покладена відповідальність за результати їхньої діяльності. Можуть бути виділені центри витрат, доходів, прибутку, інвестицій тощо, або у якості центрів відповідальності можуть бути використані структурні підрозділи підприємства – відділи, цехи тощо;

- бізнес-процеси – основні види діяльності (функції або операції) – оформлення замовлень на поставку матеріалів; експлуатація устаткування в процесі виробництва; контроль якості продукції, транспортування тощо.

Етап обліку витрат призначений для фіксації фактів витрачання ресурсів, узагальнення інформації щодо видів, напрямів, місць виникнення та величини здійснених витрат. Ведення обліку забезпечує створення інформаційної бази для аналізу витрат і виявлення напрямів їх оптимізації. Одним з елементів методу обліку є калькуляція – нагромадження і відповідний розподіл витрат з метою визначення собівартості.

Прийняття рішень в управлінні витратами полягає в оцінці альтернативних варіантів продукції, устаткування, технології і вибору найбільш оптимального з них. Від обраного варіанту залежить обсяг необхідних для його виконання витрат ресурсів і розмір фінансового результату діяльності підприємства. Рішення, що приймаються в управлінні витратами, можуть бути тактичними або стратегічними; спрямованими на окремий процес/функцію, собівартість, місце виникнення витрат, центр відповідальності або окремі види витрат (постійні, змінні тощо); спрямованими на витрати операційної, інвестиційної, фінансової, звичайної або надзвичайної діяльності.

Контроль за витратами здійснюється на основі обліку і аналізу витрат. Він полягає в встановленні дотримання прийнятих норм витрат або їх планових по-

казників, виявленні відхилень від них, встановлення причин таких відхилень. Виявлені в процесі контролю проблеми та відхилення вимагають здійснення їх регулювання, тому, на думку авторів, до процесу управління витратами доцільно додати ще один етап.

Регулювання витрат може відбуватися за такими напрямками, як:

- продуктової (зміна обсягів виробництва, структури продукції, конструкції і технічних характеристик виробів);

- ресурсний (збільшення фондівіддачі, обіговості оборотних активів, продуктивності праці);

- організаційний (зміни в організації виробництва, удосконалення управління підприємством та його структурними підрозділами, інші фактори, що підвищують рівень організації виробництва);

- технологічний (впровадження інноваційної техніки і технології, автоматизація процесів виробництва і управління, тощо).

Мотивація в процесі управління витратами полягає в залученні працівників до пошуку способів їх оптимізації, заохоченні до дотримання встановлених норм витрачання ресурсів.

Управління витратами передбачає застосування як загальних, так і специфічних методів, які притаманні лише процесу управління витратами (табл. 1).

Більшість із наведених методів є методами поточного управління витратами, розрахованими на короткострокову перспективу, і не враховують стратегічні цілі підприємства. Вони орієнтовані на максимізацію прибутку за рахунок оптимізації витрат і зосереджують увагу керівництва на внутрішніх резервах їх зниження, не враховуючи той факт, що підприємства є відкритими системами і безпосередній вплив на них також мають і чинники зовнішнього оточення. Під час визначення прогностичних показників підприємства обмежені штучно встановленим періодом часу, що створює проблеми під час оцінки перспектив у випадку виведення на ринок нового продукту або запровадження нового виду діяльності. Одним із способів вирішення перелічених проблем стало розроблення концепцій стратегічного управління витратами, які враховують стратегічний розвиток підприємства (табл. 2).

Ефективність управління витратами залежить від вибраних методів та їх оптимального поєднання. Але, незважаючи на численні теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо управління витратами, згідно зі статистичними даними 26 відсотків промислових підприємств в Україні є збитковими.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що нині існує велика кількість різноманітних методів управління витратами, вибір яких залежить від цілей, специфіки і масштабу підприємства, його організаційної структури. Під час здійснення управління витратами слід брати до уваги не тільки внутрішні фактори організації, але і чинники зовнішнього економічного середовища, не тільки прагнути оптимізації витрат

## Основні методи, що використовуються у процесі управління витратами

МЕТОД	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	2
<b>Аналіз витрат</b>	
Статистичні	Порівняння даних щодо обсягу витрат звітного періоду з попереднім або базисним періодом, групування показників, дослідження структури і структурних зрушень, оцінка впливу окремих факторів на динаміку витрат, ланцюгові підстановки, теорія рядів динаміки, індексний і балансовий методи.
Економіко-математичні	Кореляція і регресійний аналіз, теорія масового обслуговування, лінійне і динамічне програмування і мережеві методи.
Розрахунково-аналітичні	Детальне вивчення умов господарської діяльності підприємства, виявлення закономірностей і всіх причинно-наслідкових зв'язків, що утворюються в процесі формування даних показників. Враховує як кількісні, так і якісні параметри.
CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit)	Визначення оптимального співвідношення між перемінними і постійними витратами, ціною і обсягом виробництва продукції. Дозволяє визначити обсяг продажу, за якого досягається беззбитковість виробництва та реалізації продукції.
Аналіз вигід і витрат / Cost-Benefit Analysis	Дозволяє здійснити грошову оцінку вигід і витрат, пов'язаних з кожним альтернативним проектом і дає змогу обрати оптимальний з них.
Contribution Analysis	Дозволяє оцінити вплив прямих і змінних витрат на чистий прибуток підприємства, визначити як працюють окремі бізнес-напрямки або продукти, шляхом порівняння маржі їх вкладу за абсолютним розміром і у відсотках.
Функціонально вартісний аналіз / Value Management або Value Analysis	Системне дослідження виробів, процесів, структур тощо, яке спрямоване на оптимізацію співвідношення між їх споживчими властивостями товару і витратами ресурсів на досягнення цих властивостей протягом життєвого циклу досліджуваного об'єкта. Дозволяє оцінити необхідність здійснення витрат на виконання певних функцій, оцінити, наскільки вони є необхідними і уникнути витрат, які прямо не пов'язані з виготовленням продукції, є неефективними або не критично необхідними і їх можна замінити без зниження споживчих властивостей товару.
ТОС-аналіз	Дозволяє виявити, яких ресурсів або можливостей не вистачає підприємству для розширення діяльності або збільшення прибутку, і розробити заходи щодо їх додаткової мобілізації.
Cost benchmarking	полягає в дослідженні і порівнянні системи управління витратами підприємства з провідними підприємствами і застосуванні їх успішного досвіду.
<b>Планування витрат</b>	
Нормативний	Для визначення планових показників використовується певна система норм та нормативів, на основі яких визначається необхідний рівень фінансових ресурсів.
Розрахунково-аналітичний	Основою для розрахунку планової величини є фактичне значення даного показника, яке коригується з урахуванням розмірів зниження (підвищення) витрат за рахунок впливу певних техніко-економічних факторів в плановому періоді.
Балансовий	Дозволяє, співставити витрати з джерелами їх покриття.
Економіко-математичний	Дозволяє встановити кількісні взаємозв'язки між фінансовими показниками та факторами, які їх формують. Цей зв'язок виражається через економіко-математичну модель.
<b>Облік витрат</b>	
Позамовний / Job Order Costing	Облік витрат ведеться по окремих по замовленнях.
Попроцесний / Process Costing	Облік ведеться по стадіях виробничого процесу.
По місцях виникнення витрат / центрах відповідальності	Облік витрат ведеться за визначеними підрозділами, де були використані ресурси.
Нормативний / Standart Costing	Метод полягає в складанні нормативних калькуляцій до початку виробництва продукції і обліку фактичних витрат з виділенням відхилень від встановлених норм.
<b>Калькулювання собівартості</b>	
Повного поглинання витрат / Absorption Costing	Метод, заснований на включенні в собівартість виробленої продукції, крім прямих витрат, всіх, як змінних, так і постійних виробничих накладних витрат.
Прямих витрат / Direct Costing	Метод, заснований на включенні в собівартість виробленої продукції тільки прямих виробничих витрат. Всі накладні витрати, крім змінних загальновиробничих, відносяться до витрат поточного періоду.
<b>Контроль витрат</b>	
Бюджетний контроль	Дозволяє виявити відхилення між закладеними в бюджет стандартами і фактичними показниками та причини, які викликали ці відхилення.
Нормативних витрат / Standart Costing	Метод полягає в складанні нормативних калькуляцій до початку виробництва продукції і обліку фактичних витрат з виділенням відхилень від встановлених норм.

1	2
<b>Регулювання витрат</b>	
Target costing	Передбачає розрахунок цільової собівартості продукції на етапі її планування і розробки, виходячи із заздалегідь встановленої ціни реалізації, до якої повинно прагнути підприємство.
Реінжиніринг бізнес процесів	Фундаментальне переосмислення і радикальна перебудова бізнес процесів з метою покращення ключових показників результативності: витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.
Kaizen costing	Полягає в постійному, всеосяжному вдосконаленні якості процесів по всьому підприємству в цілому і на етапі виготовлення продукції, в який залучені усі його працівники.
Cost Killing	Зменшення витрат на оплату праці за рахунок скорочення штату працівників, вивільнення та продаж активів, які практично або взагалі не використовуються, повне або суттєве зменшення витрат на соціальну сферу. Скорочення витрат охоплює не тільки внутрішнє середовище організації, але і зовнішнє – скорочення витрат на закупку сировини і матеріалів, оплату послуг сторонніх організацій. Постійне застосування даного методу не є доцільним, адже подальший розвиток підприємства в умовах обмеженості ресурсів є ускладненим.
Комплекс методів оцінювання виробництва / Lean Manufacturing	Заснована на постійному прагненні до усунення всіх видів витрат, передбачає залучення у процес оптимізації діяльності усіх співробітників підприємства. Передбачає поділ діяльності на операції, що приносять користь споживачу, і такі, що не приносять, з метою скорочення таких операцій. Включає в себе: TQM (загальне управління якістю) – передбачає удосконалення не тільки продукту, але і якості організації процесів, підвищення кваліфікації працівників; JIT – здійснення поставок ресурсів саме в той час, коли вони потрібні для здійснення діяльності, уникаючи витрат на зберігання, очікування, псування; тощо.
<b>Мотивація</b>	
Матеріальні	Рівень заробітної плати, премії, винагороди, бонуси, доплати, участь в розподілі прибутку тощо.
Нематеріальні	Комфортні умови праці, пільги, оплата навчання за рахунок підприємства, подяки тощо.
Владні	Загроза звільнення.

Таблиця 2

**Концепції стратегічного управління витратами**

Назва	Опис	
	1	2
Стратегічного управління витратами / SCM (Strategic Cost Management)	Витратоутворюючих чинників	Передбачає вплив на витрати підприємства структурних та функціональних чинників. До структурних чинників належать: масштаб діяльності; горизонтальна і вертикальна інтеграція; технології тощо; до функціональних – пов'язані із здатністю підприємства успішно функціонувати.
	Ланцюжка цінностей / VCC (Value Chain Costing)	Передбачає управління витратоутворюючими факторами з метою забезпечення конкурентних переваг. Складові витрат розглядаються на всіх стадіях додавання вартості: починаючи із закупівель необхідних ресурсів і закінчуючи реалізацією готової продукції, виготовленої з них. Ланцюжок цінностей підприємства розглядається як складова частина більш широкій системи, в яку входять ланцюжок цінностей постачальників і споживачів, тому для забезпечення ефективності діяльності необхідно забезпечити поєднання цих систем.
	Стратегічне позиціонування	Визначає процеси управління витратами підприємства в залежності від його стратегічного вибору у створенні конкурентних переваг (лідерство на основі витрат, диференціація продукції).
Доданої вартості	Передбачає поділ витрат на такі, які створюють цінність (і, отже, їх наявність виправдана) і ті, що не створюють цінність. Останні розглядаються як найперспективніші з погляду зниження витрат. З метою їх скорочення підприємство може вдатися до передачі виконання непрофільних, допоміжних функцій іншій організації (аутсорсінг). Ключовим аспектом концепції є максимізація різниці (доданої вартості) між закупівлями і реалізацією.	
Альтернативних витрат	Передбачає, що фінансові рішення приймаються в результаті порівняння альтернативних витрат і впровадження обраного рішення означає відмову від решти альтернативних варіантів, які могли б принести дохід. Альтернативні витрати (ціна шансу, ціна втрачених можливостей) – сума економії, яку могло б отримати підприємство у випадку вибору іншого варіанту використання ресурсів. Дана концепція надає можливість оцінки альтернативних варіантів використання наявних джерел.	
Трансакційних витрат	Передбачає поділ витрат на виробничі та трансакційні і дозволяє оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства. Базовою одиницею концепції є економічна взаємодія – угода, трансакція. Витрати, якими супроводжується така взаємодія є трансакційними (витрати на збір і обробку інформації, проведення переговорів і ухвалення рішень, контролю за дотриманням контрактів тощо).	

1		2
Процесно орієнтоване управління витратами	Процесно-орієнтоване бюджетування / ABB (Activity-Based Budgeting)	Виявляє, досліджує і аналізує види діяльності підприємства, які призводять до витрат. Кожний вид діяльності, який пов'язаний з витратами, ретельно досліджується з метою виявлення потенційних способів підвищення ефективності. Потім на основі цих результатів складаються бюджети. Бюджетування за видами діяльності є більш ретельним, ніж традиційні бюджетні процеси, які, як правило, просто коректують попередні бюджети з урахуванням інфляції або розвитку бізнесу. Дозволяє виявити не-ефективні види продукції або діяльності, бізнес-процеси, які вимагають реорганізації або передачі на аутсорсинг.
	ABC (Activity Based Costing)	Облік ведеться по окремих бізнес процесах організації.
	ABA (Activity Based Analysis)	Аналіз витрат по окремих бізнес-процесах, оцінка різних варіантів реалізації бізнес-процесів і вибір найбільш оптимального варіанту, визначення витрат, які потребують оптимізації, порівняльний аналіз варіантів зниження витрат.
	Процесно-орієнтоване управління / ABM (Activity Based Management)	Пооперационне (поопераційне) управління витратами, використовується для визначення прибутковості окремих напрямів діяльності /продуктів/підрозділів/клієнтів підприємства з метою їх операційних чи стратегічних покращень або відмови від них.
Життєвого циклу продукції / LCC (Life Cycle Costing)		Управління витратами здійснюється по стадіях життєвого циклу продукту, починаючи з розробки, закінчуючи виведенням з ринку. Забезпечує стратегічне бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів.
Управління конкурентоспроможними витратами		Одноточна концентрація зусиль на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може вивести підприємство у лідери на ринку. Для забезпечення низького рівня витрат підприємству необхідно випереджати конкурентів у володінні ринком.

у короткий термін, а й орієнтуватися на стратегічні цілі організації. Перевагами ефективного управління витратами може стати створення релевантної інфор-

маційної бази для прийняття своєчасних ефективних управлінських рішень, зміцнення потенціалу підприємства, підвищення його конкурентоспроможності.

#### Список літератури:

1. Непочатенко О.О., Н.Ю. Мельничук *Фінанси підприємств* : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
2. Економіка підприємства : підручник / за ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2006. 350 с
3. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. *Управління витратами підприємства* : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с
4. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. *Управління витратами* : навчальний посібник. Харків, 2017. 166 с.
5. Рижикова Н.І., Накісько О.В. *Управління витратами* : навчальний посібник. Харків : ХНТУСГ, 2013. 198 с.
6. Давидович І.Є. *Управління витратами* : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
7. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. *Управління витратами підприємства* : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
8. Дробязко С.І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1(5). Т. 2. С. 107–114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2012\\_1%282%29\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29_18) (дата звернення: 20.02.2021)
9. Яцкевич І.В. Методи управління витратами на підприємствах галузі зв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2009. № 1. С. 60–62. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_14.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_14.pdf) (дата звернення: 20.02.2021)
10. Палка І.М. Особливості управління витратами на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід. *Економічний простір*. 2012. № 67. С. 264–269. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2012\\_67\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_67_33) (дата звернення: 20.02.2021)
11. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 70–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_14) (дата звернення: 21.02.2021)
12. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19) (дата звернення: 21.02.2021)
13. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. № 4. С. 57–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2017\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11) (дата звернення: 22.02.2021)

14. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 113–120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2018\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_23) (дата звернення: 22.02.2021)

#### References:

1. Nepochatenko O.O., Melnychuk N.Iu. (2013) *Finansy pidpryiemstv: pidruchnyk* [Finance of enterprises: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 504 p. (in Ukrainian)
2. Pokropyvnyi S.F. (ed.) (2006) *Ekonomika pidpryiemstva: Pidruchnyk* [Economic of enterprises: a textbook]. Kyiv: KNEU, 350 p. (in Ukrainian)
3. Turylo A.M., Kravchuk Yu.B., Turylo A.A. (2006) *Upravlinnia vytratamy pidpryiemstva: navchalnyi posibnyk* [Cost management of enterprises: a textbook]. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 120 p. (in Ukrainian)
4. Chorna M.V., Smirnova P.V., Buhrimenko R.M. (2017) *Upravlinnia vytratamy: navchalnyi posibnyk* [Cost management: a textbook]. Kharkov, 166 p. (in Ukrainian)
5. Ryzhykova N.I., Nakisko O.V. (2013) *Upravlinnia vytratamy: navchalnyi posibnyk* [Cost management: a textbook]. Kharkiv : KhNTUSH, 198 p. (in Ukrainian)
6. Davydovych I.Ie. (2008) *Upravlinnia vytratamy: navchalnyi posibnyk* [Cost management: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 320 p. (in Ukrainian)
7. Turylo A.M., Kravchuk Yu.B., Turylo A.A. (2006) *Upravlinnia vytratamy pidpryiemstva: navchalnyi posibnyk* [Cost management of enterprises: a textbook]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 120 p. (in Ukrainian)
8. Drobiazko S.I. (2012) Osnovni kharakterni rysy suchasnykh metodiv upravlinnia vytratamy [The main features of modern methods of cost management]. *Biuletyn Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu (electronic journal)*, no. 1(5), vol. 2, pp. 107–114. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef\\_2012\\_1%282%29\\_\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2012_1%282%29__18) (accessed 20 February 2021).
9. Iatskevych I.V. (2009) Metody upravlinnia vytratamy na pidpryiemstvakh haluzi zviazku [Cost management methods in communications companies]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky (electronic journal)*, no. 1, pp. 60–62. Available at: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_14.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_14.pdf) (accessed 20 February 2021).
10. Palka I.M. (2012) Osoblyvosti upravlinnia vytratamy na pidpryiemstvakh: vitchyzniani ta zakordonnyi dosvid [Features of cost management in enterprises: domestic and foreign experience]. *Ekonomichniy prostir (electronic journal)*, no. 67, pp. 264–269. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2012\\_67\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_67_33) (accessed 20 February 2021).
11. Zhukevych S.M. (2015) Upravlinnia vytratamy diialnosti v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Cost management in the context of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika (electronic journal)*, no. 1, pp. 70–74. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_14) (accessed 21 February 2021).
12. Drobysheva O.O. (2018) Suchasni metody upravlinnia vytratamy na pidpryiemstvi Modern methods of cost management in the enterprise]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii (electronic journal)*, no. 5, pp. 90–94. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_5\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19) (accessed 21 February 2021).
13. Svystun L.A. (2017) Udoshkonalennia systemy upravlinnia vytratamy pidpryiemstva v umovakh nestabilnoi ekonomiky [Improving the cost management system of the enterprise in an unstable economy]. *Ekonomika i rehion (electronic journal)*, no. 4, pp. 57–62. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2017\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11) (accessed 22 February 2021).
14. Latysheva O.V., Pidhora Ye.O. (2018) Vytraty pidpryiemstv: sut, suchasni pidkhody do yikh otsinky ta upravlinnia [Costs of enterprises: essence, modern approaches to their evaluation and management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy (electronic journal)*, no. 2 (35), pp. 113–120. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2018\\_2\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2018_2_23) (accessed 22 February 2021).