

[https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7\(13\)-229-240](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-7(13)-229-240)

УДК 334.02

**Кулініч Тетяна Володимирівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту, вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013, тел.: (032) 258-27-58, e-mail: tetiana.v.kulinich@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

**Самошкіна Марина Григорівна** доцент кафедри соціально-гуманітарних наук, Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту, вул. Перемоги, 10, Дніпро, 40094, тел.: (056) 731-96-89, e-mail: samoshkina1940@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2527-8247>

**Мазуркевич Ірина Олександрівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, вул. Соборна, 87, Вінниця, 21050, тел.: (043) 255-04-06, e-mail: Mazurkevich78@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

## **УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК РАЦІОНАЛЬНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ**

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню методів управління витратами на підприємстві з метою раціонального використання ресурсів. Мета статті – визначити сучасні підходи управління витратами з метою раціоналізації використання всіх видів ресурсів підприємства. У статті відображено, що серед різних видів ресурсів найбільшого значення сьогодні мають інформаційні, вони дозволяють ефективно управляти всіма іншими видами ресурсів: матеріальними та нематеріальними, трудовими та фінансовими. Встановлено, що забезпечення інформаційними ресурсами з метою ефективного управління відбувається бізнес-аналітиками та менеджерами, які здійснюють способи раціоналізації використання ресурсів не тільки в межах підприємства, але і зовні підприємства. В статті визначаються основні зарубіжні концепції управління витратами, та визначаються їх сильні та слабкі сторони. При цьому робиться акцент на тому, що використання одного підходу до управління витрат в умовах змінного ринку є недоцільним, оскільки витратами потрібно управляти не шаблонізовано, а гнучкими способами, шукаючи найбільш оптимальні рішення під бізнес-моделі діючого підприємства, який потребує раціоналізації використання ресурсів. З цією метою запропоновано дев'ять способів зменшення витрат, які використовуються сучасними підприємствами. До них відноситься пошук шляхів зменшення витрат на закупівлю сировини, матеріалів та товарів шляхом пошуку постачальників, що надають більш привабливі ціни; можливість використання ефективних систем організації праці на основі agile-технологій, що дозволяють

команді працювати більш ефективно; створення програм автоматизації процесів виробництва, аналізу та управління; використання електронної комерції з метою скорочення витрат на збут; розгляд можливості використання аутсорсингу для виробничих та управлінських процесів; можливість зменшення витрат на енергоресурси шляхом пошуку інших постачальників чи зміни тарифів; зменшення вартості обслуговування грошових потоків шляхом пошуку більш ефективних банківських пропозицій; зменшення витрат на простої та збитки шляхом їх попередження та страхування; постійне здійснення інвестиційної діяльності з метою раціонального використання ресурсів.

**Ключові слова:** управління витратами, раціоналізація, інформаційні ресурси, бізнес-аналітика.

**Kulinich Tetiana Volodymyrivna** PhD in Economics, Associate Professor of Department of the Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, Institute of Economics and Management, Bandery St., 12, Lviv, 79013, tel.: (032) 258-27-58, e-mail: tetiana.v.kulinich@lpnu.ua, <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

**Samoshkina Maryna Hrihorivna** Associate Professor of Social Sciences and Humanities, Prydniprovsk State Academy of Physical Culture and Sport, Peremohy St., 10, Dnipro, 40094, tel.: (056) 731-96-89, e-mail: samoshkina1940@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2527-8247>

**Mazurkevych Iryna Oleksandrivna** PhD (Economics), Associate Professor of Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Soborna St., 87, Vinnytsia, 21050, tel.: (043) 255-04-06, e-mail: Mazurkevich78@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-6648-9994>

## **COST MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE AS A SIGNIFICANT FACTOR IN THE RATIONAL USE OF RESOURCES**

**Abstract.** The article is devoted to studying methods of cost management in the enterprise to use resources rationally. The purpose of the article is to identify modern approaches to cost management to rationalize the use of all types of enterprise resources. The research reflects that among the various kinds of resources, the most important today are information resources that allow business analytics and managers to manage all other types of resources effectively: tangible and intangible, labor and financial resources. It is established that the provision of information resources for effective management is made by business analysts and managers who implement different ways of rationalizing resources within the enterprise and outside the enterprise. The article identifies the main foreign concepts of cost management and identifies their strengths and weaknesses. The emphasis is on the fact that the use of one approach to cost management in a changing market is impractical, costs need to be managed not in a standard, but flexible ways, looking for the most optimal business

models of an existing enterprise that needs to rationalize resources. So, there are nine ways to reduce costs used by modern enterprises that include: finding ways to reduce the cost of purchasing raw materials and goods by finding suppliers who offer more attractive prices; the ability to use effective systems of work organization based on agile technologies that allow the team to work more efficiently; creation of programs for automation of production processes, analysis, and management; use of e-commerce to reduce sales costs; consideration of the possibility of using outsourcing for production and management processes; the ability to reduce energy costs by finding other suppliers or changing tariffs; lowering the cost of servicing cash flows by finding more efficient banking offers; reducing downtime and losses by preventing and insuring them; constant investment activities for the rational use of resources.

**Keywords:** cost management, rationalization, information resources, business analytics

**Постановка проблеми.** Питання раціонального використання ресурсів є актуальним, починаючи з основ будь-якої підприємницької діяльності. Це і не дивно, оскільки як відомо, ресурси завжди є обмеженими, а тому їх потрібно раціонально використовувати хоча би з питань зменшення марнотратства та збереження природи. Бізнесмени кажуть, що отримувати доходи не настільки складно, скільки ефективно управляти коштами, тому у ефективності діяльності підприємства все-таки більшою мірою відіграє вміння розпоряджатися ресурсами, чим вміти генерувати вхідні грошові потоки. Тому з однієї сторони, раціонально використовувати ресурси потрібно з точки зору їх обмеженої кількості, тобто задля виконання суспільно-важливих цілей збереження природи, а з іншої - для того, щоб компанія отримувала достатньо прибутку, щоб забезпечувати свої виробничі процеси і розвиватися, що в результаті знову ж таки виражається забезпеченням соціально-важливих цілей, тільки на рівні мікроекономіки.

Підходів до раціонального використання ресурсів за століття підприємництва досить багато. Цікаво, що ті підходи, які використовувалися сто років тому чи у післявоєнні часи, у XXI столітті не актуальні. Мало того, з кожним роком з'являються нові методи раціоналізації витрат, які до цього часу або взагалі не використовувалися, або були маловідомими. Саме тому питання управління витратами цікаво досліджувати в умовах діяльності сучасних підприємств, які використовують нові технології не тільки у виробничих процесах, але і процесах управління.

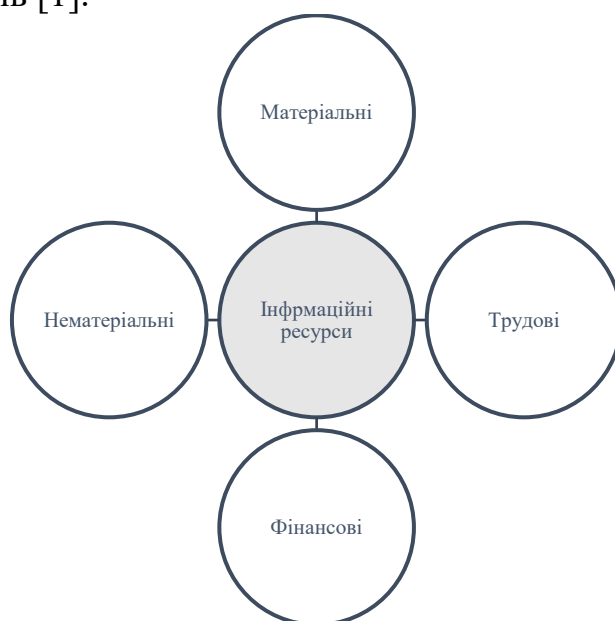
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління витратами є широко досліджуваним як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. При цьому постійно розробляються, пропонуються та впроваджуються нові методи управління витратами, які є актуальним для нових видів діяльності підприємств. Питання широко досліджувалися такими авторами як Асаул А., Харламова Т., Козаченко Г., Потапенко Ю., Грицай, О., Павлова С., Проданчук М., Догадайло Я., Фещур Р., Ліпич Л., Вудвуд В., Гвоздь М., Сузояк С. та ін. При цьому кожен автор досліджував певні підходи до управління витратами відповідно до діяльності підприємств різних галузей. Декілька праць присвячені інноваційним

методам управління витрат, однак тема все ще потребує більш глибокого дослідження, що і становить актуальність та дозволяє сформулювати мету поточного дослідження.

**Мета дослідження** – визначення сучасних підходів управління витратами з метою раціоналізації використання всіх видів ресурсів підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Ресурси підприємства – це не тільки матеріальні ресурси, які складаються із основного капіталу та оборотних активів. Матеріальні ресурси були об'єктом досліджень виробничих процесів столітньої давності, саме на скорочення цих ресурсів спрямовувалися всі рекомендації тогочасного менеджменту. Ще двадцять років тому об'єктом раціоналізації ресурсів були трудові ресурси. Чимала кількість праць присвячена можливості скорочення витрат шляхом зменшення заробітної плати, заморожування заробітної плати, скорочення пільг, премій тощо. Сьогоднішній менеджмент повністю усвідомлює безглуздість такого управління і розуміє, що якісне виробництво і стабільність виробничого процесу напряму залежить від задоволеності персоналу, а тому в team-building вкладаються значні ресурси, які дозволяють підприємству ефективно функціонувати на ринку завдяки не тільки створенню якісного продукту, але і наданню якісних послуг, пов'язаних із його збутом.

В наш час питання раціоналізації стосуються не стільки матеріальних та трудових ресурсів, а більше інформаційних та нематеріальних ресурсів, завдяки яким і інші ресурси будуть використовуватися раціонально. Інформаційне забезпечення є основою ефективного управління коштами, персоналом та виробничими процесами. Саме тому для того, щоб отримати цю корисну інформацію, яка дозволить ефективно управляти витратами, менеджмент наймає аналітиків, здійснює постійні дослідження ринку, шукає інноваційні способи раціоналізації ресурсів [1].



**Рис.1.** Види ресурсів підприємства та їх значення в процесі раціоналізації використання

(Примітка: авторська подача на основі [1])

Отже, раціоналізація використання ресурсів повинна відбуватися на основі раціоналізації інформаційних ресурсів, які дозволяють знайти методи, шляхи та технології скорочення витрат або більш раціонального використання ресурсів.

З цією метою управління витратами перекладаються з плечей управлінців та менеджерів на плечі бізнес-аналітиків. Це і не дивно, оскільки бізнес-аналітик перед тим як скорочувати витрати, вивчає всі виробничі процеси, які пов'язані не тільки із безпосереднім процесом створення та реалізації продукції, але із абсолютно всіма діловими процесами, що відбуваються на підприємстві. Робота бізнес-аналітика є комплексною, вона полягає у пошуку не тільки проблемних аспектів діяльності, але і можливостей, які є приховані на перший погляд. Зокрема, для того, щоб прийняти певне рішення щодо раціоналізації ресурсів, необхідно вивчати не тільки внутрішні виробничі процеси, однак і ринкову ситуацію, умови роботи конкурентів, оскільки саме на ринку можна знайти підказки щодо ефективного управління витратами, які до цього часу не використовувалися підприємством.

Варто розуміти, що під ефективним управлінням витратами мається на увазі не скорочення витрат, а оптимальне співвідношення затрат ресурсів із вигодою, яку підприємство отримує у результаті даних затрат. Сучасні управлінці розуміють, що сліпо скорочувати всі витрати – нераціонально, оскільки це може негативно відобразитися на комфорті працівників, загальному рівню корпоративної культури і, в результаті, на якості продукції.

На сьогодні існує чимало підходів управління витратами [2], які активно використовуються у всьому світі. Всі вони мають як сильні сторони, так і слабкі, однак базуються на стандартизації виробничих процесів чи стандартизації процесів управління виробництвом.

*Таблиця 1*

**Сильні та слабкі сторони методів управління витратами**

Метод	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>Direct-Cost [3]</b>	Удосконалення калькуляції витрат окремих видів продукції, що дозволяє визначити які із виробничих процесів є найбільш ефективними	Неможливість дотримання стандартів розподілу витрат на постійні та змінні, аналіз та оцінка за прибутковістю, а не грошовим потоком
<b>Absorption cost [4]</b>	Можливість визначення ефективності всіх видів затрат (у порівнянні із отриманим доходом)	Можливість складання калькуляції в кінці виробничого періоду, складність облікових процесів
<b>Standart Cost [3]</b>	Робота в умовах планування, що базується на стандартизованих технологіях	Недієва до гнучких виробничих процесів або індивідуального виробництва
<b>ABC[5]</b>	Ефективний розподіл накладних витрат до певних видів продукції	Потребує змін в обліковому процесі

<b>Target cost [6,7]</b>	Ефективне управління для створення нових продуктів на всіх етапах виробництва	Складність виконання поставлених завдань зі зменшення витрат в умовах діючого виробництва
<b>Kaizen costing [7]</b>	Забезпечує постійне зниження витрат та їх утримування на певному рівні	Забезпечення високого рівня корпоративної культури
<b>CVP [8]</b>	Простота методу	Негнучкість моделі до різних чинників впливу, неможливість ефективного розподілу витрат на постійні та змінні
<b>Benchmarking [9]</b>	Можливість отримання реальних планів та прогнозів на основі діяльності діючих підприємств	Неможливість або складність досягнення цілей в умовах діючого підприємства
<b>Cost-Killing [10]</b>	Швидке скорочення витрат	Агресивний метод, який підходить не для всіх підприємств
<b>LCC [10]</b>	Можливість здійснення точних прогнозів і планів виробництва	Недієва до гнучких виробничих процесів або індивідуального виробництва
<b>Just-in-time [11]</b>	Підвищення виробництва шляхом ефективного синтезу виробництва та скорочення рівня запасів	Переналадження виробничих ліній та бізнес моделей відповідно до методу управління витратами
<b>Failure modes and effects Analysis [5]</b>	Скорочення затрат на брак та втрат від псування чи знецінення товарів	Потребує формування штату аналітиків, які досліджуватимуть причини збитків
<b>Activity Based Costing [11]</b>	Визначення найбільш ефективних видів діяльності і можливість концентрування на них	Негнучкість методу до зміни навколишнього середовища та потреб ринку
<b>Total Cost Management [11]</b>	Система менеджменту орієнтована на максимальне збереження ресурсів, підходить для виробничих підприємств	Система не підходить для сервісних та інтелектуальних послуг
<b>Value Cost Chain [4]</b>	Дозволяє визначити раціональність інвестиційних процесів із визначенням їх окупності	Потребує кваліфікованих спеціалістів та постійного якісного інформаційного забезпечення

Примітка: систематизовано автором на основі [3-11]

Насправді, в умовах змінного ринку використовувати єдиний спосіб стандартизованого управління затратами є нераціонально. Підприємство та його менеджмент повинні бути гнучкими і використовувати ті методи, які підходять в першу чергу під діючі бізнес-моделі, діючу ситуацію на ринку та будуть реальними для здійснення. В першу чергу, необхідно шукати такі методи раціоналізації, які відповідають сучасним вимогам ринку і підуть на користь не тільки “показникам прибутковості”, однак і соціально-економічному здоров’ю компанії в цілому. Розглянемо декілька сучасних методів раціоналізації витрат, які можуть використовуватися на підприємствах України сьогодні.

*Постійна інвестиційна підтримка в удосконалення виробничих процесів.* Сучасне підприємство повинно постійно вкладати кошти у розвиток та використання інноваційних технологій, які дозволяють в результаті більш раціонально використовувати ресурси. Будь-яка компанія повинна закладати частину коштів для здійснення інвестицій у системи автоматизації, автоматизовані лінії, системи ефективного управління, аналізу та контролю за ресурсами. При цьому враховуючи, що це є вкладення у інноваційні процеси, період використання яких достатньо великий, період окупності таких вкладень можуть бути до п’яти років.

*Раціоналізація витрат на закупівлю сировини та товарів.* Перший і найпростіший спосіб раціонального використання ресурсів – зменшення витрат на закупівлю сировини, матеріалів та товарів. Для цього потрібно вивчати всі ринкові пропозиції та переходити до співпраці із більш вигідними постачальниками товарів. При цьому враховується не тільки ціна пропозиції, але і вартість доставки та її регулярність. На виробничих процесах регулярність поставки є особливо важливою, тому обирати постачальників завжди потрібно із врахуванням можливості постійної довгострокової співпраці.

Інший спосіб скорочення даних витрат – закупівля товарів у більших обсягах за умови створення умов для зберігання продукції. При цьому витрати на будівництво складських приміщень не можуть окуповуватися за рахунок зменшених цін більш чим п’ять років (середній період використання тимчасових конструкцій без здійснення ремонтних робіт), при цьому враховуються не тільки одноразові витрати на будівництво, але і регулярні витрати на обслуговування таких приміщень (світло, опалення, охолодження, персонал, податок на майно тощо) [12].

*Використання ефективних систем організації праці.* Далекі не на кожному підприємстві встановлені сучасні системи організації праці. Чимало підприємств наймають забагато працівників і витрачають кошти на оплату неефективної праці. Разом з цим такі підходи до управління ресурсами у країнах із розвинутою економікою давно застаріли. Персонал наймається чітко під виконання певних завдань, кількість яких є визначена і передбачувана. Багато підприємств України також переходять до таких умов використання праці. Вони гарантують високий рівень оплати праці, однак вимагають від персоналу виконання поставлених планів. Сьогодні на тих підприємствах, що переходять до таких умов діяльності, значна кількість працівників скаржаться на те, що контролюючі процеси займають достатньо багато часу та є виснажливими. Якщо би була можливість

скоротити час звітування перед начальством про виконану роботу, така робота приносила б значно більше задоволення. З такою метою вводяться інформаційні комплекси, які дозволяють легко вести контроль за всіма процесами, що здійснюються на підприємстві, і бачити яке завдання виконується працівником зараз і на скільки відсотків воно є виконаним на даний момент. Звичайно, якщо це не стосується виробничих процесів та роботи на виробничих лініях, оскільки підрахунок виконаної роботи здійснюється в такому випадку в автоматичному режимі. Якщо мова йде про створення продуктів, що потребують залучення значної кількості працівників, використовуються agile-технології які дозволяють ефективно організувати працю всієї команди, бачити загальний результат виконання роботи і значення кожного працівника у виробничому процесі. На теперішній час такі технології використовуються в ІТ-підприємствах, а також підприємствах, які займаються створенням сервісних послуг. На те щоби прозвітувати про обсяг виконаних робіт працівникові буде достатньо п'ять-десять хвилин на день в кінці робочого дня, що дозволить йому почуватися більш вільно, виконуючи свій об'єм робіт. В свою чергу, дозволить і керівникові в кінці робочого дня бути проінформованим про стан виконання роботи. Такі технології дозволяють легко ідентифікувати неефективних працівників та позбуватися їх на користь персоналу, який більш ефективно використовує фінансові ресурси [13].

*Використання аутсорсингових послуг.* Використання трудових ресурсів на багатьох підприємствах може бути неефективним, з цієї з точки зору утримувати такий персонал нема сенсу, оскільки на ринку сьогодні існує велика кількість аутсорсингових компаній, які готові віддалено брати на себе велику кількість виробничих процесів. Мова йде не тільки про бухгалтерський облік чи сервісні послуги типу аудиту, контролю, підтримку сайту, прибирання, перевезення, однак і про безпосередньо виробничі процеси, які можуть виконуватися за більш доступною ціною, чим це робить сам виробник. Бізнес аналітик повинен дослідити всі пропозиції на ринку і запропонувати менеджменту компанії можливість передачі певних завдань на аутсорсинг з метою оптимізації витрат. Звичайно, що в цій ситуації може постраждати персонал, однак якщо стоятиме питання скорочення персоналу, варто дослідити можливість більш ефективного використання його праці. У випадку, якщо підвищити ефективність неможливо, слід переходити на віддалені виробничі процеси, які є більш ефективними [14].

*Автоматизація виробничих процесів,* або скорочення затрат часу на виконання однотипних завдань. Велика кількість підприємств використовує бізнес моделі, побудовані на однотипних операціях, які можливо автоматизувати. Для того, щоби дослідити таку можливість, необхідно оцінити можливість шаблонізації продукції та встановленням таких бізнес-моделей, які дозволять працювати швидше, використовуючи певні стандарти або засоби для автоматизації процесів. За необхідності, такі засоби автоматизації необхідно замовити або розробити самостійно із врахуванням їх окупності протягом періоду двох-трьох років.

*Електронна комерція та реклама через інтернет.* Чимало підприємств стараються скоротити витрати на рекламу, відносячи їх до обов'язкових



витрат. Такий підхід до управління є застарілим, оскільки у більшості випадків незалежно від того, який продукт створюється, саме маркетинг дозволяє підприємству отримувати постійний дохід, а тому витрати повинні постійними, однак разом з тим і раціональними. Необхідно дослідити можливість реалізації товару не тільки через стаціонарні точки, але і за допомогою електронної комерції, яка здійснюється через офіційний сайт або маркетплейси. Рекламу у інтернеті є більш доступною, чим реклама у засобах масової інформації, з її допомогою можна знайти аудиторію, яка строго відповідає продукту, який виготовляється. Таким чином, використання цифрових технологій у торгівлі дозволить скоротити витрати на збут [15].

*Вивчення пропозицій постачальників енергоресурсів.* На сьогодні в Україні більшість підприємців вважає, що питання постачання енергоресурсів здійснюється в умовах монополії, а тому обирати постачальника неможливо. Однак якщо дослідити ситуацію, то спосіб вирішення проблеми знайдеться, оскільки по факту обирати постачальника електроенергії можна, і ціна за спожитий КВ у кожного продавця є різною. Це ж стосується і постачальників інших видів палива, які дозволять у кінцевому результаті зменшити витрати на енергоресурси, що позитивно відобразиться на рівні прибутковості підприємства.

*Оцінка простоїв та збитків від них та співвідношення до регулярних витрат на страхування.* Багато виробничих підприємств закладають у собівартість збитки в результаті виробничої діяльності. Ці збитки можуть виражатися вартістю зіпсованої продукції, крадіжок чи іншими неприємними ситуаціями, які в цілому є однотипними. За наявності постійних збитків потрібно їх дослідити та визначити шляхи вирішення проблеми. Переходити до нової моделі управління потрібно за умови, якщо витрати на вирішення проблеми окупляться за рахунок зменшення витрат за один рік. Способами вирішення проблем може бути: посилене охорона, найм контролюючого персоналу, страхування тощо [4,12].

*Оптимізація обслуговування грошового потоку.* Рух грошових коштів вимагає витрат на обслуговування, до яких за звичай відносяться відсотки за банківські перекази. Потрібно знаходити найбільш ефективні за ціною пропозиції із банківського обслуговування і переходити до таких установ. Питання доцільно розглядати із поєднанням інших банківських послуг, наприклад, можливістю отримання відсотків на залишок коштів або використання послуги овердрафту чи інших банківських послуг, які є актуальними для даного бізнесу.

**Висновки.** Таким чином, на сьогодні існує чимала кількість підходів щодо управління витратами, які базуються на зарубіжних концепціях, однак можуть повністю або частково використовуватися для вітчизняних підприємств. Разом з тим всі концепції раціоналізації ресурсів повинні в першу чергу будуватися на раціоналізації інформаційних потоків. Інформація повинна бути актуальною, змістовою, своєчасною і слугувати джерелом для пошуку ефективних засобів управління витратами. Використання сучасних методів збору та обробки інформації дозволить знайти методи раціонального використання ресурсів як в

межах компанії, так і поза її межами. Для цього залучаються спеціалісти-аналітики, які займатимуться пошуком способів ефективного використання ресурсів, що базується не на скороченні витрат, а на їх співвідношенні до вигод, які підприємство отримає в результаті їх застосування. Запропоновані сучасні методи раціонального використання ресурсів ґрунтуються на інвестиційних витратах, які повинні здійснюватися на втілення інноваційних технологій виробництва та управління, що дозволяють у результаті скорочувати затрати часу персоналу, більш ефективно використовувати ресурси та управляти витратами загалом.

### **Література:**

1. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*, 2014, № 5.
2. Грицай О. І. Застосування методів управління витратами в інноваційній діяльності підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*, 2011, № 720.
3. Асаул А. Н., Старовойтов М. К., Фалтинский Р. А. *Управление затратами в строительстве*. СПб: ИПЭВ, 2009.
4. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапюнов Л.Ю., Макухін Г.А. *Управління затратами підприємства*. Київ :Лібра, 2007.
5. Потапенко Ю.С., Крапівницька С. М. ABC-метод управління витрат і його переваги порівняно з іншими методами. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/potapenko/library/tez1.htm>
6. Павлова С. І., Магнушевська Т.М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. - Вип. 10(2). - С. 56-58. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%282%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__14)
7. Проданчук М. Таргет-костинг та кайзер-костинг як інструменти оптимізації витрат у системі стратегічного управління. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*, 2012, № 3 (69).
8. Догадайло, Я. В. Сутність та призначення CVP-аналізу в сучасних умовах. *Економіка трансп. Комплексу*. Харків, 2019, Вип. 33, С. 70-83.
9. Фещур Р.В., Яворська Н.В., Меренюк Т.В. Бенчмаркінг як ефективний засіб зниження витрат виробництва. *Вісник Львівського політехнічного університету*, 2007, № 6.
10. Ліпич Л. Г., Бортнік С.М., Мялковська В.І. Аналіз ефективності застосування сучасних систем зниження витрат. Економічний форум, 2016, № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_26)
11. Харламова Т. Н., Герасимов Б. И., Злобина Н. В. *Управление затратами на качество продукции. Отечественный и зарубежный опыт*. Тамбов :Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012.
12. Вудвуд В.В., Козакова І.Ф. Резерви зниження собівартості продукції як один із напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства. *Інноваційна економіка*, 2013, (8).
13. Гвоздь М.Я. Agile - нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. *Інфраструктура ринку*, 2018 (25).
14. Сухоняк С.О. Оптимізування витрат ресурсів підприємств шляхом залучення до співпраці аутсорсингових компаній. *Науковий вісник Ужгородського університету*, 2017, *Серія економіка. Випуск 2*.
15. Kostiuk-Pukaliak, O. and Khoma, I. Importance of E-commerce in the development of economy and business. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 2017, 4 (2). [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/dee/7620/201742maket115-22.pdf>.

### References:

1. Hladyr, T.S. (2014). Resursy pidpryemstva: teoretychni aspekty [Resources of the enterprise: theoretical aspects]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 5, 148-151 [in Ukrainian].
2. Hrytsai, O.I. (2011). Zastosuvannia metodiv upravlinnia vytratamy v innovatsiinii diialnosti pidpryemstva [Application of cost management methods in the innovative activity of the enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika" – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, 720, 9–15 [in Ukrainian].
3. Asaul, A.N., Starovoitov, M.K., Faltinskii, R.A. (2009). *Upravlenie zatratami v stroitelstve [Cost management in construction]*. Saint Petersburg: IPEV [in Russian].
4. Kozachenko, H.V., Pohorielov, Yu.S., Khlaponov, L.Yu., Makukhin, H.A. (2007). *Upravlinnia zatratamy pidpryemstva [Enterprise cost management]*. Kyiv: Libra [in Ukrainian].
5. Potapenko, Yu.S., Krapivnytska, S. M. (n.d.). AVS-metod upravlinnia vytrat i yoho perevahy porivniano z inshymy metodamy [ABC-method of cost management and its advantages over other methods]. *masters.donntu.edu.ua*. Retrieved from <http://masters.donntu.edu.ua/2009/fem/potapenko/library/tez1.htm> [in Ukrainian].
6. Pavlova, S.I., Mahnushevska, T.M. (2016). Metod tarhet-kostynhu yak prohresyvnyi metod tsilovoho stratehichnoho upravlinnia vytratamy [Target costing method as a progressive method of targeted strategic cost management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 10(2), 56-58. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2016\\_10%282%29\\_\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10%282%29__14) [in Ukrainian].
7. Prodanchuk, M. (2012). Tarhet-kostinh ta kayzer-kostinh yak instrumenty optymizatsii vytrat u systemi stratehichnoho upravlinnia [Target-costing and Kaiser-costing as tools for cost optimization in the system of strategic management]. *Zbirnyk naukovykh prats VNAU. Serii: Ekonomichni nauky – Collection of scientific works of VNAU. Series: Economic Sciences*, 3(69), 150-155 [in Ukrainian].
8. Dohadailo, Ya.V. (2019). Sutnist ta pryznachennia CVP-analizu v suchasnykh umovakh [The essence and purpose of CVP-analysis in modern conditions]. *Ekonomika transp. Kompleksu – Economics of transport complex*, 33, 70-83 [in Ukrainian].
9. Feshchur, R.V., Yavorska, N.V., Mereniuk, T.V. (2007). Benchmarkinh yak efektyvnyi zasib znyzhennia vytrat vyrobnytstva [Benchmarking as an effective means of reducing production costs]. *Visnyk Lvivskoho politekhnichnoho universytetu – Bulletin of Lviv Polytechnic University*, 6, 43-49 [in Ukrainian].
10. Lypych, L.H., Bortnik, S.M., Mialkovska, V.I. (2016). Analiz efektyvnosti zastosuvannia suchasnykh system znyzhennia vytrat [Analysis of the effectiveness of modern cost reduction systems]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*, 1, 171-176. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_26) [in Ukrainian].
11. Kharlamova, T.N., Gerasimov, B.I., Zlobina, N.V. (2012). *Upravlenie zatratami na kachestvo produktii. Otechestvennyi i zarubezhnyi opyt [Management of costs for product quality. Domestic and foreign experience]*. Tambov: Izd-vo Tamb. gos. tekhn. un-ta [in Russian].
12. Vudvud, V.V., Kozakova, I.F. (2013). Rezervy znyzhennia sobivartosti produktsii yak odyn iz napriamiv pidyvshchennia efektyvnosti funktsionuvannia pidpryemstva [Reserves for reducing the cost of production as one of the ways to increase the efficiency of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, 8, 100-103 [in Ukrainian].
13. Hvozd, M.Ya. (2018). Agile - nova metodolohiia menedzhmentu: teoretychni aspekty [Agile is a new management methodology: theoretical aspects]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 25, 230-234 [in Ukrainian].
14. Sukhoniak, S.O. (2017). Optymizuvannia vytrat resursiv pidpryemstv shliakhom zaluchennia do spivratsi autsorsynhovykh kompanii [Optimizing the cost of enterprise resources by involving outsourcing companies in cooperation]. *Naukovyi visnyi Uzhhorodskoho universytetu, Serii ekonomika – Scientific Spring of Uzhhorod University*, 2, 223-229 [in Ukrainian].

15. Kostiuk-Pukaliak, O., Khoma, I. (2017). Importance of E-commerce in the development of economy and business. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 4(2), 15-22. Retrieved from <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/dec/7620/201742maket115-22.pdf> [in English].