

УДК 338.5:658.5

**Борисюк І. О.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Семеняка Я. В.**, студентка, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

### **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Стаття присвячена актуальним питанням формування системи управління витратами підприємства. Розглянуто економічний зміст управління витратами, сформовано систему управління витратами підприємства, визначено взаємозв'язок основних складових системи управління витратами підприємства, проаналізовано цілі, завдання, принципи, методи, інструменти та функції управління витратами. Основними складовими елементами системи управління витратами визначено: стратегічне управління витратами; прогнозування і планування; організація процесу управління витратами; нормування витрат; бюджетування; облік витрат та калькулювання собівартості; аналіз витрат та собівартості; мотивація і стимулювання зниження витрат; регулювання та координація витрат; контроль, аудит або моніторинг витрат. Окреслено фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що впливають на систему управління його витратами. Формування комплексної системи управління витратами забезпечує успішне функціонування, фінансову стабільність і розвиток підприємства у конкурентному ринковому середовищі, виробництво конкурентоспроможної продукції, збільшення доходів і фінансових результатів підприємства, підвищення ефективності господарської діяльності та обґрунтованості прийняття управлінських рішень.*

**Ключові слова:** витрати, управління витратами, система управління витратами, принципи, методи, функції.

**Борисюк И. А.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина

**Семеняка Я. В.**, студентка, Национальный авиационный университет, г. Киев, Украина

### **ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Статья посвящена актуальным вопросам формирования системы управления затратами предприятия. Рассмотрено экономическое содержание управления затратами, сформирована система управления затратами предприятия, определена взаимосвязь основных составляющих системы управления затратами предприятия, проанализированы цели, задачи, принципы, методы, инструменты и функции управления затратами. Основными составляющими элементами системы управления затратами определены: стратегическое управление затратами; прогнозирование и планирование; организация процесса управления затратами; нормирование затрат; бюджетирование; учет затрат и калькулирование себестоимости; анализ затрат и себестоимости; мотивация и стимулирование снижения затрат; регулирования и координация затрат; контроль, аудит или мониторинг затрат. Определены факторы внешней и внутренней среды предприятия, влияющих на систему управления его затратами. Формирование комплексной системы управления затратами обеспечивает успешное функционирование, финансовую стабильность и развитие предприятия в*

конкурентной рыночной среде, производство конкурентоспособной продукции, увеличение доходов и финансовых результатов предприятия, повышение эффективности хозяйственной деятельности и обоснованности принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, система управления затратами, принципы, методы, функции.

**Borysiuk Iryna**, PhD in Economics, Associate professor of the Department of Economics, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Semeniaka Yana**, student, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

## FORMATION OF THE ENTERPRISE COSTS MANAGEMENT SYSTEM

**Introduction.** *The paper deals with the actual issues of formation of the enterprise management system costs, because in the conditions of an unstable market environment the financial performance depends on the efficiency of the cost management system, competitiveness, financial sustainability and investment attractiveness of any subject of economic activity.*

**Purpose** of the article is consolidation of approaches to cost management, theoretical substantiation and development of recommendations regarding the formation of the enterprise cost management system.

**Results.** *Development of an enterprise cost management system based on research on the essence and cost management approaches. The goals, tasks, principles, methods, tools, functions and main elements of the cost management system were determined, factors of the external and internal environment of the enterprise, that affect the system of its costs management.*

**Conclusions.** *Formation of integrated cost management system ensures the successful company operation on the market, production of competitive products based on costs and prices optimization and making a profit, increase of the reasonableness of making managerial decisions.*

**Keywords:** costs, cost management, cost management system, principles, methods, functions.

**JEL Classification:** M11; M21; D24.

**Постановка проблеми.** Фінансові результати діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможність, фінансова стійкість та інвестиційна привабливість за умов нестабільного ринкового середовища залежать від ефективності системи управління витратами. Дані про обсяги та види витрат, їх поведінку необхідні для обґрунтованого прийняття більшості фінансових і управлінських рішень щодо планування напрямків і обсягів діяльності підприємства, формування портфеля замовлень, ціноутворення, управління обмеженими ресурсами тощо.

Негативні фінансові результати діяльності суб'єктів господарювання, зростання витрат, зниження прибутку і рентабельності виробництва зумовлені нестачею необхідної управлінської інформації, прорахунками в управлінні, відсутністю чітко визначеної системи управління витратами на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційні, функціональні і фінансові аспекти проблеми управління витратами, побудови ефективної системи управління витратами суб'єктів господарювання досліджувалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних учених, як: І. О. Бланк,

Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, М. Г. Грещак, І. Є. Давидович, К. Друрі, С. А. Котлярів, А. А. Мазаракі, Л. В. Нападовська, А. А. Пилипенко, М. С. Пушкар, Дж. Г. Сігел, Дж. К. Шим, А. В. Череп, М. Г. Чумаченко та ін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, в яких розглядаються проблеми управління витратами, концептуальні засади, теоретичні та практичні аспекти формування ефективної комплексної системи управління витратами суб'єктів господарювання потребують подальших досліджень.

#### **Формулювання цілей дослідження.**

Метою дослідження є узагальнення підходів до управління витратами, теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо формування системи управління витратами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства є управління витратами. На рівні підприємства управління витратами поєднує в собі елементи операційного (виробничого) та фінансового менеджменту з метою оптимізації витрат і забезпечення максимального прибутку.

Управління витратами С. Ф. Голов визначає як специфічну функцію управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нову систему, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати [2].

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження [3].

Давидович І. Є. розуміє управління витратами як динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом [4].

За О. В. Крушельницькою управління витратами – це складний багатоаспектний та

динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів [7].

Управління витратами в праці А. А. Пилипенко – це система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку [8].

Ясінська А. І. стверджує, що управління витратами полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства [10].

Як бачимо, при трактуванні поняття науковці дотримуються системного та процесного підходу, оскільки управління витратами являє собою певний процес формування витрат, а також систему організаційного та функціонального забезпечення, яка відповідатиме за створення центрів відповідальності, встановлення відповідальних осіб, розробку рішень, їх реалізацію, облік, контроль та ін.

Метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства, мінімізація співвідношення витрати-дохід, оптимізація структури витрат та рівня ризику господарської діяльності.

Управління витратами підприємства вимагає системного підходу до їх вивчення, метою якого є оптимальне використання ресурсів і забезпечення росту ефективності виробництва. Налагоджена система управління витратами повинна сприяти підвищенню ефективності господарської діяльності, збільшенню доходів і фінансових

результатів підприємства, фінансовій стабільності і розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани [8].

Характерними ознаками системи управління витратами є: цілеспрямованість – оптимізація рівня витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпечення одержання доходу; складність – наявність значної кількості підсистем; керованість – можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва; гнучкість – пристосування до змін впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ [7; 8].

Основними завданнями формування ефективної системи управління витратами суб'єктів господарювання є:

1) розроблення стратегії управління витратами підприємства;

2) створення організаційної структури, яка б забезпечила прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо менеджменту витрат;

3) формування ефективної системи інформаційного забезпечення процесу управління витратами, визначення зовнішніх і внутрішніх джерел інформації;

4) облік і аналіз витрат за їх обсягом, видами, динамікою, структурою, центрами витрат і відповідальності тощо;

5) прогнозування, планування, нормування і бюджетування витрат на основі формування стратегічних, поточних та оперативних прогнозів, планів та бюджетів, встановлення норм і нормативів витрат;

6) виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції;

7) пошук резервів економії ресурсів і оптимізації витрат;

8) формування системи стимулювання персоналу до зниження витрат;

9) проведення ефективного контролю, регулювання, аудиту і моніторингу витрат за їх видами, місцями виникнення і центрами відповідальності.

На основі проведених досліджень можна запропонувати систему управління витратами підприємства (рис. 1).

Комплексна система управління витратами визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів управління витратами на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління через елементи управлінського процесу, використовуючи набір інструментів і методів управління витратами, спрямованих на досягнення головної мети підприємства – одержання прибутку, враховуючи постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому його середовищах. До інструментів управління витратами належить кадрове, інформаційно-технічне, організаційне, методичне забезпечення управління витратами.

Інформаційно-технічне забезпечення управління витратами включає сукупність технічних засобів та збір необхідної інформації, її обробку і підготовку різних сценаріїв управління витратами. Інформаційне забезпечення управління витратами включає такі внутрішні і зовнішні джерела: облікова система підприємства (виробничий, бухгалтерський (фінансовий), управлінський, податковий і статистичний обліки); джерела позаоблікової інформації (ліміти, норми і нормативи, бюджети); джерела зовнішньої щодо підприємства інформації (законодавча і нормативна база, показники діяльності ділових партнерів, конкурентів, кон'юнктури ринку тощо).

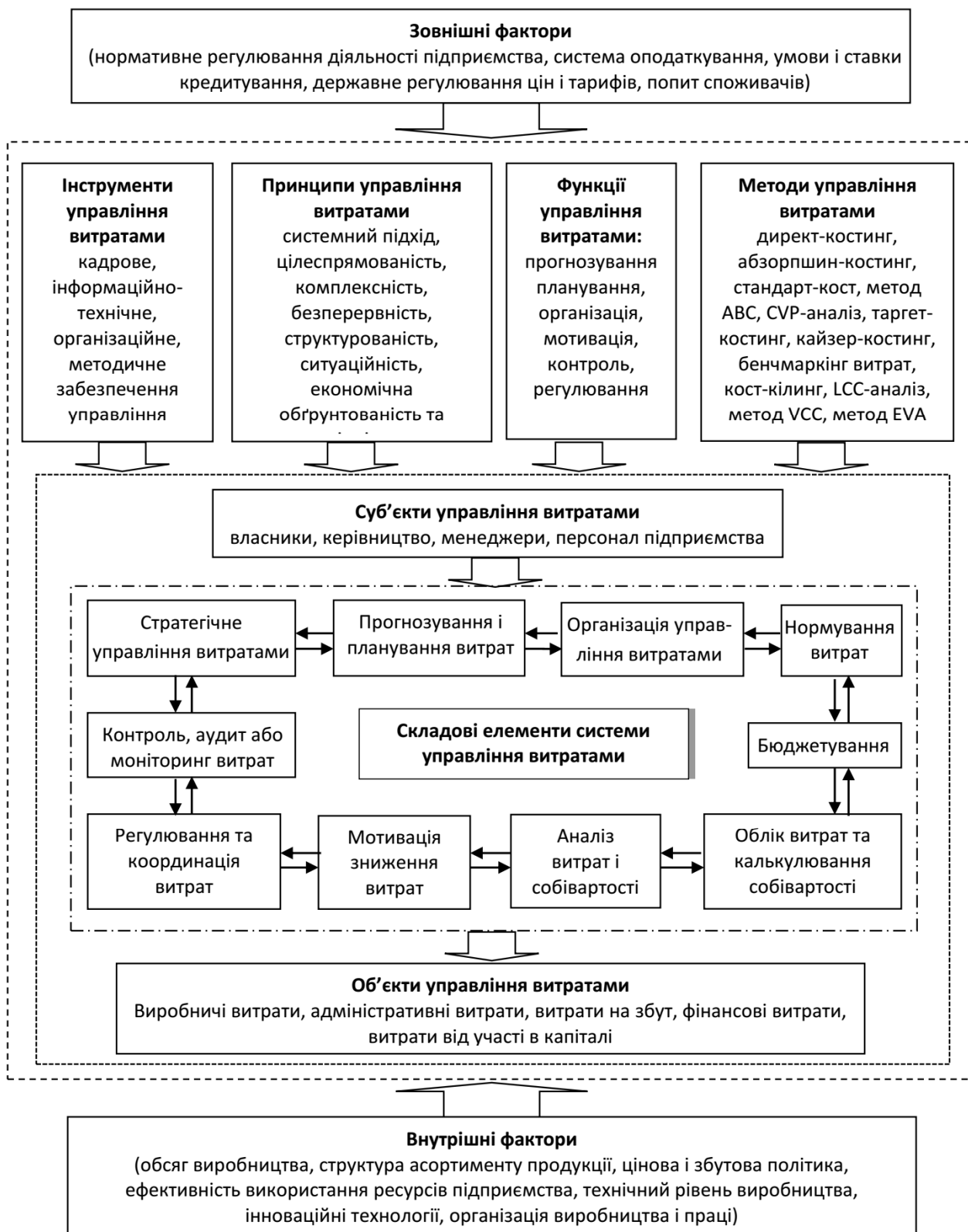


Рисунок 1 – Система управління витратами підприємства

Джерело: розроблено авторами

Кадрове забезпечення управління витратами передбачає регулювання взаємовідносин управлінських і виробничих служб підприємства в процесі управління витратами, їх права і обов'язки, розподіл відповідальності між виконавцями, а також формування мотиваційного механізму

забезпечення належного виконання персоналом управлінських функцій.

Організаційне забезпечення управління витратами пов'язане з визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання, а також розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків підрозділів та конкретних працівників, які виконують весь комплекс виробничо-господарських та облікових робіт.

Методичне забезпечення управління витратами включає сукупність методик, правил, рекомендацій та передбачає формування облікової політики підприємства для цілей управління витратами, розробку стандарту управління витратами та Положення про центр (відділ) управління витратами, посадових інструкцій керівника й фахівців центру (відділу) управління витратами, форм управлінської звітності тощо.

Волкова М. Ф. до основних принципів, що мають складати основу для формування та функціонування системи управління витратами, відносить такі: цілісність і єдність; цілеспрямованість; ситуаційність; активність; структурованість; ієрархічність; комплексність; динамізм; релевантність; узгодженість цілей і ресурсів; альтернативність (варіативність); збалансованість і самоорганізація; дисципліна; моніторинг і контроль; причинно-наслідковий характер; мотиваційний характер; достатність аналітичної бази; узгодженість нормативно-методичної бази; циклічність появи нестандартних ситуацій [1].

Ясінська А. І. виділяє такі принципи управління витратами: застосування системного підходу до управління витратами; взаємозв'язок окремих елементів підсистем із завданнями системи загалом; відповідність системи обліку завданням управління витратами; аналіз і виявлення альтернативних шляхів досягнення мети; повнота і аналітичність інформації щодо рівня витрат; застосування ефективних методів зниження витрат; стимулювання і мотивація працівників до зниження витрат; оцінка і

контроль результатів діяльності підрозділів; забезпечення та реалізація останніх досягнень економіки, математики та практики для подальшого удосконалення [10].

Принципи управління витратами включають: системний підхід, конфіденційність інформації, пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями, безперервності, наскрізна систематизація, взаємодії підрозділів підприємства, періодичності, економічної обґрунтованості та достовірності. Ці принципи вказують загальні напрями побудови системи управління витратами, а в конкретному господарстві застосовуються з урахуванням його організаційно-економічних особливостей [7; 8].

Отже, базовими принципами управління витратами є системний підхід, цілеспрямованість, комплексність, безперервність, структурованість, ситуаційність, економічна обґрунтованість та достовірність тощо.

Методи управління витратами, їх сутність, характеристика, переваги і недоліки детально розглядалися в працях М. Г. Грещака [3], Н. В. Кальєніної [5], Г. В. Козаченко [6], Г. В. Ростовської [9]. До сучасних методів управління витратами відносять: Директ-костинг (Direct Costing), Абзорпшинкостинг (Absorption Costing), Стандарт-кост (Standart-Cost) або нормативний метод, метод ABC (Activity-Based Costing), CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis), Таргет-костинг (Target Costing), Кайзен-костинг (Kaidzen Costing), Бенчмаркінг витрат (Benchmarking), Кост-кілінг (Cost Killing), LCC-аналіз (Life Cycle Costing), метод VCC (Value Cost Chain), метод EVA (Economic Value Add).

Оскільки досконалих методів управління витратами не існує, то підприємству краще обрати сукупність кількох методів, що створить дієвий механізм управління витратами і сприятиме досягненню підприємством своєї довгострокової мети –

максимізації прибутку шляхом найбільш якісного задоволення потреб споживачів.

Таким чином, управління витратами можна визначити як систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів.

Система управління витратами, як і будь-яка система управління, складається з двох підсистем: тієї, яка управляє (суб'єкти управління), і тієї, якою управляють (об'єкти управління).

Суб'єктами управління витратами виступають власники, керівники, спеціалісти, менеджери та інший персонал підприємства та виробничих підрозділів, які беруть участь у виконанні окремих функцій або елементів управління витратами.

В якості об'єктів управління витратами можна розглядати виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати, витрати від участі в капіталі, їх абсолютний розмір, структуру та динаміку.

Управління витратами необхідно здійснювати на основі комплексного поєднання управління процесами операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, видами та обсягами витрат під час їх здійснення та чинниками, що впливають на процеси діяльності та обсяги витрат ресурсів підприємства за місцями формування витрат, центрами відповідальності, видами продукції, робіт, послуг (носіями витрат). Організація управління витратами за місцями формування і центрами відповідальності необхідна для того, щоб створити умови, за яких виробничі підрозділи і функціональні служби підприємства несли б відповідальність за результати своєї діяльності, тобто виконання завдань внутрішньовиробничого контролю і зниження витрат.

Система управління витратами пов'язана з реалізацією певного комплексу функцій: прогнозування та планування, організація, мотивація (стимулювання), контроль та

регулювання, але, розглядаючи управління витратами з погляду теорії менеджменту, потрібно також враховувати для досягнення певної мети управління витратами елементи управлінських рішень (облік, калькулювання, аналіз та нормування витрат), тобто функції повинні реалізовуватися через елементи управлінського процесу.

Розглянемо основні складові елементи системи управління витратами, зображені на рис. 1.

Стратегічне управління витратами – система стратегічних, тактичних, та оперативних планів, проектів, програм управління витратами підприємства та інструментів їх реалізації. Стратегічне управління витратами реалізується через: стратегію оптимальних витрат, стратегію лідерства за витратами, стратегію ринкової ніші, або стратегію низьких витрат.

Прогнозування і планування – формування прогнозів витрат, планування собівартості продукції, робіт, послуг. Планування являє собою економічне обґрунтування розміру витрат в плановому періоді для виробництва і збуту продукції певної кількості і якості.

Організація процесу управління витратами – найважливіший елемент ефективного управління витратами, який реалізує механізм управління та основні центри виникнення витрат і центри відповідальності.

Нормування витрат – згідно з певними організаційно-технічними рішеннями та умовами розробляються норми витрат усіх видів ресурсів: сировини, основних і допоміжних матеріалів, енергії, трудових ресурсів тощо.

Бюджетування – розробка бюджетів, організація їх здійснення та контроль за виконанням. Планування бюджетів структурних підрозділів забезпечує точні, передбачувані обсяги і структуру витрат на виробництво, та реалізацію продукції, чи надання послуг. Система бюджетів дозволяє заздалегідь здійснити оцінку ефективності управлінських рішень, оптимальним чином розподілити ресурси та співставити витрати при розробці концепції бізнесу.

Облік витрат та калькулювання собівартості – документальне оформлення витрат, синтетичний і аналітичний облік витрат, облік витрат здійснюється в цілому по виробничому процесу, групування витрат здійснюється за видами витрат, статтями і окремими елементами витрат.

Аналіз витрат та собівартості – внутрішній і зовнішній моніторинг середовища підприємства, визначення факторів, що впливають на рівень витрат; аналіз динаміки, складу і структури витрат підприємства, аналіз собівартості продукції, робіт, послуг; визначення відхилення витрат, пошук і виявлення факторів і резервів економії ресурсів і зниження витрат.

Мотивація і стимулювання зниження витрат – спонукання працівників до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх зниження.

Регулювання та координація витрат – розробка і реалізація управлінських рішень, визначення місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням, розробка системи організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, інформаційно-аналітичного забезпечення управління витратами.

Контроль, аудит або моніторинг витрат – контроль за витратами, порівняння фактичного їх рівня із запланованим, визначення відхилень і прийняття оперативних заходів щодо усунення розбіжностей, оцінка ефективності здійснення витрат, коригувальні дії.

Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства.

Система управління витратами повинна бути високо динамічною, інтегрувати з іншими функціональними системами управління і загальною системою управління підприємством та враховувати зміну факторів зовнішнього оточення та внутрішніх умов функціонування підприємства.

Для забезпечення ефективного управління витратами необхідно визначити склад і характер впливу основних зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на обсяг і динаміку витрат, вибір методів управління витратами.

Зовнішні фактори включають нормативне регулювання діяльності підприємства, систему оподаткування, умови і ставки кредитування, державне регулювання цін і тарифів, попит споживачів на продукцію підприємства.

До внутрішніх факторів впливу на процеси управління витратами відносять: масштаб діяльності, обсяг виробництва, асортименту продукції, цінову і збутову політику, вартість та ефективність використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів та виробничої потужності підприємства, технічний рівень виробництва, інноваційні технології, організацію виробництва і праці, рівень морального і фізичного зношення обладнання, кваліфікацію персоналу тощо.

**Висновки.** Аналіз показує, що для ефективного використання ресурсів підприємства і оптимізації витрат доцільно створити комплексну систему управління витратами. Формування комплексної системи управління витратами, що враховує визначені в статті цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, функції та складові елементи системи управління витратами з врахуванням впливу на процес управління витратами факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції на засадах оптимізації витрат і цін, наявність оперативної, адекватної, якісної інформації про собівартість окремих видів продукції, підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень; дозволяє зменшити собівартість продукції, що виготовляється, оптимізувати рівень витрат і на даній основі підвищити рівень фінансових результатів та ін.



### Література:

1. Волкова М. В. Формування системи управління витратами підприємства / М. В. Волкова // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». – 2011. – № 98. – С. 206-216.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік : підр. для ВНЗ / С. Ф. Голов. – 4-е вид. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.
3. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за заг. ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
4. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
5. Кальєніна Н. В. Методи управління витратами, їх переваги та недоліки / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. – Серія: Економіка та підприємництво. – 2007. – № 5. – С. 32–36.
6. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства : монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорєлов, Я. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухін. – Київ : Лібра, 2007. – 320 с.
7. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1(51). – С. 125-129.
8. Пилипенко А. А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія / А. А. Пилипенко, І. П. Дзьобко, О. В. Писарчук; за заг. ред. докт. екон. наук, доцента А. А. Пилипенка. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 344 с.
9. Ростовська Г. В. Огляд методів управління витратами / Г. В. Ростовська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2011. – № 3(24). – С. 222-228.
10. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах / А. І. Ясінська // Вісник Національного університету Львівська політехніка. – 2007. – № 14(594). – С. 357–360.

### References:

1. Volkova, M. V. (2011), "Formation of the enterprise costs management system", *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 98, pp. 206-216.
2. Holov, S. F. (2008), *Upravlinskyi oblik* [Managerial Accounting], 4th ed, Libra, Kyiv, Ukraine.
3. Hreshchak, M. H. Hordiienko, V. M. Kotsiuba, O. S. and other (2008), *Upravlinnia vytratamy* [Cost management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Davydovych, I. Ye. (2008), *Upravlinnia vytratamy* [Cost management], *Tsentr uchbovoi literatury*, Kyiv, Ukraine.
5. Kalienina, N. V. (2007), "Methods of cost management, their advantages and disadvantages", *Derzhava ta rehiony*, vol. 5, pp. 32–36.
6. Kozachenko, H. V. Pohorielov, Yu. S. Khlaponov, Ya. Yu. and Makukhin, H. A. (2007), *Upravlinnia zatratamy pidpriemstva* [The enterprise costs management], Libra, Kyiv, Ukraine.
7. Krushelnytska, O. V. (2010), "Improving cost management system in enterprises", *Bulletin ZHDTU*, vol. 1(51), pp. 125-129.
8. Pylypenko, A. A. Dzobko, I. P. and Pysarchuk, O. V. (2011), *Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpriemstv ta yikh obiednan* [Formation of accounting and analytical support for cost management of enterprises and their associations], *KHNEU*, Kharkiv, Ukraine.
9. Rostovska, H. V. (2011), "Overview of cost management methods", *Donbas State Machine-Building Academy Bulletin*, vol. 3(24), pp. 222-228.
10. Yasinska, A. I. (2007), "The essence of cost management in national enterprises", *National University of Lviv politehnika Bulletin*, vol. 14(594), pp. 357-360.

