

УДК 338.5:658.5

**Труніна І. М.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

ORCID 0000-0002-7416-1830

**Онищенко О. В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук, Україна

ORCID 0000-0003-3272-9755

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Стаття присвячена актуальним питанням управління затратами промислових підприємств. Розглянуто економічний зміст управління затратами у трактуванні різних авторів і за різними підходами: функціональним, процесно-орієнтованим та системним підходами, встановлено їх сутності та особливості, спрямування на оперативне чи стратегічне управління затратами підприємства, способи здійснення управління затратами у різних підходах. Окреслено, що всі розглянуті підходи до управління затратами підприємств мають на меті оптимальне використання ресурсів і забезпечення росту ефективності діяльності підприємств. На основі огляду методичних підходів до управління затратами розроблені рекомендації щодо розширення впровадження управління затратами на різних рівнях управління підприємством та формування стратегічного управління затратами в рамках стратегічного управління підприємством, як складної категорії, яка спрямована на досягнення раціонального рівня затрат в довгостроковій перспективі, що дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат та підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства. Впровадження стратегій скорочення затрат має бути постійною важливою частиною роботи підприємства, при цьому стратегія скорочення затрат повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства.*

**Ключові слова:** *затрати, управління затратами, методичні підходи до управління затратами, функції, бізнес-процеси, система управління затратами, зниження затрат.*

**Трунина И. М.**, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедры туризма, Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, г. Кременчуг, Украина

ORCID 0000-0002-7416-1830

**Онищенко О. В.**, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и финансов, Кременчугский национальный университет имени Михаила Остроградского, г. Кременчуг, Украина

ORCID 0000-0003-3272-9755

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ЗАТРАТАМИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Статья посвящена актуальным вопросам управления затратами промышленных предприятий. Рассмотрены экономическое содержание управления затратами в трактовке разных авторов и по разным подходам: функциональным,*

процессно-ориентированным и системным подходами, установлено их сущности и особенности, направленность на оперативное или стратегическое управление затратами предприятия, способы осуществления управления затратами в разных подходах. Определены, что все рассмотренные подходы к управлению затратами предприятия имеют целью оптимальное использование ресурсов и обеспечение роста эффективности деятельности предприятий. На основе обзора методических подходов к управлению затратами разработаны рекомендации по расширению внедрения управления затратами на разных уровнях управления предприятием и формирования стратегического управления затратами в рамках стратегического управления предприятием, как сложной категории, которая направлена на достижение рационального уровня затрат в долгосрочной перспективе, что позволяет учитывать конкурентные преимущества относительно затрат и повысить конкурентоспособность промышленного предприятия. Внедрение стратегий сокращения затрат должно быть постоянной важной частью работы предприятия, при этом стратегия сокращения затрат должна быть интегрирована в общую бизнес-стратегию предприятия.

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, методические подходы к управлению затратами, функции, бизнес-процессы, система управления затратами, снижение затрат.

**Trunina Iryna**, Doctor of Economics, Professor, The Head of the Department of Tourism, Kremenchuk Mykhailo Ostohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine

ORCID 0000-0002-7416-1830

**Onyshchenko Oksana**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance, Kremenchuk Mykhailo Ostohradskyi National University, Kremenchuk, Ukraine

ORCID 0000-0003-3272-9755

## METHODICAL APPROACHES TO THE COST MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Introduction.** *The paper deals with the actual issues of managing the costs of industrial enterprises, 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 analysis of approaches to cost management, theoretical substantiation and development of recommendations regarding the formation of strategic cost management.

**Results.** *The economic content of cost management in the treatment of different authors and on different approaches: functional, process-oriented and system approaches has been considered. Their essence and features, the direction for operational or strategic management of expenses of the enterprise, ways of spending management in different approaches are determined. It is stated that all considered approaches to cost management of enterprises are aimed at optimal use of resources and ensuring the growth of the efficiency of enterprises.*

**Conclusions.** *Based on the review of methodological approaches to cost management, recommendations are developed for expanding the implementation of cost management at various levels of enterprise management and the formation of strategic cost management within the framework of strategic management of an enterprise. The strategic cost*

*management is complex category aimed at achieving a rational level of costs in the long run, which allows for the consideration of competitive cost advantages and increase the competitiveness of an industrial enterprise. The implementation of cost reduction strategies should be a constant and important part of the company's work, while the strategy of cost reduction should be integrated into the overall business strategy of the enterprise.*

**Keywords:** costs, cost management, methodical approaches to cost management, functions, business processes, cost management system, cost reduction.

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

**Постановка проблеми.** Проблема управління затратами становить великий науковий та практичний інтерес в сучасних умовах. Динамічний трансформаційний стан економіки України вимагає від підприємців та менеджерів промислових підприємств пошуку ефективних методів управління господарською діяльністю. З метою забезпечення виживання в конкурентному середовищі, промисловим підприємствам необхідно регулярно та своєчасно відстежувати і реагувати на всі ті зміни, що відбуваються в їх оточенні з метою збереження своїх позицій на ринку і забезпечення конкурентних переваг. Кожному з них важливо правильно оцінити ринкову ситуацію згідно зі специфікою своєї діяльності. Показником їх успішної роботи є наявність прибутку, зростання обсягів виробництва та забезпечення конкурентоспроможної продукції та підприємства. Ключовим внутрішнім фактором забезпечення цього є саме оптимізація затрат виробництва. Для багатьох промислових підприємств на сьогодні стають типовими проблеми в області управління затратами, серед яких вирізняють високий рівень конкуренції, що має переважно ціновий характер; нечітке визначення і деталізацію показників затрат; відсутність орієнтації мотивації на результати управління затратами; незабезпеченість виконання процесів реалізації планування, обліку, контролю і аналізу затрат на систематичній основі; недосконалість інформаційної системи, яка мала б на меті отримання інформації для цілей управління; відсутність регламентації та стандартизації процесів управління затратами та ін. Зазначені

недоліки, насамперед, призводять до неповної керованості процесами використання ресурсів та формування затрат, відсутності контролю за їх рівнем, а отже, до недостатнього рівня результативності підприємства з метою подальшого відтворення та розширення його діяльності в стратегічній перспективі.

Саме це робить актуальним завдання щодо дослідження змісту та чіткого визначення сутності управління затратами підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання управління затратами відображені в працях В. Говіндараджана, А. Дайле, К. Друрі [1], Е. Майера, Р. Манна, Г. Піча [2], М. Портера [3], Д. Хана, Дж. Шанка [4], Е. Шерма та ін. Серед праць сучасних вітчизняних науковців відзначають праці Г. В. Козаченко [5], Ю. С. Погорєлова [5], А. Д. Шеремета [6], Л. В. Нападовської, М. С. Пушкара, А. В. Череп [7], М. Г. Чумаченко та ін. Вивчаючи праці вчених, зрозуміло, що поняття «управління затратами» вони трактують, керуючись різними підходами. Крім того, більшість дослідників, формуючи теоретичні основи управління затратами, ґрунтуються лише на оперативній моделі такого управління, виключаючи необхідність застосування управління затратами на стратегічному рівні. Інші, посилаючись на існування стратегічного управління затратами, розглядають його як окрему концепцію, що не пов'язана з оперативним управлінням затратами.

**Формулювання цілей дослідження.**

Метою є дослідження змісту управління затратами у трактуванні різних авторів і за різними підходами, встановлення їх сутності

та особливостей, і на цій основі розробка рекомендацій щодо розширення впровадження управління затратами на різних рівнях управління підприємством та формування стратегічного управління затратами в рамках стратегічного управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стабільність і розвиток будь-якого промислового підприємства на конкурентному ринку залежить передусім від створення ефективної системи управління затратами.

Затрати займають особливо вагоме місце в управлінні підприємством. Виконання будь-якої діяльності на підприємстві вимагає витрачання певних ресурсів. Затрати являють собою основний механізм, який дає змогу функціонувати підприємству. Вони мають вирішальний вплив на фінансові результати функціонування промислового підприємств, застосовуються для визначення цінової політики, показують рівень технології та організації виробництва, використовуються для оцінки ефективності господарювання шляхом порівняння витрат та результатів діяльності.

У процесі понесення затрат відбувається передача ресурсу значення ефекту, а працівники створюють нову цінність, яка додається до цих ефектів. Таким чином затрати представляють собою форму ресурсного інвестування у створенні результатів діяльності підприємства, виступаючи і джерелом, і наслідком для функціонування підприємства [8].

У різних наукових джерелах [4, 9, 10] управління затратами, зазвичай, розглядається як сукупність заходів: використання спеціальних методів для визначення реальних затрат; систематичне визначення відхилень і аналіз причин їх виникнення; вживання конкретних заходів щодо покращення структури затрат, у тому числі як з позиції поточних завдань, так і з врахуванням перспективи та стратегії розвитку підприємства; чітку фіксацію можливостей зниження затрат. На думку інших дослідників [11]

таке трактування не в повній мірі відображає сутність управління затратами. Переважно в управлінні затратами промислових підприємств використовуються функціональний, процесно-орієнтований та системний підходи (табл. 1).

Управління затратами підприємства, згідно з функціональним підходом, являє собою процес реалізації функцій управління, що пов'язані із забезпеченням ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства відповідно до видів діяльності підприємства та організацією їхнього обігу. Використовується на більшості вітчизняних промислових підприємств.

При цьому функція управління затратами розглядається як і будь-яка інша функція менеджменту – як сукупність дій і операцій, що здійснює менеджмент організації з метою узгодження спільної діяльності персоналу у процесі досягнення цілей підприємства [5].

Питання щодо класифікації функцій управління затратами досліджували багато авторів, серед яких Г. В. Козаченко [5], Ю. С. Погорєлов [5], М. Г. Грещак [12], В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. Вони визначили різні види функцій за такими класифікаційними ознаками:

1) за характером: загальні (планування, прогнозування, контроль, облік, аналіз, організація, регулювання витрат, координація); часткові функції (нормування, калькулювання собівартості, стимулювання зменшення витрат);

2) за сутністю функції: функції управлінського впливу (планування, прогнозування, нормування, облік, калькулювання собівартості, аналіз); інформаційної підтримки (організація, контроль, регулювання витрат, координація);

3) за значенням для системи управління затратами: функції першого порядку (планування, контроль, облік, аналіз); функції другого порядку (прогнозування, нормування, організація, калькулювання собівартості, регулювання витрат, координація, стимулювання зменшення витрат) [5; 12].

Таблиця 1 Методичні підходи до управління затратами

Підходи до управління затратами	Сутність	Спрямування на цілі	Спосіб здійснення управління затратами
Функціональний	Процес реалізації функцій управління, що пов'язані із забезпеченням ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства відповідно до видів діяльності підприємства та організацією їхнього обігу	Оперативне управління затратами підприємства	Шляхом спільної реалізації сукупності функцій управління
Процесно-орієнтований	Передбачає концентрацію і розподіл ресурсів, визначення структури й розміру затрат, за бізнес-процесами	Стратегічне управління затратами підприємства	Порівняння аналогічних видів затрат, їх змін з ефективністю бізнес-процесів
Синтез функціонального та процесно-орієнтованого підходів	Процес реалізації функцій управління затратами, за умов диференціації цільових затрат за повним переліком бізнес-процесів, що становлять діяльність підприємства	Оперативне та стратегічне управління затратами підприємства	Шляхом спільної реалізації сукупності функцій управління при диференціації цільових затрат за повним переліком бізнес-процесів
Системний	Управління затратами підприємства розглядається як система, тобто сукупність взаємодіючих між собою елементів, які ґрунтуються на потенціалі підприємства та орієнтовані на досягнення його мети, змінюють свій стан у процесі діяльності, взаємодіють між собою під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для отримання оптимального результату від здійснення витрат	Оперативне та стратегічне управління затратами підприємства	Виявлення взаємозв'язків підсистем управління витратами підприємства при їх взаємодії між усіма елементами системи та зовнішнім середовищем прямого і непрямого впливу на підприємство

*Джерело: розроблено авторами*

Внаслідок особливостей затрат як об'єкта управління [5, С. 205] функції управління затратами реалізуються циклічно, а у низці випадків – паралельно.

Відповідно до функціонального підходу, управління затратами представляє собою безперервний у часі процес комплексної дії щодо формування затрат підприємства з метою забезпечення їх оптимального рівня, структури і динаміки.

Елементи процесу управління затратами представляють собою окремі етапи реалізації функцій управління. Управління затратами здійснюється шляхом спільної реалізації сукупності функцій управління. Оскільки досягнення зазначених цілей підприємства щодо затрат є результатом хоч і послідовного, але обов'язково системного виконання функцій управління затратами, то у своїй

сукупності вони можуть також становити систему управління затратами підприємства [11, С. 203].

Застосування лише функціонального підходу до управління затратами підприємства орієнтує управління затратами лише на оперативні цілі діяльності підприємства та невизначеність стратегічних цілей його розвитку, що є певним недоліком цього підходу.

Процесно-орієнтований підхід передбачає концентрацію і розподіл ресурсів, визначення структури й розміру затрат за бізнес-процесами, з переорієнтацією управління затратами на досягнення стратегічних цілей підприємства [7].

Портер М. виділив дві категорії бізнес-процесів [3]: основні та допоміжні. Основні бізнес-процеси пов'язані з безпосереднім

створенням продукції (робіт або послуг), їх реалізацією і доставкою споживачеві (забезпечення постачань сировини й інших матеріальних ресурсів, виробництво різних видів продукції, забезпечення вивозу продукції, маркетинг і збут продукції, гарантійне й після реалізаційне обслуговування). Допоміжні бізнес-процеси виконують завдання підтримки як основних бізнес-процесів, так і один одного (розвиток виробництва, управління людськими ресурсами, планування, фінанси, облік та ін.).

Згідно з процесним підходом реалізація функцій управління затратами відбувається за кожним бізнес-процесом і бізнес-функціями, що його складають (а в разі високої деталізації і автоматизації – навіть за бізнес-операціями), здійснюваними в рамках господарюючого суб'єкта [1, 13].

Порівняння аналогічних видів затрат і виявлення в результаті цих порівнянь невідповідностей між їх зміною і ефективністю бізнес-процесів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення в області функціонування процесів. Саме управління затратами відповідно до бізнес-процесів і їх складових в умовах ринкової економіки створює умови для поступового переходу до єдиної системи управління затратами промислового підприємства.

В основі функціонування такої системи мають знаходитися такі принципи: забезпечення безперервного моніторингу затрат (безперервність реалізації всіх функцій управління затратами підприємства); гнучкість системи відповідно до умов (можливість швидкого коректування розміру затрат); динамічність (контроль і аналіз затрат впродовж всього процесу виробництва і реалізації продукції); єдність порядку планування і регулювання (збалансованість планових завдань на стадіях виробництва і реалізації продукції); обґрунтованість (орієнтація системи планування затрат на науково-обґрунтовані нормативи); комплексність (об'єднане вирішення завдань управління затратами з іншими складовими управління діяльністю підприємства) [14].

На основі синтезу функціонального та процесно-орієнтованого підходів Т. М. Адаменко управління затратами підприємства розглядає як процес реалізації функцій управління затратами, за умов диференціації цільових затрат за повним переліком бізнес-процесів, що становлять діяльність підприємства [11, С. 203]. Він підкреслює, що таке управління створює умови для поступового переходу до єдиної системи управління затратами, яка має повною мірою забезпечувати збалансований темп роботи структурних підрозділів підприємства, а також організацію контролю і аналізу відповідності рівня затрат запланованим значенням.

В основі системного підходу лежать наукові методи, які забезпечують одержання результатів відповідно до діяльності системи, і будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вхід (ресурси), вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем та зворотний зв'язок. На думку окремих вчених, системний підхід є найскладнішим підходом в сенсі управління витратами [15, С. 14].

Особливість системного підходу до управління підприємством полягає в тому, що в допустимих межах об'єкт досліджується як одне ціле з врахуванням внутрішніх взаємозв'язків між окремими елементами і зовнішніх зв'язків з іншими елементами та об'єктами.

Призначення системи управління затратами підприємства полягає у вирішенні цілого ряду проблем, а саме: визначення взаємозв'язків складових підсистем; визначенні ризику неефективних витрат і втрат та необхідність правильної постановки мети; формування програми та вибір засобів та інструментів для їх досягнення.

Особливість системного підходу щодо управління затратами підприємства полягає у:

- врахуванні складності об'єкта, що досліджується;
- вивченні притаманних системі управління властивостях та виявленні нових

конкретних властивостей та їх взаємозв'язків з конкретним об'єктом дослідження;

- орієнтація системи на правильний вибір відповідних методів та засобів для вирішення проблеми, а також правильного визначення завдання для розв'язання (правильна постановка та формування завдання гарантує 50 % його розв'язання).

Щоб отримати оптимальний результат від здійснення затрат, необхідно враховувати не тільки величину, структуру та склад затрат, а й вплив чинників, які можуть змінювати поведінку затрат та зумовлювати невизначеність отримання результату.

На думку Г. О. Партина, А. І. Ясінської, управління витратами підприємства на засадах системного підходу – це реалізація набору дій щодо забезпечення ефективного функціонування, як єдиного цілого системи управління затратами підприємства, постійного її удосконалення, які ґрунтуються на неперервному методологічному дослідженні елементів цієї системи, взаємозв'язків між підсистемами, а також між зовнішнім і внутрішнім середовищами, перетворення вхідних ресурсів на вихідний результат в процесі стратегічного та оперативного управління підприємством [16].

Всі зазначені вище підходи до управління затратами підприємств мають на меті оптимальне використання ресурсів і забезпечення росту ефективності діяльності підприємств.

Зважаючи на важливість витрачання ресурсів, промислові підприємства при досягненні стратегічних та оперативних завдань ставлять перед собою завдання постійного пошуку напрямів зниження затрат. Постійний прогрес технології, зростаюча конкуренція на світовому ринку, нові потреби споживачів все це потребує швидкого реагування, крім того підприємства прагнуть до досягнення певного рівня прибутку – це лише деякі з факторів, які мотивують кожне сучасне підприємство серйозно аналізувати свої витрати. Аналіз показує види витрат, які слід зменшити, і, отже, відповідно, які стратегії потрібно визначити та реалізувати.

Як зазначають закордонні дослідники, керівництво сучасних підприємств більше не встановлює цільовий фіксований відсоток зменшення витрат, але дозволяє менеджерам на нижчих рівнях управління використовувати їх творчість та дослідження, щоб виробити ряд варіантів для зменшення витрат [17, С. 4].

Це передбачає серію відповідних змін в корпоративній культурі, що призводять до активного зменшення затрат на підприємствах, і не тільки в ситуаціях, коли підприємства стикаються з труднощами в бізнесі.

Представники консалтингової фірми Bain & Company Inc. прийшли до висновку, що «...підприємства, які мають успішні програми постійного скорочення затрат, як правило, досягають половину збільшення річної виручки безпосередньо від скорочення затрат» [18, С. 3].

Окрім цього, віддзеркалюються додаткові переваги для підприємств, які дотримуються дисципліни у заходах щодо скорочення затрат. Це можливість швидшої стабілізації їх ділової активності в кризових ситуаціях, коли у них є більше певних перспектив щодо швидкого пристосування до складних ситуацій, характерних для сучасного ринку [18, С. 3].

Концепція безперервного пошуку нових способів зниження затрат потребує постійного просування на всіх організаційних рівнях підприємства, що можливо при наявності на підприємстві стратегічного підходу до цього питання.

Стратегічне управління затратами – це складна категорія, яка спрямована на досягнення раціонального рівня затрат в довгостроковій перспективі, що дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат та підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства.

Стратегічне управління затратами слід розглядати як складник стратегічного управління підприємством у вигляді процесу спрямованого на досягнення раціонального рівня затрат за встановленим переліком

бізнес-процесів протягом певного періоду з врахуванням затратоутворювальних чинників, що забезпечує виконання функцій управління затратами на стадіях розробки, формування, реалізації, контролю й регулювання загальної стратегії підприємства, та дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат.

Корисність стратегічного управління затратами в рамках стратегічного управління підприємством полягає в тому, що в межах визначеного часу керівництву підприємства надається вся необхідна інформація певного рівня про затрати. Основною ґрунтовною вимогою до стратегічного управління затратами є забезпечення якісної інформаційно-аналітичної підтримки, яка має сприяти розробці та впровадженню управлінських рішень.

Тому впровадження стратегій скорочення затрат має бути постійною важливою частиною роботи підприємства. При цьому стратегія скорочення затрат повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства. Це єдиний спосіб, за якого співробітники будуть розуміти повну картину загальних переваг, які їхні індивідуальні дії щодо зниження витрат принесуть, а також сукупні інвестиції, необхідні для створення та реалізації цієї стратегії.

**Висновки.** Дослідження економічного змісту управління затратами у трактуванні

різних авторів за функціональним, процесно-орієнтованим та системним підходами дозволило виділити сутності та особливості управління затратами в межах кожного із них, визначити способи здійснення управління затратами у різних підходах та їх спрямування на оперативне чи стратегічне управління затратами підприємства. Встановлено, що всі розглянуті підходи до управління затратами підприємств мають на меті оптимальне використання ресурсів і забезпечення росту ефективності діяльності підприємств. На основі огляду методичних підходів до управління затратами запропоновані рекомендації щодо розширення впровадження управління затратами на різних рівнях управління підприємством та формування стратегічного управління затратами в рамках стратегічного управління підприємством, як складної категорії, яка спрямована на досягнення раціонального рівня затрат в довгостроковій перспективі, що дозволяє враховувати конкурентні переваги щодо затрат та підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства. Впровадження стратегій скорочення затрат має бути постійною важливою частиною роботи підприємства, при цьому стратегія скорочення затрат повинна бути інтегрована в загальну бізнес-стратегію підприємства.

#### Література:

1. Друри К. Введение в производственный и управленческий учет / К. Друри ; пер. с англ. под ред. С. А. Табалиной. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
2. Пич Г. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки / Г. Пич, Э. Шерм // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 102–107.
3. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Международные отношения, 1993. – 859 с.
4. Шанк Д. К. Стратегическое управление затратами : [пер. с англ.] / Д. К. Шанк, В. Говиндараджан. – С.Пб. : ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
5. Козаченко Г. В. Управление затратами предприятия : монография / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Я. Ю. Хлапьянов, Г. А. Макухин. – Київ : Лібра, 2007. – 320 с.
6. Шеремет А. Д. Управленческий учет : учебник / А. Д. Шеремет, О. Е. Николаева, С. Н. Полякова ; под ред. А. Д. Шеремета. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИД ФБК-Пресс, 2005. – 344 с.
7. Череп А. В. Управление витратами суб'єктів господарювання : монография / А. В. Череп. – 2-ге вид., стер. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – Ч. II. – 360 с.
8. Figar, N. (2007) Troškovi preduzeća, Petrograf, Niš.
9. Управление затратами на предприятии : учебник / [Лебедев В. Г., Дроздова Т. Г., Кустарев В. П. и др.] ; под. ред. Г. А. Краюхина. – С.Пб. : Бизнес-пресса, 2002. – 277 с.



10. Онищенко О. В. Методи обліку витрат та калькулювання собівартості продукції: вітчизняний та зарубіжний досвід / О. В. Онищенко, О. О. Куренна, А. С. Крикуненко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – Вип. №25. – Ч. 2. – Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2017. – С.153–157.
11. Адаменко Т. М. Управління затратами підприємства: синтез функціонального та процесно-орієнтованого підходів / Т. М. Адаменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2011. – №. 6 (1). – С. 201–205.
12. Управління витратами : [навч. посіб.] / [М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін.]. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
13. Хотинская Г. И. Концептуальные основы управления затратами / Г. И. Хотинская // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №4. – С. 23 – 30.
14. Адаменко Т. М. Управління затратами підприємства: розуміння з позиції процесного підходу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №. 3. – С. 198–202.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. – 3-е изд., – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 416 с.
16. Партин Г. О. Особливості управління витратами машинобудівного підприємства на засадах системного підходу / Г. О. Партин, А. І. Ясінська // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2009. – № 647: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 157–163.
17. Kerr, M. and Pauwels, V. (2014) Cost-cutting with no regrets, Bain & Company, Inc., [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Cost-cutting\\_with\\_no\\_regrets.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Cost-cutting_with_no_regrets.pdf).
18. Institute of Management and Administration (IOMA) (2006) Cost Reduction and Control Best Practices, John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.

#### References:

1. Drury, K. (1994), *Vvedeniye v proizvodstvennyy u upravlencheskiy uchet* [Introduction to production and management accounting], Audyt, YuNYTY, Moscow, Russia.
2. Pich, G. and Sherm, Je. (2001), "Utochneniye soderzhanija kontrollinga kak funkcii upravlenija i ego podderzhki", *Problemy teorii i praktiki upravlenija*, vol. 3, pp. 102-107.
3. Porter, M. (1993), *Mezhdunarodnaja konkurencija* [International competition], Mezhdunarodnye otnosheniya, Moscow, Russia.
4. Shank, D. K. and Govindaradzhana, V. (1999), *Strategicheskoe upravleniye zatratami* [Strategic cost management], Biznes Mikro, Sankt-Peterburg, Russia.
5. Kozachenko, H. V. Pohorielov, Yu. S. Khlaponov, Ya. Yu. and Makukhin, H. A. (2007), *Upravlinnia zatratamy pidpriemstva* [The enterprise costs management], Libra, Kyiv, Ukraine.
6. Sheremet, A. D. Nikolaeva, O. E. and Poljakova, S. N. (2005), *Upravlencheskiy uchet* [Management Accounting], ID FBK-Press, Moscow, Russia.
7. Cherep, A. V. (2007), *Upravlinnia vytratamy sub'ektiv ghospodarjuvannja* [Management of expenses of business entities], VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.
8. Figar, N. (2007), *Troškovi preduzeća*, Petrograf, Niš.
9. Lebedev, V. G. Drozdova, T. G. Kustarev, V. P. and Krajuhina, G. A. (2002), *Upravlenie zatratami na predpriyatii* [Cost management at the enterprise], Biznes-pressa, Sankt-Peterburg, Russia.
10. Onyshchenko, O. V. Kurenna, O. O. and Krykunenka A. S. (2017), "Metody obliku vytrat ta kalikuljuvannja sobivartosti produkciji: vitchyznjanyj ta zarubizhnyj dosvid", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo ghumanitarnogo universytetu. Serija: Ekonomika i menedzhment*, vol. 25, part. 2, pp. 153-157.
11. Adamenko, T. M. (2011), "Upravlinnia zatratamy pidpriemstva: syntezy funkcional'nogo ta procesno-orijentovanogo pidkhodiv", *Naukovyj visnyk Poltav'skogo universytetu ekonomiky i torghivli. Serija: Ekonomichni nauky*, vol. 6 (1), pp. 201-205.
12. Hreshchak, M. H. Hordiienko, V. M. Kotsiuba, O. S. and other (2008), *Upravlinnia vytratamy* [Cost management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
13. Hotinskaja, G. I. (2002), "Konceptual'nye osnovy upravlenija zatratami", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 4, pp. 23-30.
14. Adamenko, T. M. (2009), "Upravlinnia zatratamy pidpriemstva: rozuminnja z pozycji procesnogo pidkhodu", *Visnyk Khmel'nyckogo nacional'nogo universytetu*, vol. 3, pp. 198-202.
15. Fathutdinov, R. A. (1999), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], ZAO "Biznes-shkola "Intel-Sintez", Moscow, Russia.

16. Partyn, Gh. O. and Jasinsjka, A. I. (2009), "Osoblyvosti upravlinnja vytratamy mashynobudivnogho pidpryjemstva na zasadakh systemnogho pidkhodu", *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivsjska politekhnika", Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku*, vol. 647, pp. 157-163.
17. Kerr, M. and Pauwels, V. (2014) Cost-cutting with no regrets, Bain & Company, Inc., [http://www.bain.com/Images/BAIN\\_BRIEF\\_Cost-cutting\\_with\\_no\\_regrets.pdf](http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Cost-cutting_with_no_regrets.pdf).
18. Institute of Management and Administration (IOMA) (2006), *Cost Reduction and Control Best Practices*, John Willey and Sons, Inc., New Jersey.



Ця робота ліцензована *Creative Commons Attribution 4.0 International License*