

І. Є. Андрющенко,
д. е. н., професор кафедри фінансів, банківської справи і страхування,
Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: 0000-0001-7421-2231

А. О. Семенова,
студентка магістратури, Національний університет "Запорізька політехніка"
ORCID ID: 0000-0001-6390-5673

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.22.17

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

I. Andryushchenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, National University "Zaporizhzhia polytechnic", Zaporizhzhia
A. Semenova,
Master's student, Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhia

THE CONCEPT OF A STRATEGIC MODEL OF COST MANAGEMENT OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

У статті презентовано концепцію стратегічної моделі управління витратами на вітчизняних машинобудівних підприємствах, здатну формувати повну та реальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації. Встановлено, що у ринкових умовах найбільш керованими з позиції пошуку резервів економії, зростання прибутку, рентабельності на підприємстві стають витрати. З'являється потреба в гнучких адміністративних системах, зміні методологічних принципів управління, проведенні аналітичних досліджень з оптимізації витрат. Резюмовано, що оцінка та аналіз витрат конкретного підприємства зазвичай здійснюється як на загальному рівні (валові витрати, операційні витрати), із урахуванням їх постійного та змінного характеру. Але облік зазначених витрат та оптимальність їх співвідношень дає можливість врахувати ефект масштабу виробництва під час планування витрат, що до нашого часу є спірним питанням у дослідницьких колах. Аналіз витрат підприємства має ґрунтуватися на виявленні системи показників, що мають відношення до витрат підприємства, відстеження основних функціональних зв'язків між цими показниками та визначення еластичності змін по кожному показнику. Для вирішення такого завдання необхідно висвітлити авторський погляд на методику оцінки та аналізу витрат підприємства.

The article presents the concept a strategic model of expenses management in native machine-building enterprises, which is able to form complete and real information for making effective management decisions and their implementation. It has been found that in market conditions expensess are the most manageable from the standpoint of searching for reserves of savings, profit growth, profitability at the enterprise. There is a need in flexible administrative systems, changing methodological principles of management, conducting analytical research on expenses optimization. It has been summarized that the assessment and analysis of expenses of a particular enterprise is usually carried out on a general level (gross expenses, operating expenses) and taking into account their constant and variable nature. Still accounting these expenses and the optimality of their ratios makes it possible to take into account the effect of scale of production during planning the expenses,

which is still a controversial issue in research circles. The analysis of the enterprise expenses must be grounded on the identifying a system of indicators, which have relations to the enterprise expenses, tracking of basic functional connections between these indicators and identifying the elasticity of changes in each indicator. To solve this problem requires an author's view on the method of assessing and analyzing the enterprise expenses.

Examination of the production volumes in kind and value terms gave the opportunity to assess the dynamics of production and changes in prices for products of the machine-building enterprise, and also the analysis of operating expanses of the enterprise, their growing paces, structure of realization and expansions due to the types of production that allowed to track the existing proportions in the expenses structure. It has been summarized that the construction of models of the relationship between expenses and production (realization) of products is characterized by polyphonic of approaches. Thus, the model of dependence of production volumes on the price (M1) can give a possibility to use a linear approximation in the presence of a short-term study period. The model of dependence of cost of production on sales volumes (M2) is based on the definition that constant expanses are transferred per unit of output. In that purpose there is inverse relationship between cost and sales volumes (output). The model of dependence of unit cost of production on the price (M3) is formed by substituting the expression (M2) into the expression (M1). The models (M4) and (M5) reflect the dependences of profit of the enterprise from the price, obtained due to combination of previous models. The purpose of block of the break-even plane study is the construction of the break-even area, based on the analysis of the point and the interval, taking into account the conditions of uncertainty of each of these states. If for the break-even point, the condition of uncertainty can be the result of production activity of the enterprise, for the break-even interval — the range of prices that affect the volume of realizations, for the area — cost recovery profit.

Ключові слова: концепція, стратегічна модель, управління, управління витратами, машинобудівні підприємства.

Key words: concept, strategic model, management, expenses management, machine-building enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Реалізація глибинної трансформації національної економічної системи за одночасної активізації глобалізаційних процесів зумовили реструктуризацію та реорганізацію системи управління промисловими комплексами, формування якісно нових механізмів міжгалузевої та внутрішньогалузевої взаємодії, адаптованих до змісту турбулентного середовища. У єдиному національному економічному просторі реалізація активних заходів регулюючого впливу на управління витратами промислових комплексів є необхідною умовою подолання масштабних просторово-господарських розривів, нейтралізації ризикоутворюючих факторів, що створюють загрозу руйнування ресурсної бази, порушення відтворювальних пропорцій та зниження інвестиційної привабливості реального сектору економіки.

В умовах ринкових відносин проведені перетворення у напрямі реформування суб'єктів господарювання вимагають створення відповідної системи управління витратами виробничо-господарської діяльності підприємств, зокрема й машинобудівних, та пошуку нових сучасних підходів та технологій до вирішення проблем удосконалення методів їх обліку, аналізу та контролю для підвищення ефективності управління.

У ринкових умовах найбільш керованими з позиції пошуку резервів економії, зростання прибутку, рентабельності на підприємстві стають витрати. З'являється потреба в гнучких адміністративних системах, зміні методологічних принципів управління, проведенні аналітичних досліджень з оптимізації витрат. Процес управління витратами є багатoproфільним, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, засобом досягнення для підприємства високого економічного результату. Управління витратами — елемент системи управління підприємством загалом.

У світлі сказаного актуалізується потреба розробки та впровадження концепції стратегічної моделі управління витратами на вітчизняних машинобудівних підприємствах, здатної формувати повну та реальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та їх реалізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПИТАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПЕРЕБУВАЄ В ПОЛІ ЗОРУ СУЧАСНИХ ДОСЛІДНИКІВ

Так, Т. Адирова [1], розробила систему управління витратами — target&costing — на машинобудівних

підприємствах. Є. Зенина [3] запропонувала теоретичні і методичні основи стратегічного управління витратами. Тоді як М. Колісник та К. Сміх [4] дослідили стан підприємств машинобудування в Україні й виокремили можливі шляхи виходу з кризи за допомогою стратегії інтеграції. Натомість Н. Костецька та М. Хопчан [5] розглянули стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. У напрацюваннях І. Мілаш та А. Красноусов [6] проаналізовано особливості стратегічного управління витратами підприємств роздрібною торгівлі. На противагу цьому М. Проданчук [8] окреслив концептуальні вектори стратегічного управління витратами аграрних підприємств. Своєю чергою С. Сулоєва та О. Гульцева [9] розробили узагальнену систему управління витратами. В напрацюваннях Л. Шевців [10] презентовано концептуальні основи формування ефективної системи управління витратами машинобудівних підприємств. У сучасних економічних дослідженнях проблема розробки стратегічного підходу до управління витратами підприємств проходить червоною ниткою (О. Ященко [11], Дж. Шанк (J. Shank) [12] та ін.). Проте питання виокремлення концептуальних засад стратегічної моделі управління витратами машинобудівного підприємства залишилось поза межами наукових дискурсів сучасних дослідників.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті визначено виокремлення ключових концептуально-методологічних векторів для створення стратегічної моделі управління витратами машинобудівного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У всьому світі машинобудування визнано провідною галуззю виробництва. Рівень розвитку машинобудівного комплексу є показником стану виробничого потенціалу держави, крім того, цей рівень розвитку забезпечує стійке функціонування провідних галузей економіки, а також наповнення споживчого ринку. Від показників розвитку машинобудування залежать найважливіші питомі показники валового внутрішнього продукту країни (матеріаломісткість, енергоємність тощо), продуктивність праці в галузях народного господарства, рівень екологічної безпеки промислового виробництва і, більше, обороноздатність держави.

Машинобудівний комплекс є однією з рушійних сил науково-технічного прогресу та економіки країни, тому його галузі в сучасних умовах розвиваються швидкими темпами, кількість яких безперервно зростає.

На стан підприємств машинобудування значний вплив здійснює ряд економічних факторів, таких як концентрація виробництва, його спеціалізація, кооперація, трудомісткість окремих видів продукції, зручність транспортно-економічних зв'язків, що виникають у процесі кооперації машинобудівних підприємств.

Таблиця 1. Концепції методів управління витратами

Концепція	Основні ідеї
Функціонально-виробнича	Створення системи забезпечення інформативності про витрачені кошти для контролю їх використання. Усі витрати діляться на постійні та змінні. Встановлено зв'язок між витратами на виробництво виробу та його собівартістю
Нормативна	Нормування виробничих процесів, визначення ефективності кожного процесу, оцінка відповідності нормам. Нормування та оцінка ефективності за ділянками виробництва Виділення витрат, які не можуть бути безпосередньо витрачені на одиницю продукції, витрат, пов'язаних із закупівлею сировини; реалізацією готових виробів
Диференційована	Поділ виробничих ділянок на кілька виробничих центрів та розподіл витрат між ними з урахуванням відпрацьованого часу В основу собівартості закладаються лише умовно-змінні витрати, а непрямі не включаються до собівартості, оскільки вони залежать не від процесу виробництва, а переважно від часу
Стратегічна	Зміна системи обліку, спрямована на підвищення його ролі в обґрунтуванні управлінських рішень. В основу управлінських рішень покладено відхилення від графіка робіт та стандартів (норм). Облік витрат за функціями, бюджетування, ABC-costing, функціонально-вартісний аналіз, аналіз ланцюжка цінностей, система збалансованих показників, концепція стратегічного позиціонування

Актуальність питання управління витратами під час випуску промисловими підприємствами продукції зумовлена необхідністю досягнення високої якості продукції з мінімальними витратами (у поточний момент, а також у прогнозованій перспективі) для досягнення конкурентних переваг над ринком.

Визначальним у діяльності кожного машинобудівного підприємства є визначення та порівняння витрат і результатів виробництва. Зіставлення результатів та витрат дає можливість оцінити ефективність функціонування підприємства. Основною метою будь-якого підприємства є максимізація прибутку. Всі інші цілі знаходяться в безпосередній залежності від неї, а управління витратами є засобом досягнення підприємством найвищого економічного результату.

Особливості діяльності, специфіка організаційної структури та сучасні тенденції розвитку машинобудівного комплексу свідчать про необхідність удосконалення управління витратами та результатами підприємств. В основі розвитку економіки лежать витрати, спрямовані на отримання цільових результатів. На практиці існує багато варіантів прийняття оптимальних управлінських рішень, заснованих на збільшенні витрат, що забезпечують отримання позитивних результатів [4, с. 167].

Виділяють такі завдання управління витратами:

- виявлення необхідності витрат і віддачі від них;
- розрахунок витрат за окремими напрямками діяльності підприємства (можлива відмова від неефективних напрямів);
- калькулювання необхідних витрат на одиницю продукції;
- виявлення відхилень та причин відхилення фактичних витрат від планових;

— пошук можливих резервів зниження витрат на різних етапах виробництва продукції без шкоди основним властивостям товару.

Усі існуючі методи управління витратами передбачають розширений аналіз витрат та управління ними. З метою виокремлення ключових концептуально-методологічних векторів для створення стратегічної моделі управління витратами машинобудівного підприємства доцільно проаналізувати концепції методів управління витратами: функціонально-виробничу, нормативну, диференційовану, стратегічну концепцію. Розглянемо особливості даних концепцій у таблиці 1.

Важливим елементом будь якої концепції є методи управління, під якими розуміються способи впливу суб'єкту управління на об'єкт управління задля досягнення поставленої мети. Функція управління — це спосіб виконання, здійснення, досягнення поставленої мети шляхом розробки та реалізації суб'єктом управління управлінських рішень. Виділяють такі функції управління витратами та результатами: планування, організація, координація, мотивація, контроль, а такі види економічної роботи, як облік та аналіз, слід розглядати як інструменти забезпечення реалізації функцій. Принагідно відзначимо, що Л. Шевців розглядає систему управління витратами — як сукупність взаємопов'язаних елементів (структури, завдань, технології, людей, цілей) та системного підходу до об'єктів [10, с. 72]. Однак, діючі системи управління витратами мають недоліки, які сформовано в таблиці 2 [7].

Очевидно, що існуюча практика управління витратами базується на різноманітності підходів, що дозволяють визначити функції управління витратами на основі формування облікової бази та контролю їх виконання, виділити структурні елементи управління витратами, і відстежити послідовність взаємозв'язку прийнятих рішень.

Виходячи з того, що процес управління здійснюється залежно від рівня розвитку продуктивних сил і пов'язаний з наявним досвідом рішення поставленої проблеми, доцільно розглянути процес прийняття управлінських впливів відповідно до певної логіки, що виявляється через систему наступних принципів:

- управління витратами підприємства є комплексною системою;
- використання зворотного зв'язку в системі управління витратами;
- облік ринкової кон'юнктури та законодавчої бази;
- візуалізації результатів та їх адекватність.

Визначення управління витратами підприємства як комплексної системи дозволить з одного боку проаналізувати фактори, що впливають на витрати підприєм-

Таблиця 2. Недоліки діючих систем управління витратами

Недоліки діючих систем управління витратами	Наслідки недоліків діючих систем
Відсутні порядок регулювання та урахування сумарних витрат, їх структури на всіх стадіях життєвого циклу продукції	Неможливо цілеспрямовано впливати на оптимізацію та зниження сумарних витрат
Здійснюється лише автономне управління комплексом витрат за господарськими одиницями але не за виробами	Зниження витрат однієї із ланок може призвести до збільшення сумарних витрат; зменшується можливість планування витрат
Управління реалізується через план, сформований за базовими витратами, згідно критеріїв оцінки діяльності конкретної господарської одиниці	Підприємство орієнтується на виконання плану, не враховуючи реальні можливості зниження витрат за виробами
На кожній наступній стадії не приймаються до уваги економічні розрахунки витрат, виконані на попередніх стадіях	Можливе завищення сумарних витрат; неточно оцінюється та враховується внесок учасників нововведень в загальні результати
Відсутня закінчена система поетапного проектування; результати прогнозу не обов'язкові для наступних стадій	Затягується освоєння економічних параметрів виробу через відсутність послідовності економічних показників проекту за стадіями життєвого циклу
При атестації економічного рівня та якості продукції майже не враховуються економічні параметри	Знижується об'єктивність та ефективність оцінки при атестації продукції
Відсутня стратегія зниження витрат учасниками процесу розвитку; не встановлені контрольні точки оцінки доцільності подальшого здійснення витрат	Допускається подорожчання витрат на повний життєвий цикл, неточності у визначенні планових завдань із зниження витрат
Не визначена структура управління витратами на виріб	Допускаються втрати ефективності під час зміни стадій життєвого циклу
Діюча система управління якістю не сповнена економічного змісту	Знижується ефективність управління витратами у виробництві

Джерело: систематизовано автором на основі [7].

ства, а з іншого — дослідити всі функції управління щодо витрат.

Використання зворотного зв'язку в системі керування витратами дає можливість визначити керуючі впливи з метою зниження рівня чи оптимізації витрат підприємства та розробити заходи щодо ефективної реалізації цих впливів.

Принцип обліку ринкової кон'юнктури та законодавчого середовища проявляється у прийнятті чинних норм оподаткування, обов'язкових платежів, зборів та інших регуляторних актів з метою відображення специфіки існуючої структури витрат на підприємстві. Візуалізація результатів є інформаційною базою формування оцінних показників до ухвалення стратегічно правильних рішень щодо оптимізації витрат на підприємстві.

Відзначимо, що розробка стратегічної моделі управління витратами машинобудівного підприємства опиралась на висновки Л. Шевців, що побудову удосконаленої моделі ефективного управління витратами доцільно здійснювати шляхом: "формування автоматизованого інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень (виділення основних понять, документообігу, завдань і принципів, етапів системи управління витратами); формування і класифікація витрат та їх контроль на підприємстві; врахування впливу чинників і методів, розподіл відповідальності за формування витрат і створення механізму мотивації та стимулювання їх зниження" [10, с. 77].

Окрім того, за словами Л. Шевців організація ефективного управління витратами формує додаткові конкурентні переваги [10, с. 80]:

- "послуги таких підприємств більш конкурентоспроможні зважаючи на можливість використання

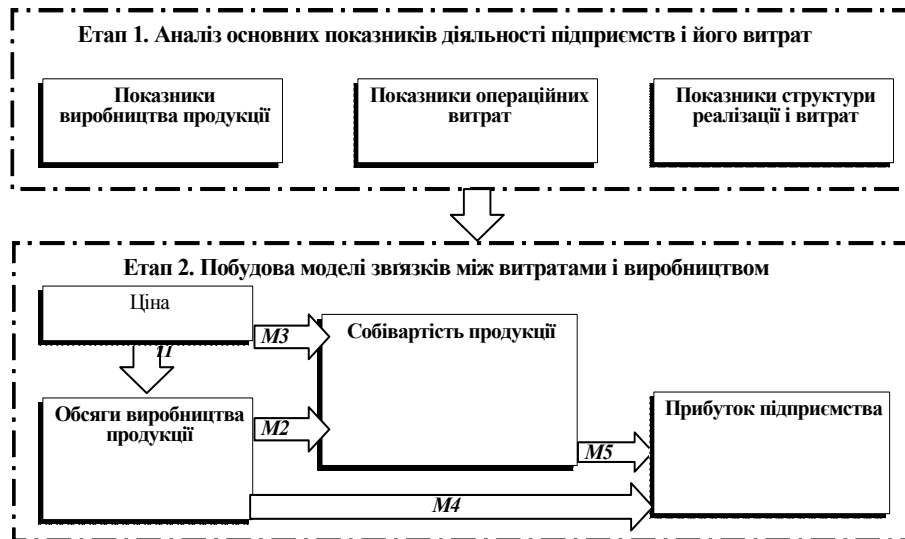


Рис. 1. Методика оцінки і аналізу витрат машинобудівного підприємства

більш широкої амплітуди цінового варіювання при встановленні ринкової вартості та низькому рівні витрат;

— гнучкість і маневреність в умовах мінливого зовнішнього середовища досягається за рахунок якісної і чітко сформованої інформаційної системи, що дозволяє отримувати своєчасні дані в розрізі собівартості окремих видів послуг;

— гнучкість ціноутворення забезпечується знанням структури витрат, кількісного і якісного значення окремих елементів і видів витрат у залежності від обраної методології управління ними;

— в умовах ефективного управління витратами компанія підвищує об'єктивність і обґрунтованість планування та нормування витрат з урахуванням специфіки технологічного оснащення, кадрового забезпечення тощо;

— оцінка внеску кожного структурного підрозділу у формування витрат і вплив їх діяльності на кінцевий фінансовий результат;

— стійкість і життєздатність підприємства в конкурентних умовах забезпечується зниженням рівня ризику, менеджмент компанії об'єктивно оцінює свої можливості і резерви" [10, с. 81].

Таким чином, основу дослідження управління витратами на машинобудівному підприємстві має скласти процесний підхід, який міститиме методи системного аналізу, що дозволяє, базуючись на наведених вище принципах, провести аналіз витрат на підприємстві та розглядати управління як цілісний комплекс взаємопов'язаних функцій (рис. 1) [1—2].

Ця схема є теоретичною базою у визначенні послідовності взаємопов'язаних дій щодо формування концептуальної схеми управління витратами підприємства, візуальне подання якої має носити блоковий характер (рис. 2).

Алгоритм дослідження блоків концептуальної схеми управління витратами машинобудівного підприємства може мати такий вигляд: мета блоку — завдання, які вирішуються у межах блоку — інструментарій.

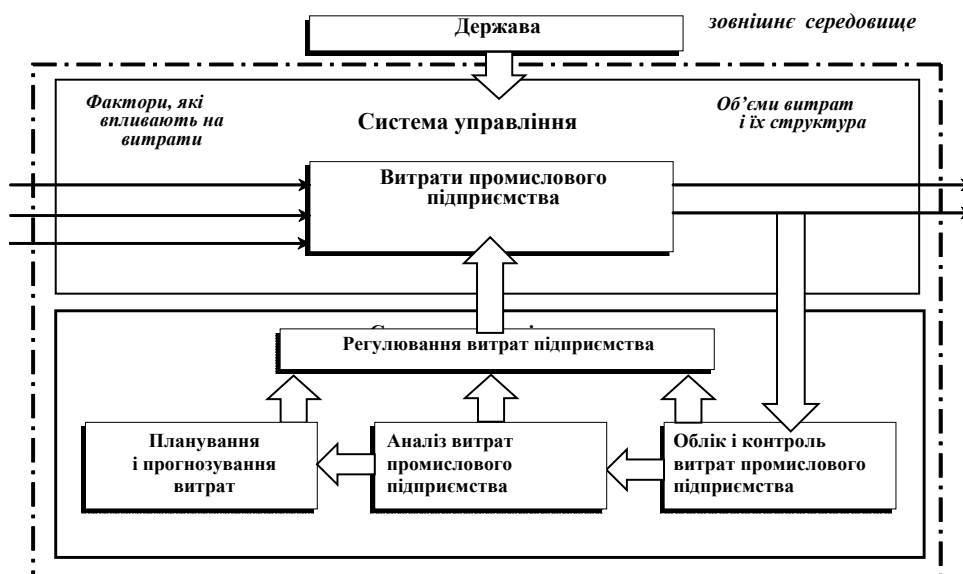


Рис. 2. Загальна схема управління витратами машинобудівного підприємства



Рис. 3. Концептуальна схема управління витратами підприємства

Цільовою спрямованістю блоку оцінки та аналізу є проведення аналізу чотирьох рівнів ієрархії: національна економіка, промисловість, машинобудування, підприємство (група підприємств) [4; 6]. Це дасть можливість оцінити роль машинобудування у розвитку як промисловості, так і економіки загалом, і навіть визначити поточний стан витрат на підприємствах.

Оскільки основу аналітичної роботи становить система оціночних показників, що формується залежно від поставленої мети дослідження, для здійснення різнорівневої оцінки існуючих тенденцій і положень розглянули такі групи факторів [3, с. 54]:

на національному рівні: базисні та ланцюгові темпи зростання — з метою здійснення порівняльних оцінок та відображення поточного положення;

на рівні промисловості: частка промисловості у валовій доданій вартості, рівень рентабельності та частка збиткових підприємств у промисловості — з метою відображення загального рівня розвитку промисловості;

на рівні машинобудування: частка переробних галузей у загальній структурі промисловості, частка машинобудування у переробній промисловості — з метою визначення змін у структурі переробної промисловості.

Оцінка та аналіз витрат конкретного підприємства зазвичай здійснюється як на загальному рівні (валові витрати, операційні витрати), і з урахуванням їх постійного та змінного характеру. Але облік цих витрат та оптимальність їх співвідношень дає можливість врахувати ефект масштабу виробництва під час планування витрат, що до нашого часу є спірним питанням у дослідницьких колах [11, с. 145].

Таким чином, аналіз витрат підприємства має ґрунтуватися на виявленні системи показників, що мають відношення до витрат підприємства, відстеження основних функціональних зв'язків між цими показниками та визначення еластичності змін по кожному показнику. Для вирішення такого завдання необхідна наступна методика оцінки та аналізу витрат підприємства (рис. 3).

Здійснене дослідження обсягів виробництва в натуральному і вартісному вираженні дозволило оцінити динаміку виробництва та зміну цін на продукцію машинобудівного підприємства, а також аналіз операційних витрат підприємства, темпів їх зростання, структури реалізації та витрат за видами продукції, що дозволило відстежити існуючі пропорції у структурі витрат. Побудова моделей зв'язку між витратами та виробництвом (реалізацією) продукції характеризується поліфонічністю підходів.

Так, модель залежності обсягів продукції від ціни (M1) дасть можливість використовувати лінійну апроксимацію за наявності короткострокового періоду дослідження. Модель залежності собівартості продукції від обсягів продажів (M2) ґрунтується на тому визначенні, що постійні витрати перераховуються на одиницю випуску продукції, тому існує зворотна залежність між собівартістю та обсягом продажів (випуском). Модель залежності собівартості одиниці виробленої продукції від ціни (M3) будується шляхом підстановки виразу (M2) у вираз (M1). Моделі (M4) та (M5) відображають залежності прибутку підприємства від ціни, одержаної при об'єднанні попередніх моделей.

Метою блоку дослідження площини беззбитковості є побудова площі беззбитковості, що базується на аналізі точки та інтервалу з урахуванням умов невизна-

ченості кожного з наведених станів. Якщо для точки беззбитковості умовою невизначеності може бути результат виробничої діяльності підприємства, для інтервалу беззбитковості — діапазон цін, що впливає на обсяг реалізації, то для площі — покриття витрат прибутком. Методика формування галузі невизначеності при аналізі беззбитковості можна представити такими етапами: перевірка закону розподілу основних показників; побудова точки беззбитковості; аналіз інтервалів беззбитковості; формування площі беззбитковості. Реалізація цієї методики дозволяє побудувати площину беззбитковості, на основі аналізу якої надалі здійснюється управління витратами промислового підприємства. Цільовою спрямованістю блоку управління витратами промислового підприємства є формування системи збалансованих показників, що дає можливість ухвалити коректне управлінське рішення.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Побудована на основі процесного підходу концептуальна стратегічна модель управління витратами машинобудівного підприємства дозволяє сформувати інформаційну базу, яка надасть можливість, з метою розширення можливих меж прийняття рішень, використовувати наступну послідовність побудови сфери беззбитковості: точка, інтервал, площа. Визначення сфери беззбитковості дозволяє врахувати різновекторність можливих дій щодо вибору оптимальних способів керування витратами підприємства. Синтез сфери беззбитковості та системи збалансованих показників дає можливість виробити ефективну стратегію цього процесу.

Література:

1. Адирова Т.І. Система управління витратами — target&costing на машинобудівних підприємствах. Економіка та держава. 2012. № 7. С. 82—84.
2. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 8.11.2021 р.).
3. Зенина Е.В. Теоретические и методологические основы стратегического управления затратами: монография. Бишкек: КРСУ, 2014. 54 с.
4. Колісник М.К., Сміх К.Е. Стан підприємств машинобудування в Україні і можливі шляхи виходу з кризи за допомогою стратегії інтеграції. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 167.
5. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 5 (31). С. 81—86.
6. Мілаш І.В., Красноусов А.В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібної торгівлі: монографія. Х.: ХДУХТ, 2015. 286 с.
7. Принятие проектных решений через управление рисками. URL: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430/ (дата звернення: 8.11.2021 р.).
8. Проданчук М.А. Стратегічне управління витратами аграрних підприємств. URL: <http://magazine.faaaf.org.ua/strategichne-upravlennya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html> (дата звернення: 8.11.2021 р.).
9. Сулоева С.Б., Гульцева О.Б. Система управления затратами: концептуальные положения. Организатор производства. 2017. Т. 25, № 3. С. 47—58.
10. Шевців Л. Ю. Концептуальні основи формування ефективної системи управління витратами машинобудівних підприємств. Економіка: реалії часу. 2016. № 1 (23). С. 72—81.
11. Яценко О.І., Майданська О.М. Стратегічний підхід в управлінні витратами підприємства. Науковий вісник. Національний лісотехнічний університет України. 2008. Вип. 18.2. С. 145—149.
12. Shank J., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. Free Press, 2008. 272 p.

References:

1. Adyrova, T. I. (2012), "Cost management system — target & costing in machine-building enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 82—84.
2. State Statistics Service (2021), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 4 Nov 2021).
3. Zenyna, E. V. (2014), *Teoretycheskye y metodologicheskye osnovy stratehicheskoho upravleniya zatratamy* [Theoretical and methodological foundations of strategic cost management], KRSU, Byshkek, Russia.
4. Kolisnyk, M. K. and Smikh, K. E. (2008), "The state of machine-building enterprises in Ukraine and possible ways out of the crisis with the help of integration strategy", *Rehionalna ekonomika*, vol. 4, pp. 167.
5. Kostetska, N. I. and Khopchan, M. I. (2012), "Strategic cost management as a means of ensuring the competitiveness of the enterprise", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 5 (31), pp. 81—86.
6. Milash, I. V. and Krasnousov, A. V. (2015), *Stratehichne upravlinnia vytratamy pidpriemstv rozdrubnoi torhivli* [Strategic cost management of retail trade enterprises], KhDUKhT, Kharkiv, Ukraine.
7. iTeam (2021), "Making project decisions through risk management", available at: http://www.iteam.ru/publications/project/section_38/article_1430/ (Accessed 4 Nov 2021).
8. Prodanchuk, M. A. (2018), "Strategic cost management of agricultural enterprises", available at: <http://magazine.faaaf.org.ua/strategichne-upravlennya-vitratami-agrarnih-pidpriemstv.html> (Accessed 4 Nov 2021).
9. Suloeva, S. B. and Hultseva, O. B. (2017), "Cost management system: conceptual provisions", *Orhanyzator proyzvodstva*, vol. 25, no. 3, pp. 47—58.
10. Shevtsov, L. Yu. (2016), "Conceptual bases of formation of effective system of management of expenses of the machine-building enterprises", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 1 (23), pp. 72—81.
11. Iashchenko, O. I. and Maidanska, O. M. (2008), "Strategic approach to cost management of the enterprise", *Naukovyi visnyk. Natsionalnyi lisotekhnichnyi universytet Ukrainy*, vol. 18.2, pp. 145—149.
12. Shank, J. and Govindarajan, V. (2008), *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*, Free Press, NY, USA.

Стаття надійшла до редакції 11.11.2021 р.