

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД УПРАВЛІНСЬКИХ ФУНКЦІЙ

OPTIMIZATION DIRECTIONS OF ENTERPRISE COSTS DEPENDING ON MANAGEMENT FUNCTIONS

УДК 338.583

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-4>

Ахновська І.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Мазурук О.В.

здобувач,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Щур Д.А.

здобувач,
Донецький національний університет
імені Василя Стуса

Akhnovska Inna

Vasyl` Stus Donetsk National University

Mazuruk Oleksandr

Vasyl` Stus Donetsk National University

Shchur Dmytro

Vasyl` Stus Donetsk National University

У статті досліджено напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій. Розглянуто погляди вчених щодо трактування дефініції «управління витратами» та сформульовано авторське визначення. Проведено дослідження господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»» з метою оцінки дієвості наявної системи управління витратами підприємства, а саме: здійснено оцінку рівня конкуренції на ринку молочних продуктів за індексом Герфіндаля-Гіршмана, проведено PEST-аналіз та розглянуто позицію компанії ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на ринку молочної продукції України, проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства. Доведено актуальність проблеми мінімізації витрат у зв'язку з поширенням кризових явищ в сучасних ринкових умовах для збільшення рівня прибутковості підприємства. Залежно від системи управлінських функцій запропоновано напрями зниження витрат підприємства, які допоможуть стабілізувати процеси виробництва, побудувати дієву заощаджувальну систему і є універсальними для підприємства будь-якого виду діяльності.

Ключові слова: витрати, управління витратами, функції управління, оптимізація витрат, підприємство.

The key problem of a significant number of enterprises is the lack of a system of control over their own costs and, accordingly, inappropriate waste of their own funds. That is why the systematization reduction of costs is investigated in detail in the article. The views of scientists on the concept of cost management are considered and its generalized definition is formulated in accordance with the current conditions of business development. It is found that the directions for minimizing the costs of the enterprise are: accounting, analysis, motivation, audit, coordination, communication, development, forecasting, control, regulation, monitoring, planning, organization and evaluation. The statement of the definition of "cost management" is analyzed. It is substantiated that the concepts of "cost management" and "cost minimization" should be distinguished. The urgency of the problem of minimizing costs in connection with the spread of crisis phenomena in modern market conditions to increase the level of profitability of the enterprise has been proved. A study of the enterprise was conducted: limited liability company (LLC) "Dairy Company "Galychyna" - in order to check the reliability of the management apparatus and the effectiveness of the existing cost system of the enterprise. The level of competition in the dairy market was assessed by the Herfindahl-Hirschman index. A PEST-analysis of LLC "Dairy Company "Galychyna" has been carried out. The analysis of the type of competition of the dairy market of Ukraine is carried out. The position of the company "Dairy Company "Galychyna" LLC in the dairy market of Ukraine is considered. The factors that affect the costs of the business entity are found out. The economic activity of LLC "Dairy Company "Galychyna" is analyzed. Depending on the system of management functions, the directions of reducing the costs of the enterprise depending on the management functions that will help stabilize production processes, build an effective savings system and are universal for any enterprise are proposed.

Key words: costs, cost management, management functions, optimization cost, enterprise.

Постановка проблеми. Ключовою проблемою значної кількості підприємств є відсутність системи контролю за власними витратами та, відповідно, недоцільна розтрата власних коштів. У зв'язку з поширенням кризових явищ у сучасних ринкових умовах однією із актуальних проблем є мінімізація витрат виробництва для збільшення прибутковості підприємства. Навіть при розширенні ринків збуту та збільшенні обсягів випуску продукції, якими підприємство може збільшити прибутковість, постає питання ефективності використання витрат на цю продукцію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблематики управління витратами займалися такі вітчизняні науковці, як І. О. Ахновська, В. Д. Базилевич, Ф. Ф. Буртинець, С. В. Голов, І. Є. Давидович, Н. Л. Калиновська,

Ю. Б. Кравчук, О. В. Крушельницька, Р. О. Мозговий, Т. М. Мудра, А. А. Пилипенко, А. А. Турило, А. М. Турило, Л. М. Христенко, Ю. С. Цал-Цалко, Л. І. Чернобай, А. І. Ясінська та інші. Суттєвий внесок у розвиток аспектів управління витратами зробили закорданні економісти, зокрема Дж. Кларк, Дж. Харріс, Ф. Римайло, Джон А. Хігінс, Спенсер А. Такер, Р. Купер, Р. Каплан, К. Друрі, Ч. Хонгрен. Науковцями було здійснено обґрунтування концепцій управлінського обліку стандарт-костінг, директ-костінг, таргет-костінг, кайдзен-костінг, розроблено методи обліку «тариф-машина-година», однорідних секцій, калькулювання витрат на основі діяльності тощо. Проте напрями зниження витрат підприємства в залежності від управлінських функцій залишаються поза увагою більшості економістів.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення напрямів зниження витрат підприємства залежно від управлінських функцій. Для досягнення мети послідовно окреслено і виконано наступні завдання: досліджено економічну сутність дефініції «управління витратами», виконано аналіз господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина», визначено управлінські функції та на їх основі сформовано напрямки зниження витрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сьогодення, коли в країні продовжується війна, значна кількість підприємств зазнала великих збитків, суб'єкти господарювання функціонують в умовах невизначеного економічного середовища, на перший план виходить необхідність підвищення обґрунтованості прийняття управлінських рішень. Виходячи з цього, необхідним є розгляд формування стратегії управління витратами підприємства з метою розробки теоретичного підґрунтя та практичних рекомендацій щодо комплексної системи управління. Слід зазначити, що у науковій літературі досі не сформоване єдине

визначення дефініції «управління витратами», тож вважаємо за доцільне зробити аналіз підходів науковців до цієї проблеми (табл. 1).

Аналіз свідчить, що для викладення дефініції «управління витратами» науковці дотримуються здебільшого процесного та системного підходу, визнаючи взаємозалежність витрат та фінансового результату діяльності підприємства. Слід зазначити, що це є достатньо точним, адже у менеджменті поняття «управління», означає, передусім, вирішення питань для отримання позитивного результату діяльності. Враховуючи, що управління витратами науковці трактують як окрему специфічну функцію управління; складний багатоаспектний та динамічний процес; певну систему, що полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки, розглянемо деякі аспекти управління витратами виробничого підприємства.

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є національним виробником молочних продуктів. Основними конкурентними перевагами компанії

Таблиця 1

Погляди науковців щодо визначення дефініції «управління витратами»

Джерело	Визначення
Борисюк І. О., Семеняка Я. В. [1]	система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні суб'єктивних економічних законів
Брагіна О. С., Забродна І. О. [2]	взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства
Дубиніна С. М. [3]	комплексний процес організації, планування витрат виробництва, який направлений на контроль за їх використанням та пошук резервів їх мінімізації, базується на достовірній інформації, передбачає використання в процесі виробництва різних систем і методів обліку витрат, що направлено на забезпечення оперативного управлінського обліку на підприємстві
Костецька Н. І. [4]	процес послідовно виконуваних дій, зокрема розроблення, прийняття і реалізації рішень щодо формування величини і структури витрат, а також контролю за їх виконанням
Ляшенко Г. П., Овсяннікова В. І. [5]	багатогранний, комплексний, ціленаправлений процес формування витрат, який забезпечує досягнення стратегічної мети господарської діяльності підприємства
Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. [6]	створення єдиної, раціональної, чітко та безперервно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами
Мещеряков В. Є. [7]	діяльність підприємства, спрямована на реалізацію цілей об'єкта управління за умови раціонального використання наявних ресурсів з метою оптимізації витрат за рахунок більш ефективного використання ресурсів
Пилипенко А. А. [8]	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
Фостолович В. А., Сімаков О. О. [9]	розробка системи постійного цілеспрямованого впливу на структуру витрат, їх склад та поведінку
Ясінська А. І. [10]	цілеспрямований вплив на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства

Джерело: систематизовано авторами за [1–10]

вважаються дизайн, філософія та історія компанії, сировинна база, сучасне устаткування, реклама в мережі інтернет, можливості для розвитку та експорту продукції, широкий асортимент продукції. Для визначення позиції підприємства здійснимо його PEST – аналіз (рис. 1).

Здійснимо оцінку рівня конкуренції на ринку молочних продуктів за індексом Герфіндаля-Гіршмана. Для розрахунку візьмемо показник активів компаній та показник реалізованої продукції (табл. 2).

Після розрахунку отримано наступні показники: $HHI_A = 1753,4$; $HHI_{OP} = 2185$, отже, ринок молочних продуктів України є ринком монополістичної конкуренції за активами та олігополістичним за

обсягами реалізованої продукції. З метою аналізу господарської діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» знайдемо операційний леверидж та точку беззбитковості (табл. 3).

Отже, рівень операційного ризику значно відхиляється від норми і показує, що за умови підвищення прибутку на 1% у 2020 році рівень операційного ризику зростає на 13,01%. Сукупний дохід дорівнює сукупним витратам при обсязі випуску 1886265 одиниць продукції: зростання точки беззбитковості теж не є позитивним. Спостерігаємо також зростання як змінних, так і постійних витрат підприємства, що свідчить про необхідність збільшення уваги топ-менеджменту до управління витратами.

Political and Legal		Economic	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Відсутність бойових дій на території регіону	Зниження поголів'я рогатої худоби	Втрати конкурентів через війну, компанія не має проблем з дебіторами і кредиторами	Важкість виходу на міжнародні ринки, високий рівень концентрації
Socio-Cultural		Technological	
Opportunities	Threats	Opportunities	Threats
Розташування підприємства у туристичному регіоні, продукція добре рекламується, є відомою серед населення	Зниження споживання молочних продуктів через зменшення доходів домогосподарств	Можливість представляти ринку нові продукти	Вища собівартість продукції, ніж в іноземних конкурентів, широкий, проте сталий асортимент продукції

Рис. 1. PEST-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Джерело: систематизовано авторами

Таблиця 2

Лідери ринку молочних продуктів України

Компанія	Торгові марки	Активи		Обсяг реалізації	
		тис. грн.	%	тис. грн.	%
Danone (ТОВ Данон Дніпро, ПрАТ Данон Кремез)	Активія, Актімель, Живинка, Простоквашино Простоквашино для малят, Растішка, Актуаль, YoPro, Даніссімо, Paw Patrol, Alpro, Danone	2190366	26,96	5456147	32,89
ТОВ «Люстдорф»	Селянське, На здоров'я!, Смачно, Шеф, Бурьонка	1605383	19,76	3569634	21,52
ПрАТ Вімм-Біль-Данн Україна	Слов'яночка, Чудо, Агуша	1226637	15,1	486977	2,94
ДП «ЛАКТАЛІС-Україна»	Шостка, Дольче, Lactel, Локо Моко, Фанні, Santal, President	1084768	13,35	3038492	18,3
ПрАТ Тернопільський молокозавод	Молокія	958226	11,79	1991387	12
ТОВ Молочна компанія «Галичина»	Галичина, «Го Карпати», «Галичанське», «Молочар»	666918	8,2	2043262	12,32
ПрАТ Молочний альянс	Славія, Пирятин, Злотокрай Яготинське	392992	4,84	5478	0,03
Разом		8125290	100	16591377	100

Джерело: розраховано авторами

Визначення точки беззбитковості та операційного левериджу ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	2019 рік	2020 рік
Виручка від реалізації продукції (V), тис.грн.	1724725	2043262
Змінні витрати (VC), тис.грн.	1292195	1582203
Маржинальний дохід (CM), тис.грн.	432530	461059
Постійні витрати (FC), тис.грн.	413242	425633
Операційні прибуток (ЕВІТ), тис.грн.	19282	35426
Точка беззбитковості (ВЕР), од.	1647814	1886265
Фактор операційного левериджу (DOL)	22,47	13,01

Джерело: розраховано авторами за [11]

На наш погляд, управління витратами являє собою процес послідовних дій, спрямованих на оптимізацію витрат в залежності від управлінських функцій. При цьому доцільно наголосити на необхідності розмежування понять «управління витратами», «мінімізація витрат» та «оптимізація витрат». У той час, як мінімізація витрат може розглядатися як специфічна функція управління, що полягає у раціональному виборі набору благ та послуг споживачем при заданих функції корисності та її мінімальному допустимому значенні задля мінімізації витрат, оптимізація витрат являє собою головну мету процесу управління витратами і передбачає сукупність напрямів, методів та інструментів, спрямованих на пошук найкращого співвідношення різних видів витрат та бажаних ефектів компанії. Тому вважаємо за доцільне класифікувати напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій (рис. 2).

Таким чином, управління витратами має починатися, на наш погляд, з функції обліку, після чого слідує функція аналізу. На основі виокремлених тенденцій визначається проблема і формується мета. Для виконання всіма центрами відповідальності певних правил і норм необхідна функція мотивації, з якою тісно пов'язана функція ревізії і подальшої координації та комунікації і т.д. Основні напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій наведено у табл. 4.

З метою адаптації до економіки мінімального контакту [12] підприємства мають змінювати стратегічний підхід до бізнес-процесів. Отже, напрями зниження витрат, згруповані у табл. 4 відповідно до управлінських функцій, допоможуть стабілізувати процеси виробництва, побудувати дієву заощаджувальну систему та є універсальними для будь-якого виду діяльності, зокрема й для ТОВ «Молочна компанія Галичина».

Висновки з проведеного дослідження. У роботі здійснено аналіз трактування дефініції «управління витратами». Доведено, що єдиної інтерпретації цієї категорії не існує, адже кожен автор робить акцент на певній стороні дослідження. У статті акцентовано увагу на необхідності оптимізації витрат та функціях управління, що дозволило зробити наступне визначення: управління витратами являє собою процес послідовних дій, спрямованих на оптимізацію витрат в залежності від управлінських функцій. Проведено аналіз деяких показників ТОВ «Молочна компанія Галичина», визначено точку беззбитковості та фактор операційного левериджу, котрі наочно висвітлюють залежність обсягів виробництва продукції від витрат. Виокремлено наступні функції управління витратами: облік, аналіз, мотивація, аудит, координація, комунікація, розвиток, прогнозування, контроль, регулювання, моніторинг, планування, організація та оцінка. У перспективах подальших досліджень – розробка механізму управління витратами на основі управлінських функцій.



Рис. 2. Функції управління витратами

Джерело: систематизовано авторами

Основні напрями оптимізації витрат підприємства в залежності від управлінських функцій

Функції управління	Приклади напрямів оптимізації витрат підприємства
Облік	удосконалення інформаційного забезпечення, автоматизація процесів
Аналіз	аналіз проблем, пропозицій постачальників, функціонально-вартісний аналіз, виявлення тенденцій діяльності організації
Мотивація	раціоналізація витрат, використання ефективних систем організації праці, удосконалення організації виробництва
Ревізія	ліквідація непродуктивних витрат і втрат
Координація	орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, здійснення рекламної й інформаційної діяльності підприємства з урахуванням результатів маркетингових досліджень, розширення спеціалізації та кооперування
Комунікація	збільшення обсягів закупівель товарів безпосередньо у підприємств-виробників, зменшення числа посередників, використання аутсорсингових послуг
Козвиток	використання ефективної підприємницької політики, управління витратами залежно від стадій життєвого циклу продукції, розширення і поновлення асортименту товарів відповідно до запитів покупців, відображення цих вимог в асортиментних переліках магазинів різних типів
Прогноз	ітерація застосування нових видів сировини і матеріалів та поліпшення їх використання
Контроль	контроль надходження товару за кількістю та якістю
Регулювання	комплексний характер управлінських рішень, раціональне використання матеріальних ресурсів, дотримання режиму економії на всіх ділянках виробничо-господарської діяльності підприємства, запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин
Моніторинг	слідкування за скороченням витрат і відходів у виробництві, вивчення пропозицій постачальників
Планування	планування комплексу маркетингу, обсягів партій і частоти замовлень, оптимізація обслуговування грошового потоку
Прганізація	недопущення зайвих втрат, приведення рівня обслуговування у відповідність з вимогами покупців, підвищення технічного рівня виробництва, зменшення трудових витрат та створення системи знижок і пільг, підвищення технічного рівня виробництва, органічне поєднання витрат з якістю продукції, безперервність постачання матеріальних ресурсів, організація рекламної кампанії, впровадження інновацій, раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом, зниження витрат сировини, матеріалів, палива і енергії на одиницю продукції, зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції, скорочення адміністративних витрат та накладних витрат, збільшення одиничної потужності, зміна номенклатури, асортименту продукції, використання замінників дефіцитних матеріальних ресурсів
Оцінка	системний підхід до управління витратами, оцінка ризиків

Джерело: систематизовано авторами

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6. С. 15–23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/formuvannia-sistemy-upravlinnia-vytratamy-pidpriemstva/> (дата звернення: 20.10.2022).

2. Брагіна О. С., Забродная І. О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 3(17). С. 19–25. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

3. Дубиніна С. М. Формування векторів управління витратами виробництва промислових підприємств: дис. ... д-ра філософії : 051. Запоріжжя. Запорізький національний університет, 2020. URL: http://phd.znu.edu.ua/page/PhD/Dubynina_dis.pdf (дата звернення: 21.10.2022).

4. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспіль-*

ство. 2021. № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67> (дата звернення: 21.10.2022).

5. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення: 19.10.2022).

6. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4(115). С. 140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

7. Мещеряков В. Є. Формування витрат та собівартості продукції сільськогосподарських підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2017. URL: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_mesherjakov.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

8. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку під-

приємства. Наукове видання. Харків : ХНЕУ, 2007. 276 с. URL: http://www.aapil.ho.ua/pdf_for_download/Pylypenko_oblk-analit_zabezpech.pdf (дата звернення: 19.10.2022).

9. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36–45. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/8.pdf (дата звернення: 20.10.2022).

10. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник Нац. ун-ту Львівська політехніка. 2007. № 14(594). С. 357–360. URL: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf> (дата звернення: 20.10.2022).

11. Офіційний сайт ТОВ «Молочна компанія «Галичина». URL: <https://galychyna.com.ua/finance-report/> (дата звернення: 22.10.2022).

12. Ахновська І. О., Гладкова А. О. Економіка мінімального контакту в умовах глобальної конкуренції. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4(40). С. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.13> (дата звернення: 22.10.2022).

REFERENCES:

1. Borysiuk, I. O. & Semeniaka, Ya. V. (2017). Formuvannia systemy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Formation of the cost management system of the enterprise]. *Modern Economics – Modern Economics*, vol. 6, pp. 15–23. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/formuvannia-systemy-upravlinnia-vytratamy-pidpriemstva>. (in Ukrainian)

2. Brahina, O. S. & Zabrodnaia, I. O. (2021). Rozrobka stratehichnoho pidkhodu do upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Development of a strategic approach to enterprise cost management]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Economic journal Odessa polytechnic university*, vol. 3, no. 17, pp. 19–25. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf>. (in Ukrainian)

3. Dubynina, S. M. (2020). Formuvannia vektoriv upravlinnia vytratamy vyrobnytstva promyslovykh pidpriemstv [Formation of cost management vectors of industrial enterprises] (PhD Thesis), Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Available at: http://phd.znu.edu.ua/page/PhD/Dubynina_dis.pdf (in Ukrainian)

4. Kostetska, N. I. (2021). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku [Cost management at enterprises under risk conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>. (in Ukrainian)

5. Liashenko, H., & Ovsiannikova, V. (2022). Vytraty pidpriemstva ta upravlinnia nymy [Enterprise expenses and their management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>. (in Ukrainian)

6. Markina, I. A., Voronina, V. L. & Rudych, A. I. (2020). Teoretychni osnovy upravlinnia vytratamy pidpriemstva [Theoretical foundations of enterprise cost management]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, vol. 4, no. 115, pp. 140–147. Available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf. (in Ukrainian)

7. Meshcheriakov, V. Ie. (2017). Formuvannia vytrat ta sobivartosti produktsii silskohospodarskykh pidpriemstv [Formation of costs and production costs of agricultural enterprises]. (PhD Thesis), Dnipro. Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet. Available at: https://www.dsau.dp.ua/ua/page/photo/dis_mesherjakov.pdf. (in Ukrainian)

8. Pylypenko, A. A. (2007). Orhanizatsiia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Organization of accounting and analytical support for the strategic development of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU. Available at: http://www.aapil.ho.ua/pdf_for_download/Pylypenko_oblk-analit_zabezpech.pdf. (in Ukrainian)

9. Fostolovich, V. A. & Simakov O.O. (2019). Mistse upravlinnia vytratamy v suchasni systemi upravlinnia pidpriemstvom [The place of cost management in the modern enterprise management system]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 10, pp. 36–45. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2019/8.pdf. (in Ukrainian)

10. Yasinska, A. I. (2007). Sutnist upravlinnia vytratamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [The essence of cost management at domestic enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Lvivska Politehniky – Bulletin of the National Lviv Polytechnic University*, vol. 14, no. 594, pp. 357–360. Available at: <http://vlp.com.ua/files/54.pdf>. (in Ukrainian)

11. Ofitsiynyi sait TOV «Molochna kompaniia «Galychyna» [Official website LLC «Milk Company «Galychyna»]. (n.d.). *galychyna.com.ua*. Available at: <https://galychyna.com.ua/finance-report>. (in Ukrainian)

12. Akhnovska, I. O. & Hladkova, A. O. (2020). Ekonomika minimalnoho kontaktu v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Economy of minimal contact in conditions of global competition]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 4, no. 40, pp. 130–142. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.13>. (in Ukrainian)