

UDC 330:658.15

JEL: D2,D58

DOI: 10.34671/SCH.SVB.2021.0501.0010



©2021 Контент доступен според ліцензії CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Автор(и) 2021

ORCID: 0000-0003-4453-8905

**ПАСКА Ігор Миколайович**, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління,  
адміністрування та міжнародної економіки

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*(09111, Україна, Біла Церква, вул. Соборна 8/1, e-mail: paska.igor@ukr.net)*

ORCID: 0000-0002-0622-4318

**ПОНЕДІЛЬЧУК Тетяна Василівна**, кандидат економічних наук, доцент кафедри  
економіки та економічної теорії

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*(09111, Україна, Біла Церква, вул. Соборна 8/1, e-mail: komar.tv@ukr.net)*

ORCID: 0000-0003-1172-5966

**ЗАБОЛОТНИЙ Вячеслав Сергійович**, кандидат економічних наук, доцент кафедри  
обліку та оподаткування

*Білоцерківський національний аграрний університет*

*(09111, Україна, Біла Церква, вул. Соборна 8/1, e-mail: zabolotnys120485@gmail.com)*

**Анотація.** У статті встановлено, що однією з важливих економічних проблем, які спричиняють світові економічні кризи є неефективне управління, що проявилось як в реальному, так і в фінансовому секторі економіки. Серед найважливіших елементів такого неефективного управління витратами було визначено велику різницю між можливими прибутками в разі успішних дій керівника та суми збитків в разі помилкових рішень, які призвели до втрат. Визначено основні принципи управління витратами та доведено що їх дотримання є достатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та завоювання передових позицій на ринку. Проаналізовано основні концепції управління витратами, виявлено їх переваги та недоліки та розроблено пропозиції по оптимізації управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації. У процесі дослідження встановлено, що освоєння підходу до управління витратами кайзен дозволяє всім працівникам, пов'язаним з витратами виробництва, зробити свій внесок у скорочення цих витрат і управління ними. Виявлено, що основною перевагою кайзен-костингу є те, що він забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні, а основним недоліком — необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність організації. Доведено, що успішним процес постійного вдосконалювання може стати лише в тому випадку, коли умови виробництва сприятливі, а для цього необхідно виконувати певні вимоги до управління, зокрема: сформулювати стратегію і тактику діяльності підприємства; виробити стиль керівництва, який підтримує відкритість, довіру і співробітництво; підтримувати постійність цілей; розвивати систему заохочення, яка буде стимулювати співробітництво; впроваджувати постійно діючі програми навчання персоналу; дотримуватись балансу між короткостроковими і довгостроковими завданнями.

**Ключові слова:** витрати, управління витратами, стандарт-кост, директ-кост, кайзен-кост.

## DIAGNOSIS OF THE MODERN METHODS EFFECTIVENESS OF COST MANAGEMENT IN ENTERPRISES

© The Author(s) 2021

**PASKA Igor**, Doctor of Economics, Professor of the Department of Public Administration  
*Bila Tserkva National Agrarian University*

*(09117, Ukraine, Bila Tserkva, Soborna pl. 8/1, e-mail: paska.igor@ukr.net)*

**PONEDILCHUK Tetiana**, PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics  
and Economic Theory

*Bila Tserkva National Agrarian University*

*(09117, Ukraine, Bila Tserkva, Soborna pl. 8/1, e-mail: komar.tv@ukr.net)*

**ZABOLOTNYI Viacheslav**, PhD in Economics, associate Professor

*Bila Tserkva National Agrarian University*

*(09117, Ukraine, Bila Tserkva, Soborna pl. 8/1, e-mail: zabolotnys120485@gmail.com)*

**Abstract.** The article finds out that one of the important economic problems causing global economic crises is mismanagement, which has manifested itself in both the real and financial sectors of the economy. Among the most important elements of such inefficient cost management there were identified the following factors: a large difference between the possible income in the case of successful actions of the head and the amount of losses in the case of erroneous decisions which have led to losses. The basic principles of cost management have been defined and it has been proved that their observance is sufficient to ensure the competitiveness of the enterprise and gain a leading position in the market. The basic concepts of cost management have been analysed, their advantages and disadvantages have been revealed and the offers on optimization of cost management for the purpose of the enterprises' competitiveness increase in the conditions of globalization have been developed. It was in studies revealing that that mastering the Kaizen cost management approach allows all employees involved in production costs to contribute to reducing and managing these costs. It has been established that the main advantage of kaizen-costing is that it provides a constant reduction of costs and keeps them at a given level, and the main disadvantage consists in the need to motivate employees and corporate culture, supporting the involvement of staff in the organization. It has been proved that the improvement process can be successful only if the production conditions are favourable, and in this regard it is necessary to meet certain management requirements, in particular: to form a strategy and tactics of the enterprise; develop a leadership style that supports openness, trust and cooperation; maintain consistency of goals; develop an incentive system that will stimulate cooperation; implement existing staff training programs; strike a balance between short-term and long-term goals.

**Keywords:** costs, cost management, standard cost, direct budget, Kaizen costing.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

© Автор(ы) 2021

**ПАСКА Игорь Николаевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры публичного управления, администрирования и международной экономики  
*Белоцерковский национальный аграрный университет*  
(09111, Украина, Белая Церковь, ул. Соборная 8/1, e-mail: paska.igor@ukr.net)

**ПОНЕДЕЛЬЧУК Татьяна Васильевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и экономической теории  
*Белоцерковский национальный аграрный университет*  
(09111, Украина, Белая Церковь, ул. Соборная 8/1, e-mail: komar.tv@ukr.net)

**ЗАБОЛОТНЫЙ Вячеслав Сергеевич**, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения  
*Белоцерковский национальный аграрный университет*  
(09111, Украина, Белая Церковь, ул. Соборная 8/1, e-mail: zabolotnys120485@gmail.com)

**Аннотация.** В статье установлено, что одной из важных экономических проблем, вызывающих мировые экономические кризисы является неэффективное управление, что проявилось как в реальном, так и в финансовом секторе экономики. Среди важнейших элементов такого неэффективного управления затратами были определены большую разницу между возможными доходами в случае успешных действий руководителя и суммы убытков в случае ошибочных решений, которые привели к потерям. Определены основные принципы управления затратами и доказано, что их соблюдение является достаточным для обеспечения конкурентоспособности предприятия и завоевания передовых позиций на рынке. Проанализированы основные концепции управления затратами, выявлены их преимущества и недостатки и разработаны предложения по оптимизации управления затратами с целью повышения конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации. В процессе исследования установлено, что освоение подхода к управлению затратами кайзен позволяет всем работникам, связанным с издержками производства, внести свой вклад в сокращение этих расходов и управления ими. Выявлено, что основным преимуществом кайзен-костинг является то, что он обеспечивает постоянное уменьшение расходов и удержания их на заданном уровне, а основным недостатком - необходимость мотивации работников и корпоративной культуры, поддерживает вовлечение персонала в деятельность организации. Доказано, что успешным процесс совершенствования может стать только в том случае, когда условия производства благоприятные, а для этого необходимо выполнять определенные требования к управлению, в частности: сформировать стратегию и тактику деятельности предприятия; выработать стиль руководства, который поддерживает открытость, доверие и сотрудничество; поддерживать постоянное целей; развивать систему поощрения, которая будет стимулировать сотрудничество; внедрять действующие программы обучения персонала; соблюсти баланс между краткосрочными и долгосрочными задачами.

**Ключевые слова:** затраты, управление затратами, стандарт-кост, директ-кост, кайзер-кост.

### ВСТУП

*Постановка проблеми* в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Аналіз останніх причин світової економічної кризи показав, що однією з важливих економічних проблем було неефективне управління [1–3], що з'явилося як в реальному, так і фінансовому секторі економіки. Помилкове управління фінансовим сектором було названо однією з головних проблем, яка спровокувала глобальну кризу. Серед найважливіших елементів такого неефективного управління витратами було визначено велику різницю між можливими прибутками в разі успішних дій керівника та суми збитків в разі помилкових рішень, які призвели до втрат [4–6].

Саме тому ефективність управління витратами на сучасному етапі розвитку світового господарства є одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Особливо гостро ці питання постають в контексті обмеженості ресурсів та доступу до них.

Виникненню та поширенню різних методів управління витратами сприяв ряд об'єктивних чинників, а саме: концентрація виробництва та його технологічне вдосконалення, еволюція методів управління виробництвом та гостра необхідність оперативного контролю витрат і собівартості продукції.

Значний вклад у вивчення проблеми управління витратами зробили такі видатні зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти як: А. Апчерч, Д. Бримсон, Р. Гаррисон, Б. Герхардт, Р. Краузе, Джей К. Шим, К. Друрі, Джон К. Шанк, Р. Каплан, Б. Нідлз, Дж. Прагер, Г. Фандель, Д. Хан, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер та вітчизняні вчені П. Атамас, А. Гальчинський, С. Голов, В. Завгородній, О. Орлов, М. Пушкар, М. Чумаченко, та інші. Однак в їхніх працях не висвітлено особливості застосування конкретних методів управління витратами в тих чи інших умовах.

### МЕТОДОЛОГІЯ

*Метою дослідження* є порівняльний аналіз різних методів управління витратами в умовах конкурентного середовища, та розробка рекомендацій щодо оптимальної системи управління ними на українських підприємствах в період економічної кризи.

*Використані методи, методики та технології.* У процесі дослідження використовували загальнонаукові методи проведення економічних досліджень, що дають можливість аналізувати та систематизувати наявні методи управління витратами, а також розробляти пропозиції щодо оптимізації системи управління витратами на українських підприємствах.

Інформаційною базою дослідження є праці українських та зарубіжних вчених з питань управління витратами, а також чинна нормативно-правова база щодо обліку, аналізу, контролю та управління витратами.

### РЕЗУЛЬТАТИ

*Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.* Управління витратами – ключовий елемент системи управління підприємством на сучасному етапі розвитку світової економіки. Особливо гостро ці питання постають в умовах глобалізації світового господарства, зростання інтенсивності конкурентних відносин.

Аналіз сучасних методів управління витратами дозволив нам виділити наступні принципи:

- системний підхід до управління витратами;
- єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами;
- управління витратами на усіх стадіях життєвого циклу виробу – від виготовлення до утилізації;
- поєднання зниження витрат з високою якістю продукції (робіт, послуг);
- недопущення зайвих витрат, впровадження ефективних методів зниження витрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення щодо рівня витрат;

- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат.

Дотримання усіх принципів управління витратами, на нашу думку, є достатнім для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та завоювання передових позицій на ринку, але з'являються нові випробування, ризики, що потребують необхідності стратегічного погляду до проблеми створення ефективного витратного механізму на підприємстві.

Проведені нами дослідження свідчать, що останнім часом набули розвитку різноманітні концепції управління витратами на підприємстві задля оптимізації ресурсів в процесі досягнення ефективної діяльності. До таких систем відносять: «директ-костинг», «стандарт-кост», «таргет-костинг», «кайзен-костинг» та ін.

Класичним методом часткової калькуляції є метод «директ-костинг» – це метод формування собівартості продукції за змінними витратами (метод неповної собівартості).

За цим методом обліку і калькуляції виробничі витрати поділяються на змінні (залежать від обсягу виробництва) і постійні (не залежать від обсягу виробництва). При цьому постійні витрати вважаються витратами поточного періоду, не відносяться на собівартість, не розподіляються між виробами, а прямо відносяться на результати господарської діяльності. Облік витрат і визначення собівартості продукції проводять тільки за змінними витратами.

У системі «директ-костинг» формується новий показник результату діяльності – *маржа зі змінної собівартості*, яка визначається як різниця між відпускнуою вартістю реалізованої продукції та змінними витратами. Якщо з суми маржі вираховуються постійні витрати, – то кінцевий фінансовий результат є прибутком або збитком.

Ми вважаємо, що у випадку коли підприємство виробляє значний обсяг продукції, то метод «директ-костинг» дає змогу виміряти «внесок» кожного виробу в відшкодування постійних витрат на формування загального рівня рентабельності.

Однак нами виділено ряд недоліків даного методу управління витратами, а саме:

1) відсутній розрахунок повної собівартості, що є обов'язковим відповідно до законодавства;

2) необхідність чіткого розподілу постійних витрат на змінні та постійні складові, що важливо для розрахунку маржинальних витрат.

Використання методу «директ-костинг» важливо для підприємств з різноманітним товарним асортиментом. Корисно в період економічних спадів, коли спостерігаються простоювання виробничих потужностей, нестабільний попит, інфляційні процеси, тобто рекомендується в умовах нестабільності зовнішнього середовища [6].

Однак з часом для підприємств все більш актуальним стає не стільки завдання точного і повного визначення собівартості, скільки запобігання невіправданих витрат, яких можна було б уникнути. Це питання було вирішено за допомогою системи «стандарт-кост».

«Стандарт-кост» – це метод формування фактичних витрат на основі їх стандартизованих величин і відхилень від них, управління витратами здійснюється через порівняння фактичних витрат з нормативними.

Нормативи, або стандарти, в системі «стандарт-кост» є наперед встановленими величинами витрачання факторів виробництва у вартісному або натуральному вимірі. Нами встановлено, що ключовим в системі «стандарт-кост» є контроль за найбільш точним виявленням відхилень від установлених стандартів, що сприяє вдосконаленню й самих стандартів витрат. За відсутності такого контролю застосування даної системи буде мати умовний характер і не дасть належного ефекту. Перевага системи «стандарт-кост» над іншими методами обліку витрат на виробництво полягає в тому, що на підставі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити

суму очікуваних витрат на виробництво і реалізацію виробів, обчислити собівартість одиниці виробу для визначення ціни та скласти звіт про доходи. Також, до переваг даного методу можна віднести оперативність і сприяння максимальній оптимізації витрат шляхом їхнього наближення до нормативних значень.

Серед недоліків методу «стандарт-кост» нами виділено:

- утрудненість проведення аналізу, контролю і планування витрат;

- ускладнене обчислення незавершеного виробництва і вартості залишків; готових виробів на складі у зв'язку із коливаннями цін, зумовлене конкурентною боротьбою за ринки збуту товарів, інфляцією.

- трудомісткість та незручність обчислення стандартів для змінного асортименту продукції;

- ускладненість встановлення стандартів, що пов'язано з відсутністю науково обґрунтованих та затверджених норм.

Продовженням у пошуках ефективного управління витрат стало використання методу «таргет-костинг» – управління витратами за цільовою собівартістю. Суть даного методу базується на традиційній формулі ціноутворення: ціна складається із собівартості та прибутку, виходячи з цього собівартість буде становити різницю між ціною і прибутком. Отже, «таргет-костинг» розглядає собівартість не як розрахований за нормативами показник, а як величину, на яку має орієнтуватися організація, пропонуючи ринку конкурентний продукт.

Нами виділено такі етапи реалізації системи управління «таргет-костинг»:

1) на основі аналізу ринку збуту та планування масштабів виробництва визначається гіпотетична ринкова ціна продукції;

2) розраховується величина очікуваного прибутку на одиницю продукції, або на весь обсяг виробництва, на основі якого розраховується цільова собівартість як максимально допустиме значення собівартості при заданих ринкових умовах;

3) етап оптимізації передбачає приведення нормативної собівартості до цільової шляхом вивчення можливості зміни обсягів та видів витрат, що визначені технологією виробництва, альтернативними матеріалами, дизайнерськими, технічними або технологічними рішеннями, які б забезпечили здешевлення продукту без втрати якості;

4) розробка та тестування макету продукції, що має цільову собівартість та прийняття управлінського рішення за результатами тестування. Якщо цільова собівартість визначена і різниця складає до 10 % від нормативної собівартості продукту, приймається рішення про запуск його у виробництво. У разі недосягнення рівня цільової собівартості – розробка завершується, але можливі подальші пошуки нових конструктивних ідей та технологій [6].

До переваг використання методу «таргет-костинг» можна віднести:

- пошук нових, нестандартних рішень як відповідних підрозділів так і менеджерів для досягнення бажаного результату (цільової собівартості);

- зниження витратної частини виробництва шляхом більш активного розвитку інноваційних технологій у зв'язку з неможливістю застосування більш дорогих матеріалів та технологій.

Серед недоліків використання методу «таргет-костинг» варто відзначити:

- низька оперативність управлінських рішень щодо змін кон'юнктури ринку;

- необхідність тісної взаємодія між різними підрозділами та працівниками підприємства.

Також скорочення вартості виробництва можна досягти шляхом застосування кайзен-костингу, метою якого є удосконалення діяльності компанії або її окремих підрозділів за допомогою внутрішніх резервів без залу-

чення великих інвестицій ззовні.

Модель управління витратами на підприємствах «кайзен-костинг» використовується поряд із «таргет-костинг». Ці системи мають одну мету – досягнення цільової собівартості, проте якщо за системою таргет-костингу цю мету прагнуть досягнути на етапі проектування нового виробу, то за системою кайзен-костингу – на етапі виготовлення виробу.

Тобто, не будучи конкретним методом калькулювання собівартості продукції, освоєння підходу кайзен дозволяє всім працівникам, пов'язаним з витратами виробництва, зробити свій внесок у скорочення цих витрат і управління ними. Це поняття включає всі унікальні методи й концепції менеджменту, застосовувані в Японії, що дозволило їй зайняти провідні позиції на світовому ринку, серед яких: орієнтація на споживача, загальний контроль якості (TQC), роботизація, гуртки контролю якості, система пропозицій, автоматизація, дисципліна на робочому місці, загальний догляд за устаткуванням (TRM), підвищення якості, точно в строк, нуль дефектів, робота малих груп, відносини співробітництва між менеджерами і робітниками, підвищення продуктивності, розроблення нової продукції [7, с. 8].

На нашу думку, перевагою кайзен-костингу є те, що він забезпечує постійне зменшення витрат й утримання їх на заданому рівні, а основним недоліком — необхідність мотивації працівників і корпоративної культури, що підтримує залучення персоналу в діяльність організації.

Успішним процес постійного вдосконалювання може стати лише в тому випадку, коли умови виробництва сприятливі, а для цього необхідно виконувати певні вимоги до управління, зокрема: сформувати стратегію і тактику діяльності підприємства; виробити стиль керівництва, який підтримує відкритість, довіру і співробітництво; підтримувати постійність цілей; розвивати систему заохочення, яка буде стимулювати співробітництво; впроваджувати постійно діючі програми навчання персоналу; дотримуватись балансу між короткостроковими і довгостроковими завданнями.

Розглянуті нами методи управління витрат засвідчують, що для успішної діяльності підприємств єдиного уніфікованого рішення не має. Так, за вибору відповідного методу управління необхідно враховувати економічну доцільність, а також ряд критеріїв та конкретних умов виробництва (рис. 1).

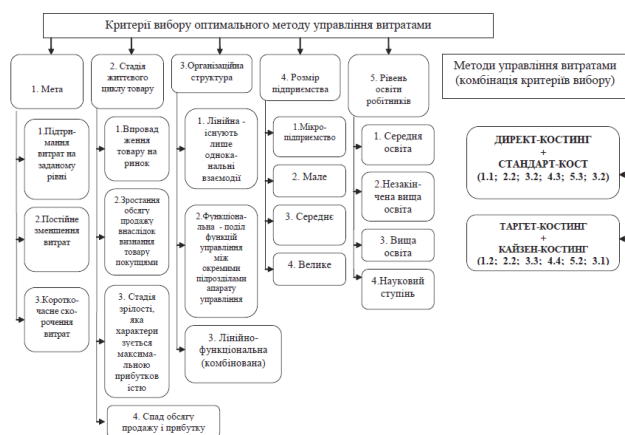


Рисунок 1 - Базова модель вибору оптимального методу управління витратами

Джерело: [8], с. 42.

Слід зазначити, що на сьогодні кожне підприємство напряму зацікавлене у впровадженні новітніх методів управління витратами, проте на цьому етапі виникають певні проблеми:

- слабка теоретико-методологічна база;
- відсутність достатньої уваги до аналізу зовнішнього середовища бізнесу при структуризації процесів

управління витратами;

- відсутність інструментарію для визначення як позитивних ефектів управління, так і втрат.

Отримані результати за відповідної системи управління витратами не є тотожною величиною продуктивності компанії [9]. Отже, з огляду на це, неможливо виміряти не тільки суму доданої вартості системи управління, а й визначити вартість керування.

Більшість дослідників вважають, що витрати на управління дорівнюють обліковій вартості технічного обслуговування системи управління (Drury, 1997 [10]; Atkinson et al., 2007 [11]). Але, ми вважаємо, що такий підхід призводить до недооцінки реальних витрат, оскільки наслідки від помилок керівництва підприємства вважаються витратами виробництва, що не відповідає дійсності. Це у свою чергу призводить до проблеми вимірювання, в той час як об'єктивні витрати на управління відносно легко визначити, є також значні приховані витрати, спровоковані здебільшого неефективним управлінням.

Так, у випадку неефективного управління на підприємстві будуть виникати додаткові витрати на усунення наслідків. Непередбачені витрати будуть включати в себе не тільки об'єктивні витрати на управління, але й додаткові регулярні витрати, які, зазвичай, має підприємство: заробітна плата персоналу, витрати на сировину, транспорт та інше, які за інших умов не виникали.

Проведений нами аналіз засвідчив наявність гострої необхідності визначення алгоритму витрат від неефективного управління. Адже вчасне неврахування помилкових управлінських дій може призвести до наступних наслідків:

- збільшення витратної частини, що призведе до недотримання прибутку підприємством;
- зростання недовіри на ринку, що в свою чергу зменшує бажання можливих інвесторів чи підприємців ризикувати.

#### ВИСНОВКИ

**Висновки дослідження.** Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, проаналізовані методи управління витратами засвідчили, що для вирішення проблеми підвищення ефективності господарювання та оптимізації витрат підприємств необхідний індивідуальний підхід до вибору існуючих систем управління витратами. По-друге, загальні витрати на управління не обмежуються обліковими витратами на обслуговування системи управління (наприклад, заробітна плата та відповідні податки, сировина тощо), до них також необхідно включати вартість неефективного управління, яка може стати навіть більшою за виробничі витрати. По-третє, власники підприємства мають розглянути загальну суму витрат на управління, щоб отримати реалістичну картину ефективності системи управління та жити необхідних заходів для забезпечення рентабельності підприємства.

#### REFERENCES:

1. Prager, J. (2011). *The Financial Crisis of 2007/8: Misaligned Incentives Bank Mismanagement, and Troubling Policy Implications*. 62 p. Available at: <http://www.top1000funds.com/wp-content/uploads/2012/07/Misaligned-incentives-bank-mismanagement-and-troubling-policy-implications.pdf>.
2. Pascual, B. (2018). *Current Global Financial Crisis: an Incentives Problem* IESE Business School. Barcelona.
3. Hart, K. (2017). *The Roots of the Global Economic Crisis Anthropology Today*. No 28, pp. 1–3.
4. Gerhart, B., Milkovich, J.T. (1990). *Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance* Academy of Management Journal, pp. 663–691.
5. Krause, R., Semadeni, M., Canella A.A. (2014). *CEO Duality: a Review and Research Agenda* Journal of Management. No1, pp. 40–56.
6. Artamonova, N.S., Doba, N.M. (2018). *Vprovadzhennia suchasnykh metodiv upravlinnia vytratamy zadlia zabezpechennia konkurentnykh perevah [Implement modern cost management techniques to ensure competitive advantage]*. Ekonomika: realit' chasu. [Economy: the realities of time. Scientific]. No 3, pp. 16–21. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2018/n3.html>.
7. Belousova, I., Chumachenko, N. (2019). *Problemy ucheta*

*proyzzvodstvennykh zatrat v kalkulyrovaniya sebestoymosty produktsyy v promyshlennosti [Problems of accounting for production costs and calculating the cost of production in industry]. Accounting and auditing. Vol. 4, pp. 3–10.*

8. Pustova, I. (2013). *Metody upravlinnia vytratamy v suchasnykh umovakh: efektyvnist zastosuvannia, perevahy ta nedoliky [Methods of managing vitrates in the current minds: the effectiveness of stagnation, overtaxing and shortcomings]. Investments: practice and additional. Vol. 11, pp. 39–42.*

9. Chen, S., Dodd, J. (2017). *Economic Value Added: an Empirical Examination of a New Corporate Performance measure. Journal of Managerial Issues. No 9, pp. 318–333.*

10. Drury, K. (1997). *Introduction to Managerial and Production Accounting. Moscow: UNITY.*

11. Atkinson, E., Banker, R., Kaplan, R., Young, M. (2017). *Managerial Accounting (3rd ed). Moscow: Williams Publishing.*

*Received date: 02.12.2020*

*Revised date: 14.01.2021*

*Accepted date: 27.02.2021*