

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>

УДК 336.6

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОСТІ РЕСУРСІВ

MODERN COST CONTROL TOOLS IN CONDITIONS OF LIMITED RESOURCES

Корбутяк Аліна Георгіївна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9330-7145>

Сокровольська Наталія Ярославівна

кандидат економічних наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8778-7317>

Korbutiak Alina, Sokrovska Nataliya

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University

Стаття присвячена особливостям впровадження на вітчизняних підприємствах сучасних інструментів контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. Охарактеризовано витрати за окремими класифікаційними ознаками та обґрунтовано необхідність контролінгу витрат за мінливих умов господарювання. Здійснено прогноз результатів роботи вітчизняного підприємств на основі алгоритму експоненційного згладжування.

Ключові слова: контролінг витрат, інструменти, методи, обмеженість ресурсів, вітчизняні підприємства.

The article is devoted to topical issues of essence and tasks of cost control as a component of the company's financial controlling system. Features of introduction and application of the basic methods of controlling of expenses at the domestic enterprises in the conditions of limited resources (both material, and financial and intellectual) are covered. Modern business conditions for domestic enterprises are characterized by complexity, limited resources, changing environment, increased risks and increased competition, due to the rapid pace of scientific and technological progress around the world. All these factors force the enterprises of Ukraine to increase the efficiency of activity management, which would allow not only to timely adapt to changing environmental conditions, but also to ensure the stable development of the enterprise. Costs are characterized by separate classification features and the necessity of controlling costs under changing management conditions is substantiated. The purpose of cost management is to reduce or optimize the cost of manufacturing products and increase the profitability of the enterprise. One of the most important prerequisites for the introduction of controlling in enterprises is a thorough study and improvement of the existing system of operational controlling indicators. It is the basis of operational control activities of the enterprise and helps to regulate the processes of the enterprise. The authors substantiate the need to introduce cost controlling at a domestic enterprise to increase the efficiency of its activities based on the use of modern tools and approaches to minimize costs in modern conditions. Performance indicators of the enterprise with the use of modern forecasting tools are predicted.

Keywords: cost controlling, tools, methods, limited resources, domestic enterprises.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу для вітчизняних підприємств характеризуються мінливістю зовнішнього середовища, обмеженістю ресурсів, підвищеними ризиками та посиленням конкуренції, що пов'язано зі стрімкими темпами науково-технічного прогресу в усьому світі. Всі ці чинники змушують вітчизняні підприємства підвищувати ефективність управління діяльністю, що

дозволило б не тільки своєчасно адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, а також забезпечувати стабільний розвиток вітчизняних підприємств в умовах обмеженості матеріальних, інтелектуальних та фінансових ресурсів.

В результаті цього, виникає потреба у вдосконаленні методології, інструментів та підходів до управління не тільки підприємством в

цілому, а й окремих його складових – зокрема, його витратами.

Для вчасного та ефективного прийняття керівництвом підприємства правильних рішень необхідно розробити заходи щодо планування, аналізу, розподілу та контролю за витратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вагомий внесок у дослідження проблеми впровадження та організації механізму контролінгу витрат на підприємстві, а також у розвиток основ фінансового контролінгу зробили такі вчені, як: Бланк І. А., Бутинець Ф. Ф., Грещак М. Г., Коцюба О. С., Григораш І. О., Грінченко А. В., Давидович І. Є., Одинцова Т. М., Сахно А. В., Терещенко О. О. та інші.

Подальшого дослідження вимагають проблеми методичного забезпечення контролінгу витрат, існує необхідність розробки додаткових методичних підходів до аналізу та оцінки ефективності управління витратами в системі контролінгу в сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою даної роботи є дослідження базису впровадження та ефективного використання інструментів контролінгу витрат на вітчизняних підприємствах. Визначення доцільності та наслідків впровадження системи контролінгу витрат підприємства. Для досягнення даної мети були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи. Серед основних загальнонаукових це: аналіз і синтез, індукція і дедукція, абстрагування і конкретизація, моделювання і спостереження. Серед спеціальних методів – економіко-статистичний.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомо, що основною метою діяльності підприємства є зростання ринкової вартості підприємства за умови максимізації його прибутку та мінімізації витрат. Отримання найкращого результату з найменшими затратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів певною мірою залежить від ефективності управління витратами на підприємстві.

На жаль, сучасна складна та непередбачувана ситуація в світі постійно вносить свої корективи в діяльність підприємств із, здавалось би, чітко налагодженими бізнес-процесами. Для збереження свого становища підприємствам необхідно впроваджувати систему контролінгу витрат, що дозволить своєчасно реагувати на зовнішні (та внутрішні) подразники.

У сучасних умовах постійного зростання цін та тарифів на всі види товарів слід пам'ятати,

що тільки раціональне та оптимізоване ставлення до витрат на всіх етапах виробництва дозволить досягнути зростання ефективності діяльності підприємства.

По суті, витрати – це певна сукупність затрат різних видів ресурсів (сировина, матеріали, оплата праці), понесена в процесі виробництва та реалізації продукції, та виражена в грошовій формі.

Витрати є складною економічною категорією і, значною мірою, залежать від місця виникнення, ролі та етапу діяльності підприємства. Так, доки ресурси перебувають на ринку капіталу – вони є потенційними для підприємства. Якщо підприємство купує їх для досягнення певної мети – вони стають реальними ресурсами (активами). І тільки після їх цільового використання ці ресурси перетворюються в фактори виробництва.

В зв'язку з складністю витрат як економічної категорії, їх класифікують за багатьма ознаками. Так, за економічним змістом витрати поділяють на витрати живої праці та уречевленої. Відповідно, витрати живої праці – це витрати, понесені на оплату праці робітників, а витрати уречевленої праці – це вартість ресурсів (сировини, матеріалів).

Тому, з позиції управлінського обліку, витрати – це вартість різних ресурсів, що споживаються для певних цілей з метою забезпечення діяльності та розвитку підприємства [12].

Окрім цього, залежно від видів діяльності підприємства, витрати поділяють на: поточні (операційні), фінансові, інвестиційні та непередбачувані (форс-мажор).

Поточні (операційні) витрати – це витрати підприємства, що виникають в ході здійснення основної діяльності та пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції. Поточні витрати можуть бути як циклічними, так і постійними. Тобто, вони можуть повторюватись з кожним циклом виробництва (закупівля сировини, оплата праці робітників, енергія для виробничих потужностей тощо) або можуть бути наявні постійно для управління та підтримки діяльності підприємства (оплата праці адмінперсоналу, оренда та утримання приміщень, амортизація основних засобів тощо).

Саме поточні (операційні) витрати підприємства, які направлені на виробництво та реалізацію продукції, і виражені в грошовій формі, являють собою собівартість.

Фінансові витрати – це витрати з погашення процентів (за користування кредитами, фінансовою орендою чи випущеними

облігаціями) та інші витрати, пов'язані з запозиченням коштів, в межах дозволених норм Податкового кодексу України [1].

До інвестиційних витрат відносять витрат, понесені внаслідок інвестиційної діяльності підприємства та спрямовані на купівлю дохідних активів.

Непередбачувані витрати виникають досить рідко і пов'язані із надзвичайною діяльністю підприємства.

За способом обчислення на окремі види продукції виділяють:

– прямі витрати – безпосередньо пов'язані з виготовленням окремого виду продукції і можуть бути прямо обчислені на одиницю цього виду продукції на підприємстві з багатьма різновидами продукції. При виготовленні одного виду продукції – всі витрати є прямими;

– непрямі витрати – не можливо обчислити для окремих різновидів продукції, бо вони не мають прямого впливу на процес виготовлення окремого виду продукції. Натомість, вони пов'язані з діяльністю підприємства в цілому. Наприклад, утримання будівель, споруд та обладнання, зарплата обслуговуючого, управлінського персоналу тощо.

За відношенням до обсягу виробництва виділяють витрати змінні та постійні. А для визначення ступеня впливу обсягу виробництва на витрати використовують коефіцієнт еластичності витрат. Коефіцієнт еластичності (реагування) витрат (k_e) – дорівнює відношенню зміни витрат за період (%) до зміни обсягу виробництва за відповідний період (%).

Змінні витрати – витрати, обсяг яких змінюється відповідно зміни обсягу виробництва. Наприклад, витрати на сировину, матеріали, оплата праці робітникам, безпосередньо зайнятих виготовленням продукції). Додатково змінні витрати поділяються на пропорційні та непропорційні.

Пропорційні витрати – змінюються пропорційно до зміни обсягу виробництва. Коефіцієнт еластичності (k_e) = 1;

Непропорційні витрати – поділяються на дегресивні (темп зростання повільніший, $k_e < 1$) та прогресивні (темп зростання швидший, $k_e > 1$).

Постійні витрати – витрати, розмір яких не має прямої залежності від обсягу виробництва (коефіцієнт еластичності (k_e) = 0).

Управління витратами – це підсистема системи управління підприємством, яка дає можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати, охоплюючи прак-

тично всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативно отримувати інформацію, необхідну для здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва [3].

Управління витратами – це «складний багатоаспектний і динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства» [6, с. 114].

Саме для забезпечення ефективного процесу управління витратами існує контролінг витрат. Як визначає Н.В. Сабліна, контролінг витрат – це «частина системи контролінгу, що забезпечує інформаційну, методичну та організаційно-координуючу підтримку процесу управління витратами всіх функціональних видів діяльності підприємства, спрямована на досягнення його основних цілей» [11].

Мета управління витратами полягає в зниженні або оптимізації витрат на виготовлення продукції та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Оптимізація структури витрат, підвищення цінності створюваної на підприємстві продукції та мінімізація частки витрат в співвідношенні «витрати-дохід».

Тобто, управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видом, місцем виникнення та носієм, з умовою постійного контролю за їхнім рівнем та постійною оптимізацією з метою зниження.

Основними завданнями контролінгу витрат є:

- періодичне дослідження (моніторинг) динаміки витрат та чинників впливу на них;
- виявлення відхилень фактичних показників від планових;
- аналіз виявлених відхилень, обґрунтування необхідності коригування планів, участь в їх розробці та здійсненні.

Контролінг витрат передбачає перевірку складу, структури та величини витрат, порівняння отриманих значень з стандартними, аналіз відхилень та їх розмір.

Однією з найважливіших передумов впровадження контролінгу на підприємствах є ретельне дослідження та удосконалення наявної системи показників оперативного контролінгу. Саме вона є основою оперативної контролюючої діяльності підприємства та допомагає при регулюванні процесів підприємства.

Ще однією необхідною умовою ефективного контролінгу витрат є наявність методичної та методологічної бази, на якій ґрунтується виконання кожної з функцій контролінгу

витрат, включаючи оптимізаційні методи прийняття управлінських рішень, а також розробка організаційно-економічних засад взаємодії функціональних підрозділів підприємства, які задіяні у реалізації контролінгу.

Відповідно, для підвищення ефективності контролінгу витрат на підприємстві, узагальнюючи зарубіжний та вітчизняний досвід, рекомендуємо застосування низки методів обліку та калькулювання витрат, які покликані спростити роботу контролерів та максимізувати результат (рис. 1).

Отже, зупинимося детальніше на цих інструментах.

1. Стандарт-костинг (Standart-costing).

Базується на використанні нормативів. Основним завданням методу є облік витрат і відхилень у прибутку підприємства та приведення фактичних показників до нормативних.

Застосовується для оперативного управління виробничим процесом, зниження рівня запасів у процесі постачання, виробництва і збуту, підвищення продуктивності та ефективності використання обладнання тощо.

2. Дірект-костинг (Direct-costing).

Передбачає поділ усіх витрат на змінні та постійні. В результаті розраховується маржинальний прибуток, як різниця між чистим доходом від реалізації та змінними витратами. Отримане значення повинно покривати постійні витрати та формувати прибуток підприємства.

Даний метод доцільно застосовувати на підприємствах з незначними постійними витратами, дрібносерійним та одиничним типом виробництва, де легко визначити результати роботи.

3. Розрахунок життєвого циклу продукції LCC (Life-cycle costing).

Передбачає визначення витрат на виробництво та всіх інших витрат протягом усього життєвого циклу певного товару. Відповідно розробляються продукт, враховуючи його гранично допустиму ціну.

Може застосовуватись в процесі прийняття таких рішень: вихід на нові ринки, випуск нової продукції та виведення її на наявні ринки, ефективно використання наявних ресурсів,

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

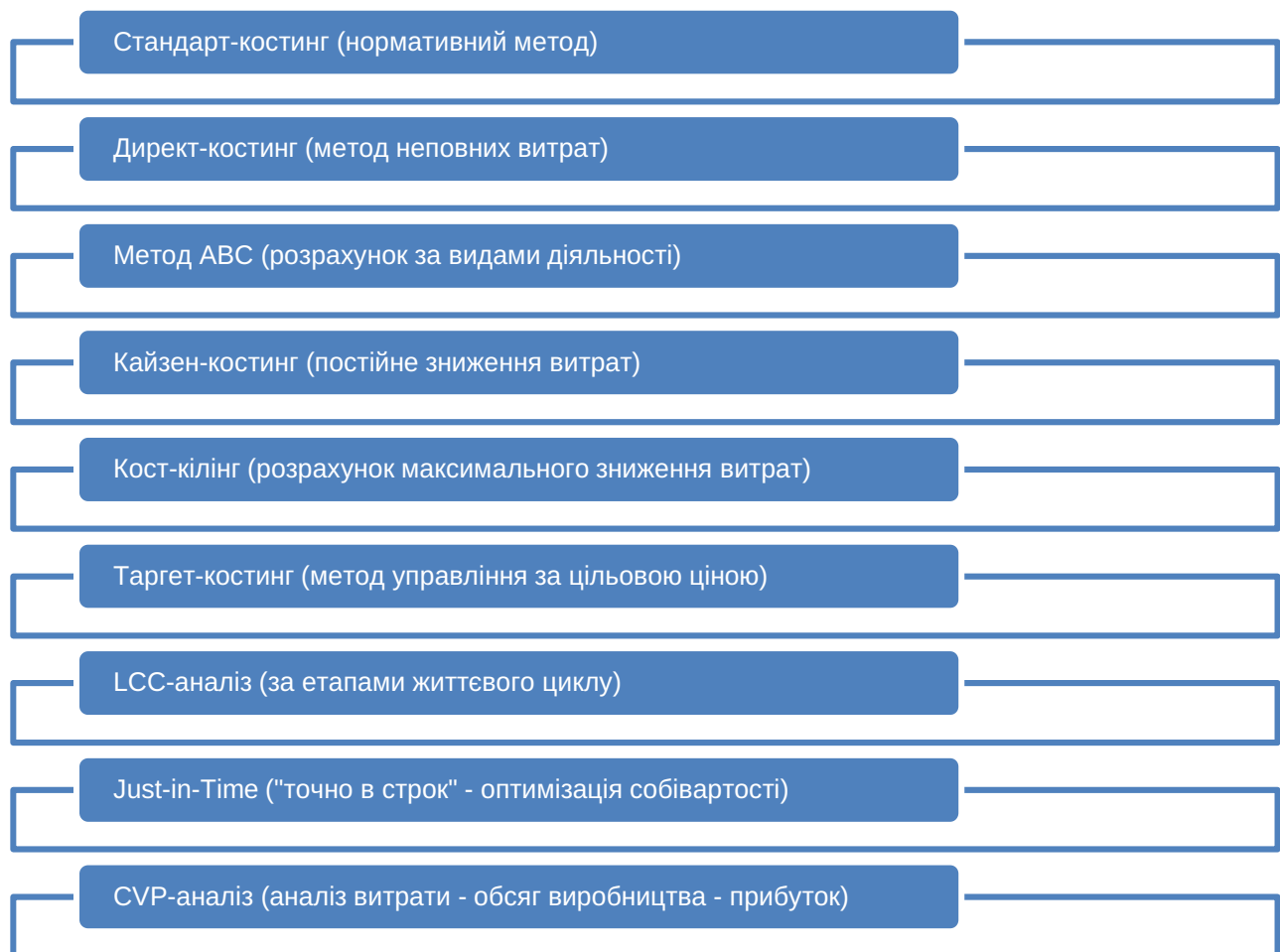


Рис. 1. Основні інструменти контролінгу витрат

створення планів щодо реалізації нових проєктів тощо.

4. Таргет-костинг (Target-costing).

Метод працює «в зворотньому напрямку» – встановлюючи цільову собівартість і на основі неї встановлює індикатори діяльності задіяних підрозділів.

Здебільшого використовується при виході на нові ринки, забезпечення цільового рівня витрат, створення та просування нового продукту на ринку.

5. Бенчмаркінг витрат (Benchmarking).

Базується на використанні показників підприємств-лідерів на ринку як нормативних, та порівняння з власними показниками.

Використовується при виході на нові ринки, закріпленні на наявних ринках, оптимізації структури витрат, виборі стратегії діяльності підприємства, оптимізації процесів тощо.

6. Кайзен-костинг (Kaizen costing).

Основною метою є поступове зниження витрат на етапі виробництва продукції. Ключова особливість – постійна оптимізація процесів невеликими темпами на протязі різних змін при використанні інших методів.

7. Облік витрат за процесами, ABC (activity based costing).

Головна мета даного методу – визначити, яким чином основні виробничі процеси впливають на розмір конкретних різновидів непрямих витрат. Його застосовують найбільші американські, японські та європейські підприємства з різних галузей для вирішення завдань управління витратами маркетингу, виробництва, логістики тощо.

8. JIT (Just in time) – «точно в термін», «само вчасно».

Полягає у відмові від виробництва продукції великими партіями. Натомість, продукція створюється лише за необхідності, і в обсязі, необхідному для задоволення попиту споживачів. Таким чином дозволяється оптимізувати обсяг запасів товарної продукції, мінімізувати псування продукції та витрати на зберігання.

9. CVP-аналіз, або аналіз співвідношення витрат, обсягу виробництва та прибутку.

На практиці цей метод називають методом визначення точки беззбитковості або порогу рентабельності. Даний метод служить для визначення такого обсягу виробництва, за якого виручка повністю покриває витрати. Це дозволяє оптимізувати витрати, виявляти резерви фінансової стійкості та прогнозувати фінансові результати. CVP-аналіз є дещо простішим в застосуванні, тому широко засто-

совується підприємствами різних форм власності та масштабів.

Розглянуті інструменти є базовими при створенні системи контролінгу витрат. Застосовувати ту чи іншу методику залишається особистим рішенням кожного окремого підприємства, яке повинно прийматись на основі наявних даних.

Аналізуючи особливості інструментів контролінгу витрат, слід підкреслити, що кожен із них має як свої переваги, так і недоліки. Тому, основним завданням при виборі інструментів контролінгу витрат є чітке розуміння їхньої сутності, щоб максимально ефективно використати їхні переваги, уникаючи недоліків.

Також слід уточнити, що універсальних інструментів контролінгу витрат все ще не існує. Кожен із них вирішує конкретне завдання. Тому оптимальним рішенням буде комбінація декількох інструментів залежно від потреб підприємства. Таким чином, можна буде досягнути ефективної системи контролінгу витрат на підприємстві та своєчасно реагувати на зміни середовища функціонування.

Отже, у сучасному ринковому середовищі фінансовий контролінг в цілому (і контролінг витрат, зокрема) посідає важливе місце, забезпечуючи стійку ринкову позицію підприємства в довгостроковому періоді та постійний нагляд та контроль за доцільністю та правильністю ведення господарської діяльності, що дозволяє швидко реагувати та змінювати у разі необхідності процес господарювання для збереження або нарощування темпів виробництва і реалізації продукції [5, с. 90].

Методологію застосування контролінгу витрат продемонструємо, застосовуючи необхідний інструментарій на вітчизняному суб'єкті господарювання – приватному підприємстві «ЄВРО-МОДУЛЬ», що знаходиться в Івано-Франківській області. Основний вид його продукції – це металочерепиця та профнастил, що є еталоном якості. Покрівлі відрізняються стильним зовнішнім виглядом, надійністю і простотою монтажу. Відмінно підходять як для нових будівель, так і для реконструкції старих дахів. Для виготовлення якісної продукції підприємство використовує оцинковану сталь з полімерним покриттям від перевірених світових виробників, таких як «ArcelorMittal» (Німеччина), «SSAB EMEA AB» (Швеція), «Marcegaglia» (Італія) та «Voestalpine» (Австрія).

Продукцію ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» використано для перекриття сотні об'єктів дер-

жавного значення та тисяч будівель приватного сектору. Загальний об'єм виробництва готової продукції за рік становить більш ніж 1 000 000 м².

Структуру витрат підприємства впродовж 2018–2020 років наведено на рис. 2.

З наведеної діаграми помітно, що найбільшу питому частку в структурі витрат становлять адміністративні витрати: у 2018 році – 43,31%, у 2019 це значення дещо збільшилось до 44,19%, а в 2020 – зменшилось до рівня 39,74%.

Наступною, не менш вагомою, складовою є матеріальні витрати: 18,04% в 2018 році, 16,6% в 2019 та 22,84% в 2020 році. Оскільки підприємство є виробничим, зростання розміру матеріальних витрат поряд із нарощенням обсягу виробництва є обґрунтованим.

Витрати на оплату праці підприємству вдається оптимізувати впродовж всього аналізованого періоду – з 16,93% в 2018 році до 14,46% в 2019 та до 13% – у 2020 році. Те ж стосується і відрахувань на соціальні заходи – від 3,67% в 2018 році до 3,13% в 2019, та до 2,77% в останньому, 2020 році.

Натомість, впродовж вказаного періоду активно зростає частка інших операційних витрат ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ». З 10% у 2018 році їхня питома вага зросла до 14,47% в 2019 році, а в 2020 – до 15,33%. До інших операційних витрат підприємства належать втрати від знецінення запасів; втрати від операційних курсових різниць (оскільки підприємство активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність); крім того, за аналізований період зросла величина спонсорських внесків, які теж належать до інших операційних витрат.

Частка витрат на амортизацію демонструє тенденцію до зниження: у 2018 році амортизація становила 8% в структурі всіх витрат, у 2019 – вже 7,15%, а в 2020 році – лише 6,31%.

Частка витрат на оплату праці підприємства має тенденцію до зниження, що зумовлено не стільки абсолютним зниженням цієї складової, скільки зменшенням їх відсоткової величини у зростаючій абсолютній сумі всіх витрат підприємства.

Дослідження та оцінка ефективності контролю витрат є важливою складовою управління підприємством, оскільки розмір витрат

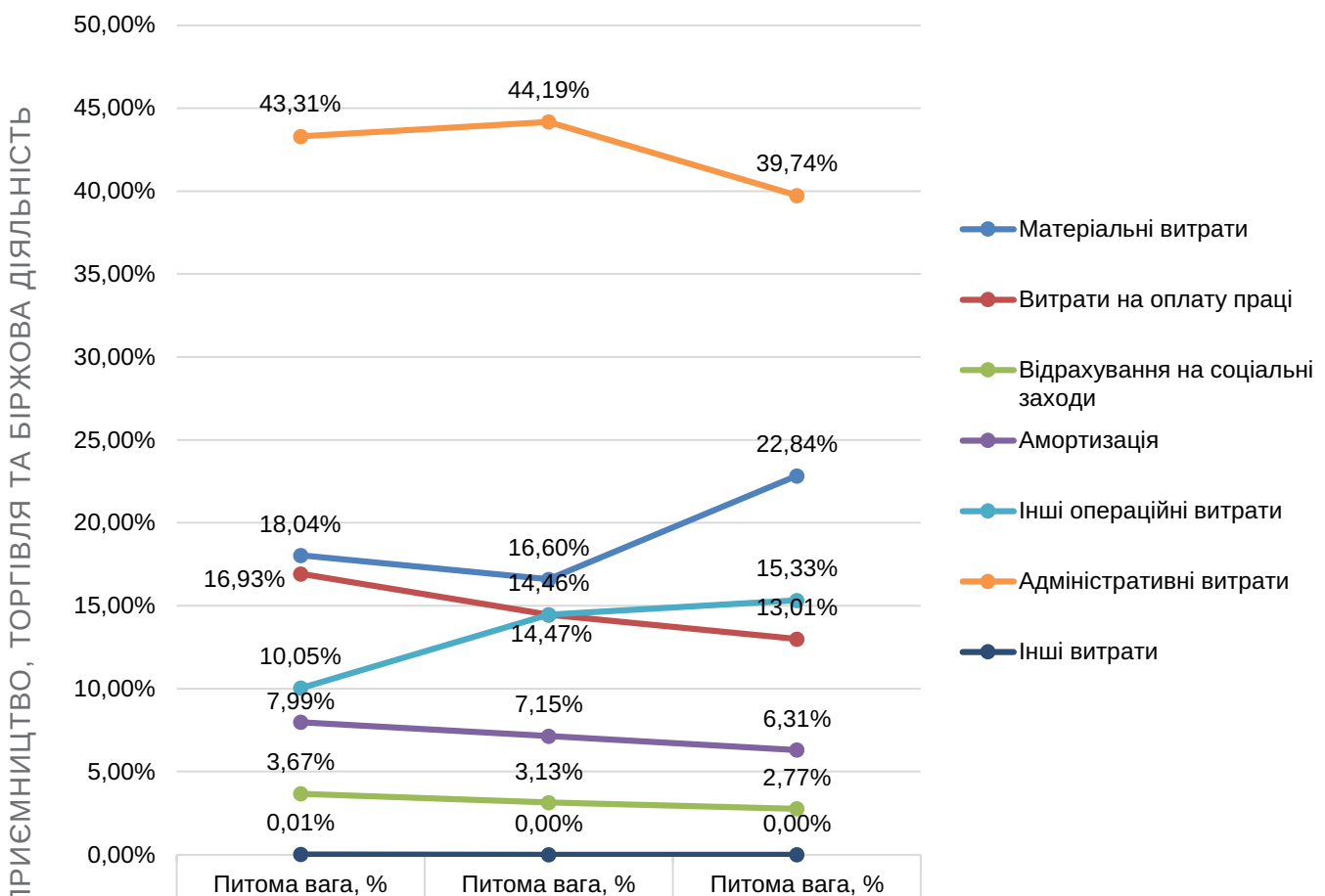


Рис. 2. Динаміка структури витрат ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» за 2018–2020 роки

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

має прямий вплив на рентабельність підприємства та, відповідно, величину прибутку від здійсненої діяльності.

У зв'язку з цим, існує об'єктивна необхідність формування ефективної системи управління витратами, яка матиме на меті економію наявних ресурсів та забезпечення стабільного рівня рентабельності діяльності підприємства.

Згідно фінансових звітів підприємства за 2018-2020 роки, ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» демонструє позитивну динаміку зростання обсягу чистого прибутку (рис. 3).

Як показує діаграма, підприємство покращує результати своєї фінансово-господарської діяльності з кожним роком, а в 2020 році майже подвоїло кінцевий результат діяльності 2019 року.

З одного боку, це свідчить про те, що підприємство успішно здійснює господарську діяльність, і не потребує радикальних змін в організації чи виробничих процесів. З іншого ж боку, зважаючи на стрімке зростання результатів, особливо важливо закріпити цей успіх на даному етапі, щоб забезпечити наступне зростання результату в майбутньому.

Саме зараз в нагоді службі фінансового контролінгу підприємства буде система контролінгу витрат, яка допоможе встановити моніторинг за результатами процесів діяльності, відслідковувати відхилення в показниках витрат, та оперативно на них реагувати.

Ефективна система контролінгу витрат допоможе значно знизити ризики та дозво-

лить закріпити результати для подальшого нарощення.

Оскільки контролінг витрат, на відміну від управління витратами, спрямований не на саме вирішення проблем, а на їх виявлення та попередження, то і впроваджується система контролінгу витрат здебільшого не для ліквідації кризових становищ, а для їх попередження та мінімізації ризиків.

Ефективна система контролінгу витрат забезпечує високу ефективність контролінгу витрат, і, відповідно, підвищення економічних результатів діяльності підприємства.

Так, за умови збереження тенденції зростання, можемо змоделювати прогноз валового доходу підприємства за допомогою алгоритму експоненційного згладжування (ETS) на 2021–2024 роки (рис. 4).

Тепер змодельємо аналогічний прогноз для показника чистого прибутку підприємства (рис. 5).

В результаті змодельованих прогнозів можна зробити висновок, що ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» має змогу за 4 роки подвоїти показники як валового доходу, так і чистого прибутку. Однак, це буде можливо лише за умови збереження теперішніх темпів зростання. Саме для цього слід запровадити ефективну систему контролінгу витрат, яка дозволить знизити ризики та закріпити отримані результати.

Висновки. Витрати є важливим елементом в процесі здійснення господарської діяльності будь-якого підприємства, а тому потребують особливої уваги з боку менеджменту.

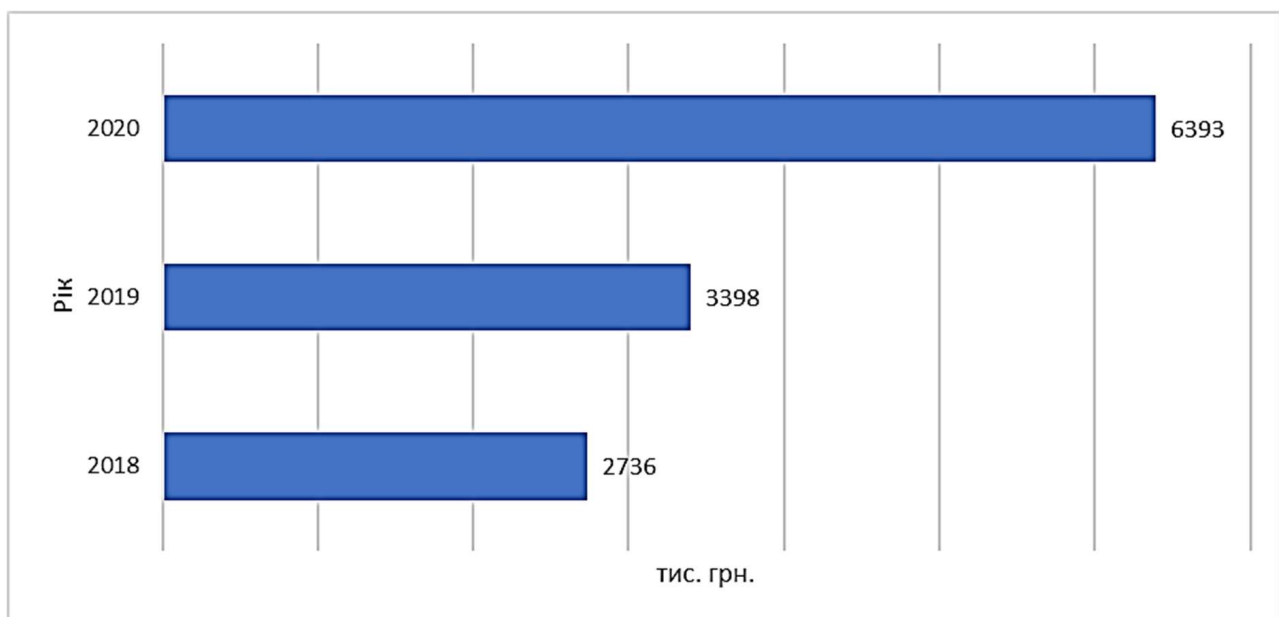


Рис. 3. Динаміка чистого прибутку ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» за 2018–2020 роки, тис. грн.

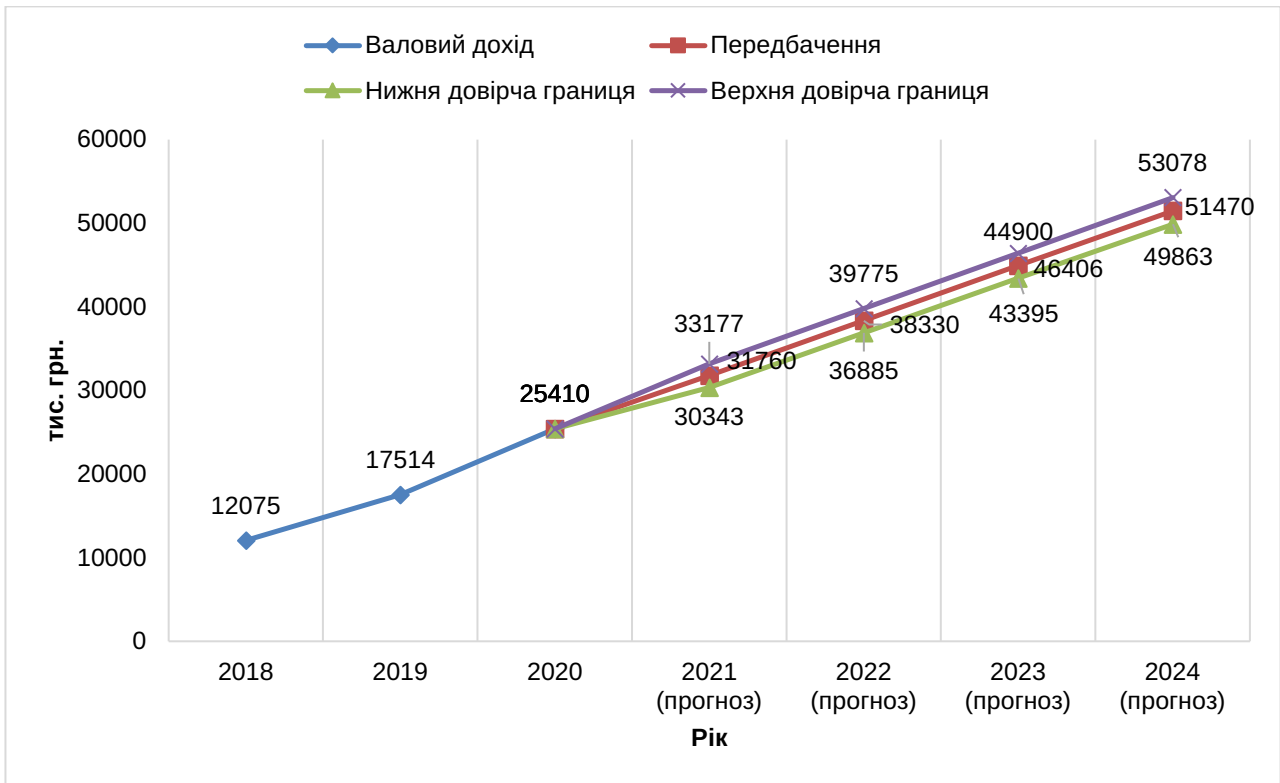


Рис. 4. Прогноз показника валового доходу ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» на 2021–2024 роки, тис. грн.

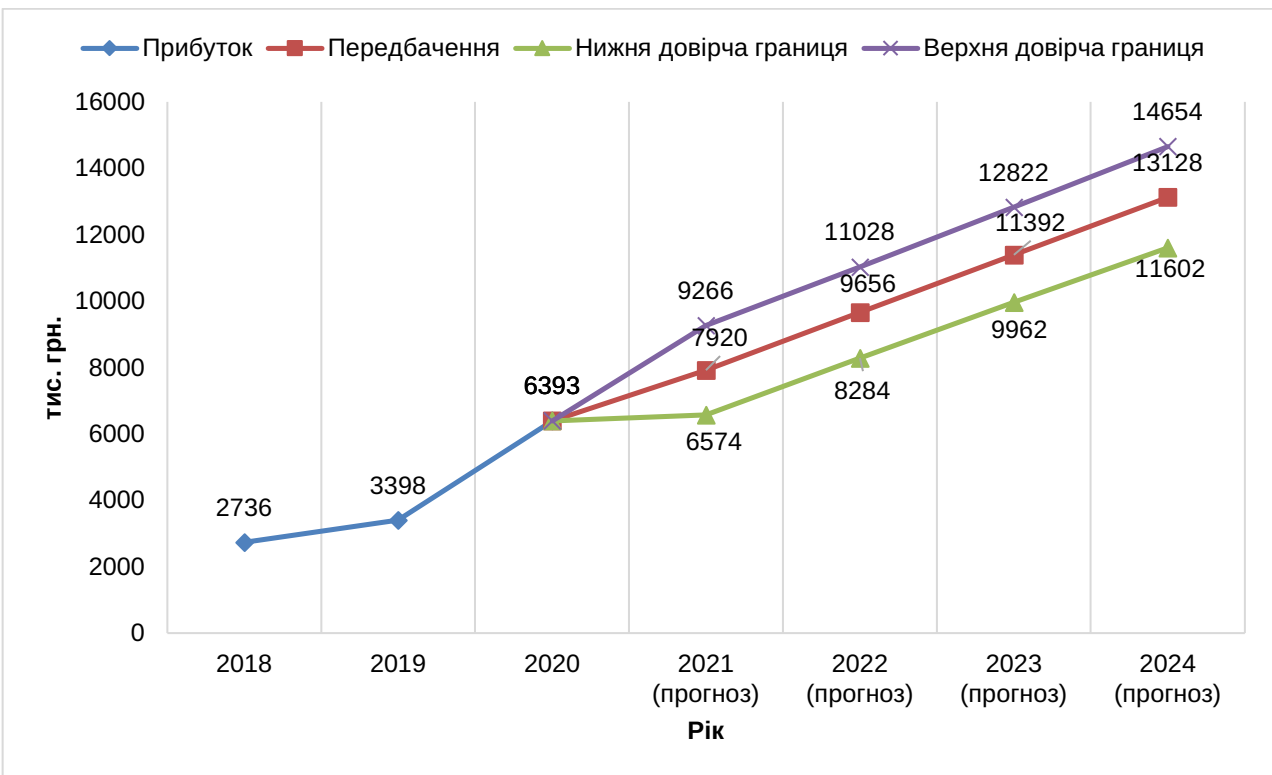


Рис. 5. Прогноз показника чистого прибутку ПП «ЄВРО-МОДУЛЬ» на 2021–2024 роки, тис. грн.

Витрати можуть впливати на величину прибутку не тільки прямо знижуючи її, а і опосередковано, завдяки впливу на такі показники як конкурентоспроможність, що може призвести до подальшого зниження прибутку підприємства.

В статті розглянуто теоретичні аспекти формування витрат на підприємстві, особливості їх обліку та розподілу. Визначено наслідки правильної класифікації витрат та їх розмеж-

ування, зокрема, поділ витрат залежно від місця формування, за економічним змістом, способом обчислення та відношенням до обсягу виробництва. Також проаналізовано мету та завдання контролінгу витрат, основні цілі та інструменти досягнення поставлених цілей. Також обґрунтовано необхідність впровадження системи контролінгу витрат на підприємстві та розглянуто можливі наслідки від впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 №2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» (П(С)БО 16), затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року № 318. URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/16.htm>.
3. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2009. 528 с.
4. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. Вип. 1 (22). С. 11–18.
5. Корбутяк А. Г., Шевчук Ю. О. Фінансовий контролінг як складова управління фінансами підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2021. Вип. 39. С. 89–94. URL: <http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/2021>
6. Мілаш І. В., Гаркуша Н. М. Управління витратами підприємств роздрібною торгівлю за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 113–117.
7. Одинцова Т. М. Контролінг витрат у системі забезпечення збалансованого сталого розвитку підприємства. *Вісник Університету Банківської Справи Національного Банку України*. 2018. № 1 (13). С. 106–109.
8. Офіційний веб-сайт «Євро-Модуль». URL: <https://www.euro-modul.com.ua>. (дата звернення: 12.06.2021).
9. Паскалова А. Г. Класифікація витрат підприємства відповідно до функцій та завдань контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 212–217.
10. Погорелов І. М., Сахно А. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами. *Збірник наукових праць "Вісник НТУ "ХП": Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2019. № 34. С. 173–177.
11. Сабліна Н. В. Контролінг в управлінні витратами підприємств : монографія. Укр. держ. акад. залізничного транспорту. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 263 с.
12. Штрайт Б., Петрик О. Контролінг і управління підприємством. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 5. С. 32–35.
13. Янковий О. Г., Кошельок Г. В. Фактори формування прибутку підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. Вип. 3(43). С. 298–305.
14. "Why isn't the Controller Having More Impact?", Schuemann, Jon. *Strategic Finance*. 1999. April. P. 32.
15. Brown, A. Technological and organizational influences on the adoption of activity-based costing in Australia / A. Brown, P. Booth, F. Giacobbe. *Accounting & Finance*. 2004. Vol. 44, No. 3, P. 205–258.

REFERENCES:

1. Podatkovyi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 №2755-VI [Tax Cod Of Ukraine]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (in Ukrainian)
2. Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 16 «Vytraty» (P(S)BO 16), zatverdzhene nakazom Minfinu 31 hrudnia 1999 roku. [Regulation (standard) of accounting 16 "Costs"]. Available at: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/16.htm>. (in Ukrainian)
3. Blank I. A. (2009) Finansovyi menedzhment [Financial Management]: navch. Posib [tutorial]. Kyiv: Nika-Tsentr, 528 p. (in Ukrainian)
4. Butynets F. F. (2012) Vytraty vyrobnytstva ta yikh klasyfikatsiia dlia potreb upravlinnia [Production costs and their classification for management purposes]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. Vol. 1 (22). P. 11–18. (in Ukrainian)

5. Korbutiak A. G., Shevchuk Yu. O. (2021) Finansovyi kontrolinh yak skladova upravlinnia finansamy pidpriemstva [Financial controlling as a component of enterprise financial management]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*. Vol. 39. P. 89–94. Available at: <http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/index.php/2021>. (in Ukrainian)
6. Milash I. V., Harkusha N. M. (2017) Upravlinnia vytratamy pidpriemstv rozdribnoi torhivli za tsentramy vidpovidalnosti [Cost management of retail enterprises by centers of responsibility]. *Problemy ekonomiky*. № 4. P. 113–117. (in Ukrainian)
7. Odyntsova T. M. (2018) Kontrolinh vytrat u systemi zabezpechennia zbalansovanoho staloho rozvytku pidpriemstva [Cost control in the system of ensuring sustainable development of the enterprise]. *Visnyk Universytetu Bankivskoi Spravy Natsionalnoho Banku Ukrainy*. № 1 (13). P. 106–109. (in Ukrainian)
8. Ofitsiynyi veb-sait «levro-Modul». Available at: <https://www.euro-modul.com.ua>.
9. Paskalova A. G. (2019) Klasyfikatsiia vytrat pidpriemstva vidpovidno do funktsii ta zavdan kontrolinhu [Classification of enterprise costs in accordance with the functions and tasks of controlling]. *Biznes Inform*. № 2. P. 212–217. (in Ukrainian)
10. Pohorielov I. M., Sakhno A. V. (2019) Finansovyi kontrolinh yak osnova efektyvnoho upravlinnia finansamy [Financial controlling as a basis for effective financial management]. *Zbirnyk naukovykh prats "Visnyk NTU "KhPI": Tekhnichniy prohres ta efektyvnist vyrobnytstva*. № 34. P. 173–177. (in Ukrainian)
11. Sablina N. V. (2010) Kontrolinh v upravlinni vytratamy pidpriemstv: monohrafiia [Controlling in the management of enterprise costs: monograph]. *Ukr. derzh. akad. zalozn. transp.* Kharkiv: UkrDAZT, 263 p. (in Ukrainian)
12. Shtrait B., Petryk O. (2015) Kontrolinh i upravlinnia pidpriemstvov [Controlling and Management of Enterprise]. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*. Vol. 5. P. 32–35. (in Ukrainian)
13. Iankovyi O. H., Koshelok H. V. (2018) Faktory formuvannia prybutku pidpriemstva [Factors of Enterprise Profit Formation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. Vol. 3(43). P. 298–305. (in Ukrainian)
14. “Why isn’t the Controller Having More Impact?”, *Schuemann, Jon. Strategic Finance*. 1999. April. P. 32.
15. Brown, A. Technological and organizational influences on the adoption of activity-based costing in Australia / A. Brown, P. Booth, F. Giacobbe. *Accounting & Finance*. 2004. Vol. 44, No. 3. P. 205–258.