

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>

УДК 005:657.21:334.72

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

MANAGEMENT OF ENTERPRISE COSTS IN THE SYSTEM OF MINIMIZING THE RISKS OF ECONOMIC ACTIVITIES

Мірзоєва Тетяна Володимирівна

доктор економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0034-6138>

Томашевська Ольга Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2444-7259>

Mirzoieva Tetiana, Tomashevskia Olha

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті досліджено систему управління витратами як важливу умову ефективного використання ресурсів підприємства в розрізі таких складових: організація, планування ресурсів, бюджетування, оцінка та контроль витрат. Розглянуто підходи до трактування понять «затрати» й «витрати» як складових управління досліджуваної системи. Виявлено, що попри відсутність єдиного уніфікованого затвердженого підходу до їх сутності та співвідношення, переважна частина теоретиків і практиків ідентифікують «затрати» як натурально-речовий, а «витрати» – вартісний показник. Обґрунтовано значення управління витратами в контексті зниження найпоширенішого в господарській діяльності ризику перевитрат. Описано алгоритм його мінімізації як низки послідовних процедур, основними з яких є виокремлення сфер потенційного зростання витрат, включення непередбачуваних витрат у бюджет проекту виробництва та розробка плану управління ризиками.

Ключові слова: витрати, затрати, ризики, управління витратами, планування ресурсів, контроль витрат.

The article examines the cost management system as an important condition for the effective use of enterprise resources in terms of such components as organization, resource planning, budgeting, cost estimation and control. It was noted that the goal of cost management is not their minimization, which can cause a reduction in production, but more efficient use of the company's resources, their saving and maximization of returns at all stages of the production process. The value of the fundamental hierarchical data structure WBS (Work Breakdown Structure) to ensure such a result is substantiated. Approaches to the interpretation of the categories «costs» and «expenses» as an object of management of the studied system are considered. It was revealed that despite the lack of a single, approved approach to their essence and interrelation, the majority of theoreticians and practitioners identify «expenses» as material-in-kind, and «costs» as a value indicator. The importance of cost management in the context of minimizing the risk of overspending, which is the most common in economic activity and represents the probability of exceeding the production budget, is substantiated. Such a risk is due to the uncertainty of the external environment of the enterprise's functioning and may arise due to incorrect planning of costs, scope of work, etc. The article describes the algorithm for minimizing this risk as a series of sequential procedures, the main ones of which are the identification of areas of potential cost growth, the inclusion of unforeseen costs in the budget of the production project, and the development of a detailed risk management plan, which involves identifying, evaluating, mitigating potential risks and establishing them threshold values. Such a set of measures is aimed at cost optimization, and its effectiveness increases if the rate of growth of production and profit is faster than the rate of increase in costs. It is noted that one of the main conditions for the successful functioning of the enterprise's cost management system is the use of correct information at all its levels in the process of substantiating regulatory and planned costs, which will contribute to reducing the risk of overspending.

Key words: costs, «expenses», risks, cost management, resource planning, cost control.



Постановка проблеми. Ключовим фактором формування ефективності функціонування будь-якої господарської одиниці є рівень і структура витрат, а ризик, пов'язаний з ними – найпоширеніший в економічній діяльності, так як обумовлений, у першу чергу, невизначеністю зовнішнього середовища підприємства. Окрім об'єктивної, пов'язаної з наявністю факторів, існування яких не залежить від дій підприємця, існує й суб'єктивна сторона ризику, зумовлена його реалізацією через підприємця – саме він оцінює ситуацію, що склалася, розробляє варіанти можливих рішень, оцінює імовірність їх реалізації, здійснює вибір із множини альтернатив.

Відповідно виникає необхідність формування підприємством дієвого механізму управління витратами, направленою на їх оптимізацію й зниження рівня ризику перевитрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема вивчення теоретико-практичних аспектів системи управління витратами в цілому та, зокрема, в контексті мінімізації ризиків є предметом наукового доробку низки науковців. Так, дослідження Карінцевої О., Харченка М. та Тарасенко С. [5] присвячені визначенню основних параметрів витратоутворення підприємств при застосуванні стратегій «ризик» і «контролю». Костецька Н. [8] обґрунтовує особливості управління витратами підприємств із урахуванням впливу чинників ризику. Предметом досліджень Чумак Г. [15] є вивчення і впровадження в практику функціонального підходу розподілу витрат, який передбачає комплексність взаємозв'язків елементів виробничо-збутового процесу. Назаренко Т., Франчук І., Вітер С. [10] вивчають і обґрунтовують методичні аспекти обліку й управління витратами на виробництво продукції; Варченко О., Свиноус І., Іванова Л., Ткаченко К., Биба В. [1] – методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. Удосконаленню інструментарію управління витратами в системі управління вартістю підприємства присвячено праці Міщенко Н., Міщука І. П., Бондарюка В. А. [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості наукових і практичних доробок із досліджуваної проблеми, що є свідченням її актуальності, у динамічних умовах сьогодення подальшого ґрунтового дослідження потребує питання формування в підприємствах ефективної системи управління витратами та мінімізації ризиків, пов'язаних з ними.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні значення системи управління витратами в контексті мінімізації найпоширенішого в господарській діяльності ризику перевитрат.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління витратами як багаторівневий процес цілеспрямованого впливу на їх рівень і структуру, а також облік, планування, аналіз і контроль витрат з метою їх оптимізації, виступає основою досягнення запланованого результату й зниження рівня ризику його неотримання. Оскільки об'єктом управління у досліджуваній системі виступають витрати, доцільно розглянути їх сутність, а також виокремити поняття «затрати». Чинним законодавством, зокрема Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16, закріплене визначення витрат як «...або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [13]. Податковий кодекс України (п. 14.1.27) визначає витрати як суму будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснених для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником) [12]. Загалом підходи теоретиків і практиків до трактування категорій «затрати» й «витрати» суттєво різняться, що зумовлено, в першу чергу, невизначеністю в нормативно-правовій базі, до того ж, запозичені спеціальні терміни вимагають коректного перекладу й врахування їхньої економічної сутності. У цілому погляди на співвідношення цих двох категорій можна структурувати за трьома напрямками.

Синонімічний напрям обумовлений суто філологічною проблемою, зокрема ускладненням перекладу понять з іноземних джерел, що призвело до їх тлумачення як синонімів.

Згідно з другим напрямом «витрати» та «затрати» є нетотожними категоріями і розрізняються за економічним змістом. Так, на погляд Козака В.Г., термін «витрати» є «.. більш вживаним у процесі виробництва продукції, її реалізації (тобто списання), а термін «затрати» у процесі придбання товарно-мате-

ріальних цінностей. Витрати і затрати зближує і те, що і одне, і друге супроводжується вибуттям активів, або виникненням боргових зобов'язань» [6, с. 129]. Ткаченко М. і Гуріна А. розмежовують ці поняття за такими критеріями як «вплив на капітал підприємства», «рух ресурсів», «порядок визнання» та «вплив на прибуток» (табл. 1) і пропонують визначення витрат як «...зменшення економічних вигод за рахунок вибуття і/або зменшення вартості активів (грошових коштів, їх еквівалентів чи будь-якого іншого майна в матеріальній або нематеріальній формі) та збільшення зобов'язань (навіть якщо в результаті їх виникнення не відбулося створення активу), що в свою чергу призвело до зменшення величини власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)» [14].

Погоджуємось із думкою Дерія В., який вважає, що термін «затрати» доречно вживати тоді, коли йдеться про затрати конкретного часу (людино-днів, людино-годин), матеріалів (тонн, кілограмів, одиниць тощо), реальних грошей (готівки) на придбання товарно-матеріальних цінностей [4]. Що ж стосується категорії «витрати», то вона є загальним (узагальнюючим) вимірником у сучасному обліку, що власне, кажучи, й зазначено у П(С)БО 16 «Витрати» [14]. До того ж «Великий тлумачний словник сучасної української мови» визначає «витрати» як гроші, кошти, витрачені на що-небудь, а «затрати» – як те, що затрачено [2, с. 157, с. 429].

Прихильники третього підходу, який вважають суто теоретичним, оперують лише категорією «витрати», яка, на їх переконання, повністю відображає економічну сутність останніх. Так, «Словарь української мови» Б. Грінченка, містить лише поняття «витрачувати», «витрачуватися» [3]. Такої ж думки дотримується Олійник О., яка вважає за доцільне вживання терміну «витрати», так як він використовується українцями впродовж багатьох століть. Щодо терміну «затрати», то, як зазначає науковиця, він застосовувався в значенні «затрата», тобто втрата, утрата, шкода, знищення [11].

Таким чином, попри те, що в сучасній економічній літературі не існує єдиного уніфікованого затвердженого підходу до сутності й співвідношення категорій «затрати» та «витрати», більшість теоретиків і практиків ідентифікують «затрати» як натурально-речовий, а «витрати» – вартісний показник.

Важливою умовою віддачі витрат, тобто забезпечення раціонального й ефективного використання ресурсів підприємства є застосування низки методик і конкретних процедур щодо управління ними. Управління витратами – це динамічний управлінський процес, спрямований на планування витрат, організацію раціонального їх витрачання, здійснення контролю за виконанням виробничого плану, який є складовою системи управління підприємством [1].

Метою управління витратами є не їх мінімізація, що може спричинити скорочення

Таблиця 1

Порівняльна характеристика понять «затрати» й «витрати»

Затрати	Витрати
критерії порівняння:	
<i>вплив на капітал підприємства</i>	
не впливають на величину капіталу	призводять до зменшення капіталу
<i>рух ресурсів</i>	
ресурси використовуються всередині підприємства	відбувається передача (вибуття) ресурсів, що зменшує їх вартість або виникає зобов'язання перед іншою стороною з приводу передачі ресурсу
<i>порядок визнання</i>	
У момент використання ресурсу (активу)	у момент списання активу або зобов'язань, навіть якщо їх виникнення не призвело до створення активу
<i>вплив на прибуток</i>	
не впливають на величину прибутку	впливають на величину прибутку

Джерело: [14]

виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їх економія й максимізація віддачі на всі етапах виробничого процесу [7].

Основними етапами управління витратами підприємства є: організація, планування ресурсів, бюджетування та оцінка витрат, контроль витрат (рис. 1).

На етапі організації визначаються складові плану управління витратами, зацікавлені сторони, принципи та методи, інструменти, інформація, необхідна для відстеження витрат тощо.

Етап планування ресурсів (матеріальних і нематеріальних активів, персоналу, даних хмарних обчислень) передбачає обґрунтування їх обсягу, розподілу й періоду використання. З цією метою використовуються системи ERP (аббревіатура від «Enterprise Resource Planning»), за допомогою яких здійснюється управління запасами, логістикою, дистрибуцією, бухгалтерським і податковим обліком тощо. ERP передбачають використання єдиної чи інтегрованої бази даних замість кількох розрізнених і оснащені такими новітніми технологіями як штучний інтелект, інтернет речей тощо. Завдяки їх використанню управління бізнесом стає прозорішим й ефективнішим. У межах цього етапу

розробляється низка процедур, направлених передусім на мінімізацію ризику витрат (з англ. Cost risk), як уже зазначалося вище, найпоширенішого з-поміж усіх видів ризиків господарської діяльності, який представляє собою ймовірність перевищення бюджету виробництва й може виникнути через некоректне планування витрат, обсягу робіт тощо. Це підтверджують результати дослідження, проведеного маркетинговим агентством PMI (Project Management Institute), за результатами якого в 2021 р. 38% із усієї кількості проєктів у світі, не вклалися в запланований бюджетний діапазон, а 35% зазнали збитків через втрату бюджету [19]. Алгоритм мінімізації ризиків витрат передбачає виокремлення сфер потенційного зростання витрат, включення непередбачуваних витрат до бюджету проєкту виробництва й розробку детального плану управління ризиками:

– виокремлення сфер потенційного зростання витрат. У системі управління витратами останні можуть поділятися на змінні, постійні й накладні. Здебільшого саме змінні витрати є джерелом ризиків витрат, тому важливо коректно обрахувати і спланувати рівень оплати праці, вартість обладнання й матеріалів тощо;

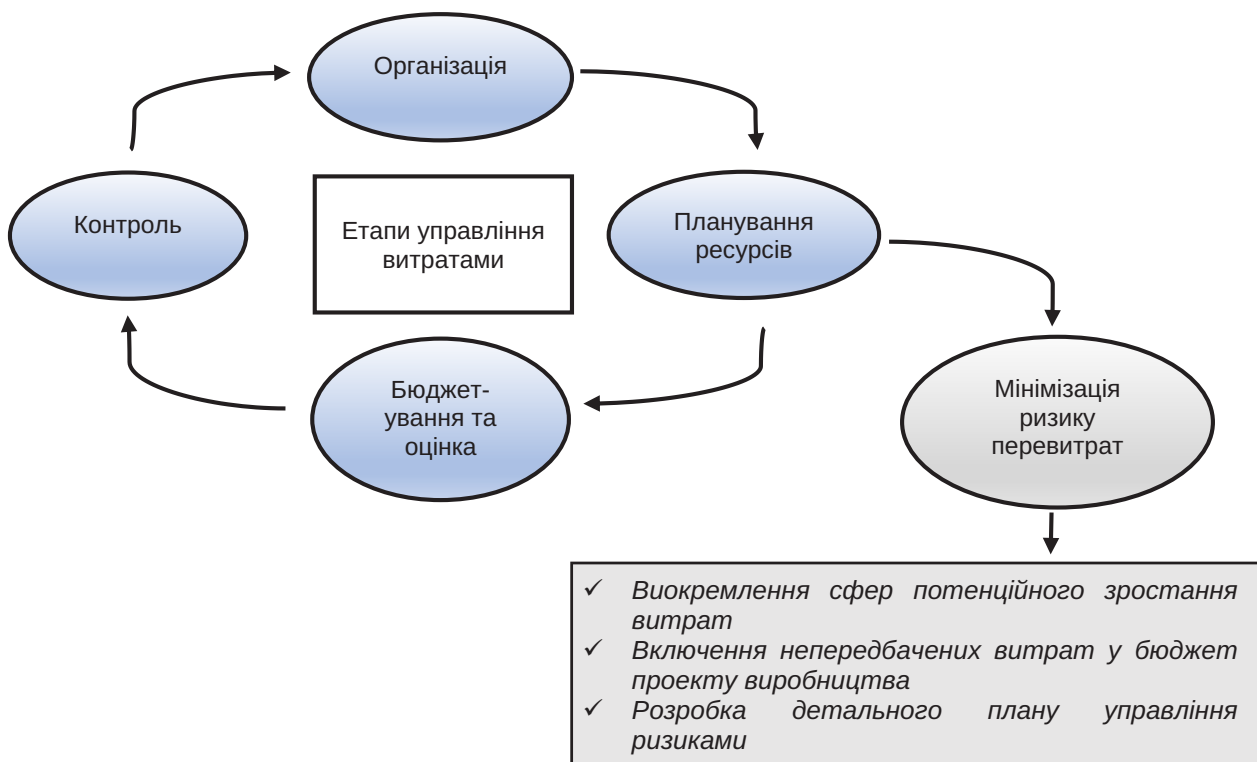


Рис. 1. Етапи управління витратами підприємства

Джерело: [18]

– включення непередбачених витрат у бюджет проекту виробництва. Оскільки в процесі діяльності підприємства можуть виникати непередбачувані обставини, як, наприклад, ймовірність несвоєчасного завершення виробництва, що спричиняє зростання накладних витрат і витрат на оплату праці, введення непередбачених витрат у бюджет проекту мінімізує вплив цих подій на кінцевий результат (рис. 2);

– розробка детального плану управління ризиками направлена на виявлення, оцінку, пом'якшення потенційних ризиків та встановлення їх порогових значень. Толерантність до ризиків полегшує їх пріоритизацію, в результаті чого відбувається ранжування проблем за важливістю.

Ця концепція висвітлена в американському стандарті «COSO ERM 2017» та міжнародному стандарті ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. У межах плану управління ризиками розробляється також реєстр ризиків і план реагування на настання неочікуваної події [16]. При плануванні ресурсів використовують також Структуру розподілу робіт WBS (Work Breakdown Structure) – це фундаментальна ієрархічна структура даних, яка розбиває складові проекту на менші, проте більш керовані компоненти. WBS складається з декількох рівнів: мета проекту, основні результати, субрезультати інженерні пакети (найменші одиниці структури розподілу робіт, які містять конкретні завдання, що необхідно виконати для

досягнення результатів вищого рівня). Кожен із зазначених рівнів надає більше інформації про проект порівняно з попереднім. Після розробки WBS узгоджується всіма зацікавленими сторонами і слугує основою планування й управління витратами [20].

Етап бюджетування та оцінки витрат включає розробку бюджету проекту виробництва. По мірі уточнення обсягу останнього й розподілу ресурсів бюджетна оцінка витрат стає більш точною. Для порівняння поточного проекту з попередніми використовують методи оцінки «зверху вниз» і «знизу вгору». За використання першого підходу керівництво підприємства здійснює оцінку витрат і визначає тривалість проекту. При підході «знизу вгору» кожна команда (підрозділ) оцінює тривалість і бюджет своєї ділянки роботи, на основі цієї інформації керівництво визначає тривалість проекту та його бюджет.

Етап контролю витрат передбачає їх моніторинг і контроль у ході виконання проекту з використанням інформації від підрозділів, аналіз причин відхилення фактичних витрат від розрахункових, вжиття заходів компенсації перевитрат і обмеження бюджету в разі необхідності.

Отже, система управління витратами є багаторівневим процесом, який передбачає облік, аналіз, планування за видами й контроль рівня витрат, визначення їх впливу на результати діяльності підприємства; розробку напрямів ефективного використання ресурсів, а також формування дієвої системи моти-

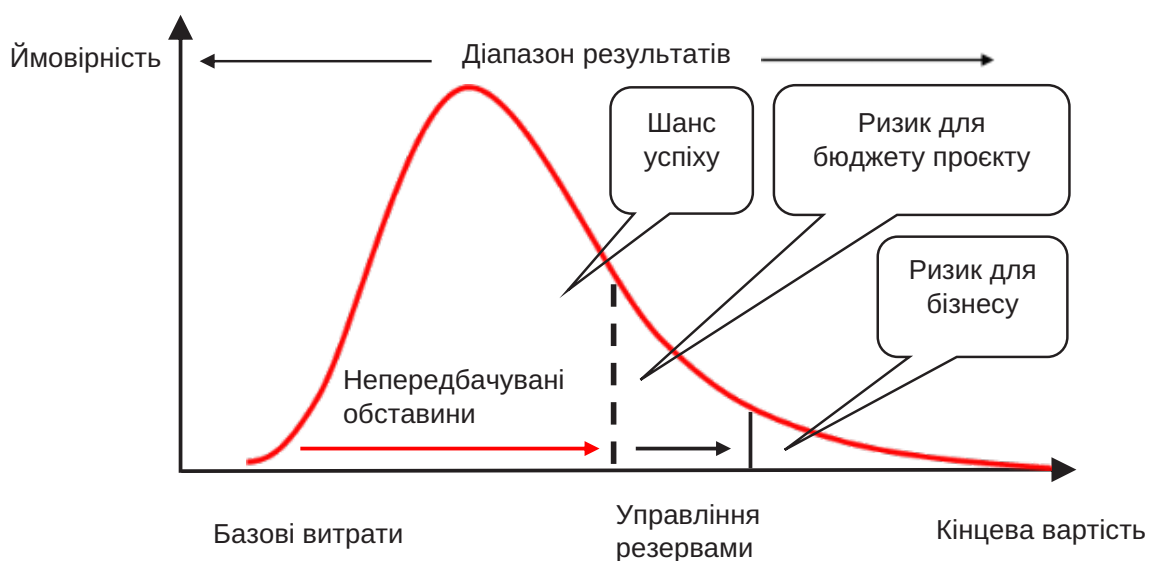


Рис. 2. Урахування ймовірності виникнення непередбачуваних витрат у бюджеті проекту

Джерело: [17]

вації працівників до оптимізації витрат [5]. Використання системи управління витратами в підприємстві направлене, в першу чергу, на зниження ризику перевитрат шляхом ретельного комплексного планування роботи усіх його підсистем.

Висновки. У сучасній науці й практиці не існує універсального підходу до інтерпретації категорій «затрати» і «витрати», що зумовлено відсутністю такого розмежування в нормативно-правовій базі, а також специфікою й складністю перекладів спеціальних економічних термінів. Найпоширенішим є підхід, згідно з яким «затрати» трактуються як натурально-речовий, а «витрати» – як вартісний показ-

ник. Управління витратами є надзвичайно важливою складовою системи управління підприємством, завдяки впровадженню й використанню якої здійснюється організація, планування ресурсів, бюджетування, оцінка та контроль витрат. Такий комплекс заходів направлений на оптимізацію витрат, а його ефективність підвищується в разі зростання обсягів виробництва й прибутку темпами, швидшими, ніж темпи збільшення витрат. Умовою успішного функціонування цієї системи є використання на всіх її рівнях коректної інформації для обґрунтування нормативних і планових витрат, що, своєю чергою, сприятиме зниженню ризику перевитрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 19–26.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
3. Грінченко Б. Словарь української мови: упорядкував з додатком власного матеріалу Борис Грінченко : в чотирьох томах, Т. 1. Київ : Наукова думка, 1996. 496 с.
4. Дерій В. Термін «витрати» та його трактування для потреб обліку і контролю. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 154–160.
5. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризиків» суб'єкта господарювання. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 4. С. 23–33.
6. Козак В. Г. Визначення поняття «витрати» та їх оцінка. Реформування економіки України: стан та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнар. наук. – практ. конф., 26-27 листоп. 2009 р., м. Київ. Київ : МІБО КНЕУ, 2009. С. 129–131.
7. Козаченко Г. В., Погорєлов Ю. С., Хлап'юнов Л. Ю., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.
8. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>
9. Міщенко Н., Міщук І. П., Бондарюк В. А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711>
10. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
11. Олійник О. В. Класифікація витрат підприємства. *Вісник ЖІТІ*. 2001. № 14. С. 146–152.
12. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
14. Ткаченко М., Гуріна А. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>
15. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165
16. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu/>
17. 10 Effective Tips to Manage Project Cost Risks. 2022. URL: <https://clickup.com/blog/project-cost-risk/>
18. Cost Management VS Cost Control. URL: <https://cleopatraenterprise.com/cost-management-vs-cost-control/>
19. Pulse of the Profession 2021 Beyond Agility. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
20. Work Breakdown Structures (WBS): the correct philosophy. URL: <https://cleopatraenterprise.com/the-correct-cost-control-philosophy-work-breakdown-structures-wbs/>

REFERENCES:

1. Varchenko, O. M., Svytnous, I. V., Ivanova, L. S., Tkachenko, K. V., Byba, V. A. (2020). Metodichni pidkhody do upravlinnia vytratamy silskohospodarskykh pidpriemstv [Methodical approaches to cost management of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, 12, 19–26.
2. Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy [A large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. (2007), Kyiv, Irpin: VTF «Perun», 1736.
3. Hrinchenko, B. (1996). Slovar ukrainskoi movy: uporiadkuvav z dodatkom vlasnoho materialu Borys Hrinchenko : v chotyrokh tomakh, T. 1 [Dictionary of the Ukrainian language: arranged with an addition addition of own material by Boris Grinchenko: in four volumes, T. 1], Kyiv: Naukova dumka, 496.
4. Derii, V. (2010). Termin «vytraty» ta yoho traktuvannia dlia potreb obliku i kontroliu [The term «costs» and its interpretation for accounting and control purposes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, 1(26), 154–160.
5. Karintseva, O., Kharchenko, M., Tarasenko, S. (2016). Upravlinnia vytratamy u systemi stratehii «kontroliu» ta «ryzyku» subiekta hospodariuvannia [Cost management in the system of «control» and «risk» strategies of the business entity]. *Mechanism of Economic Regulation*, 4, 23–33.
6. Kozak, V. H. (2009) Vyznachennia poniattia «vytraty» ta yikh otsinka [Definitions of the concept of «costs» and their assessment]. Reformuvannia ekonomiky Ukrainy: stan ta perspektyvy: Zb. materialiv IV Mizhnar. nauk. – prakt. konf., 26–27 lystop. 2009 r., m. Kyiv. K.: MIBO KNEU, 129–131.
7. Kozachenko, H. V., Pohorielov, Yu., Khlaponov, L. U., Makukhin, H. (2007). Upravlinnia zatratamy pidpriemstva: monohrafiia [Enterprise cost management: monograph], Kyiv: Libra, 320.
8. Kostetska, N. (2021). Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvakh v umovakh ryzyku [Cost management at enterprises under risk conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 34. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>
9. Mishchenko, N., Mishchuk, I.P., Bondariuk, V.A. (2016). Upravlinnia vytratamy v systemi upravlinnia vartisti pidpriemstva [Cost management in the enterprise cost management system]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711>
10. Nazarenko, T. P., Franchuk, I. B., Viter, S. A. (2021). Metodichni aspekty obliku ta upravlinnia vytratamy na vyrobnytstvo produktsii [Methodical aspects of accounting and management of production costs]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 83–89.
11. Oliinyk, O. V. (2021). Klasyfikatsiia vytrat pidpriemstva [Classification of enterprise costs]. *Visnyk ZhITI*, 14, 146–152.
12. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
13. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 16 «Vytraty» [On the approval of the National Regulation (standard) of accounting 16 «Expenses»]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
14. Tkachenko, M., Hurina, A. (2015). Istorychnyi henezys poniat «vytraty» i «zatraty»: oblikovo-ekonomichnyi aspekt [Historical genesis of the concepts of «costs» and «expenses»: accounting and economic aspect]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>
15. Chumak, H. (2022). Upravlinnia vytratamy pidpriemstva: funktsionalnyi aspekt [Enterprise cost management: functional aspect]. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 160–165.
16. Shcho take ERP-systema ta yak vona dopomozhe vashomu biznesu [What is an ERP system and how can it help your business?]. (2021). Retrieved from <https://business.dii.gov.ua/cases/systematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>
17. 10 Effective Tips to Manage Project Cost Risks. (2022). URL: <https://clickup.com/blog/project-cost-risk/>
18. Cost Management VS Cost Control. URL: <https://cleopatraenterprise.com/cost-management-vs-cost-control>
19. Pulse of the Profession 2021 Beyond Agility. (2021). URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
20. Work Breakdown Structures (WBS): the correct philosophy. URL: <https://cleopatraenterprise.com/the-correct-cost-control-philosophy-work-breakdown-structures-wbs/>