

УДК 330:658.14.011.1

DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0064

## **ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ (ССУЗ)**

© 2019

**Нехайчук Дмитрий Валериевич**, доктор экономических наук, профессор кафедры «Государственных финансов и банковского дела» Института экономики и управления

**Нехайчук Юлия Серафимовна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансов предприятий и страхования» Института экономики и управления

*Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского*

*(295007, Россия, Симферополь, проспект Ак. Вернадского, 4, e-mail: [elekobec@mail.ru](mailto:elekobec@mail.ru))*

**Минина Евгения Александровна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансов и финансового менеджмента»

*Крымский институт бизнеса*

*(297536, Россия, Крым, село Совхозное, улица Южная, 39, e-mail: [evgeniyaminina@yandex.ru](mailto:evgeniyaminina@yandex.ru))*

**Аннотация.** Учитывая системность как базовый принцип управления затратами на стратегическом уровне, необходимым является функционирование системы стратегического управления затратами (ССУЗ), которая рассматривается как подсистема общей системы стратегического управления предприятием, направленная на решение целей стратегического управления затратами. Основной целью ССУЗ является содействие реализации общей стратегии предприятия путем обеспечения целевого уровня и структуры затрат предприятия. С целью конкретного наполнения ССУЗ для обеспечения действенности управленческого воздействия и обратной управленческой связи в составе такой ССУЗ разработана и предложена совокупность моделей с учетом целевого характера и действенности таких моделей. Информационная модель затрат предприятия позволяет комплексно обеспечить руководство предприятия качественной информацией о перспективных затратах в рамках общей ССУЗ. В данном исследовании представлена информационная модель затрат предприятия, которая предназначена для комплексного отображения информации о затратах предприятия. Такая модель построена с использованием методологии BSC путем выделения отдельных показателей, которые в разработанной модели разделены на две группы: результирующие и справочные. К группе результирующих показателей в сформированной модели отнесены показатели, которые описывают величину, динамику и структуру затрат. Справочные показатели в разработанной модели представлены показателями жизненного цикла предприятия, факторами затрат и экономической безопасности предприятия. Для каждой группы показателей в составе разработанной модели предложена совокупность показателей, а для каждого показателя представлен порядок его расчета на основе первичных и финансовых показателей предприятия, а также интерпретации. Информационная модель затрат предприятия позволяет комплексно обеспечить руководство предприятия качественной информацией о перспективных затратах в рамках общей ССУЗ. Модель является дескриптивной, и имеет высокую гибкость. Таким образом, разработанная информационная модель затрат предприятия является действенным инструментом стратегического управления затратами, так как позволяет идентифицировать информационные потоки в пределах ССУЗ, определить их основные параметры и характеристики и обеспечить руководство массивом необходимой информации о затратах на основе использования модифицированной сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** стратегическое управление затратами, моделирование затрат, затраты предприятия, система стратегического управления затратами, стратегия, методология BSC.

## **FORMATION OF INFORMATION MODEL COSTS OF ENTERPRISES IN THE STRATEGIC COST MANAGEMENT SYSTEM (SCMS)**

© 2019

**Nekhaychuk Dmytri Valerievich**, doctor of economy sciences, professor of Department «Public Finance and Banking» of Institute of Economics and Management

**Nekhaychuk Yulia Serafimovna**, PhD, associate professor, Associate Professor of the Department «Finance of Interprises and insurance» of Institute of Economics and Management

*V.I. Vernadsky Crimean Federal University*

*(295007, Russia, Simferopol, Prospekt Vernadskogo 4, e-mail: [elekobec@mail.ru](mailto:elekobec@mail.ru))*

**Minina Yevgenia Alexandrovna**, PhD, associate professor, Associate Professor of the Department «Finance and financial management»

*Crimean Business Institute*

*(297536, Russia, Crimea, Sovkhoznoye, South Street, 39, e-mail: [evgeniyaminina@yandex.ru](mailto:evgeniyaminina@yandex.ru))*

**Abstract.** Considering the systematic approach as a basic principle of cost management at the strategic level, it is necessary to operate a strategic cost management system (SCMS), which is considered as a subsystem of the overall enterprise strategic management system, aimed at solving the goals of strategic cost management. The main goal of the SCMS is to facilitate the implementation of the overall strategy of the enterprise by ensuring the target level and cost structure of the enterprise. For the purpose of concrete filling of the SCMS to ensure the effectiveness of managerial impact and feedback management of the composition of the SCMS, a set of models has been developed and proposed taking into account the target character and effectiveness of such models. The informational cost model of an enterprise allows the company to comprehensively provide the management of the enterprise with quality information on prospective costs within a common of the SCMS. This study presents an informational cost model of the enterprise, which is designed to comprehensively display information about the costs of the enterprise. Such a model was built using the BSC methodology by highlighting individual indicators, which in the developed model are divided into two groups: resultant and reference. The group of resulting indicators in the formed model includes indicators that describe the size, dynamics and cost structure. Reference indicators in the developed model are represented by indicators of the enterprise life cycle, cost factors and economic security of the enterprise. For each group of indicators in the composition of the developed model, a set of indicators is proposed, and for each indicator, the procedure for its calculation is presented on the basis of the enterprise's primary and financial indicators, as well as interpretation. The informational cost model of an enterprise allows the company to comprehensively provide the management of the enterprise with quality information on prospective costs within a common of the SCMS. The model is descriptive, and has high flexibility. Thus, the developed information model of enterprise costs is an effective tool for strategic cost management, as it allows to identify information flows within the SCMS, determine their main parameters and characteristics and ensure

management of the required information about costs based on the use of a modified balanced scorecard.

**Keywords:** strategic cost management, cost modeling, enterprise costs, strategic cost management system, strategy, BSC methodology.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.* Реализация общей стратегии предприятия связана с использованием определенного объема ресурсов, которые должны обеспечить соответствующие потребности в четко установленном временном промежутке. Такое задание с достаточным уровнем эффективности может быть решено в ССУЗ. Однако на практике часто возникают проблемы с согласованностью целей оперативного, тактического и стратегического управления, что требует от руководства концентрации усилий для налаживания процессов взаимодействия на разных уровнях управления затратами, и разработки инструментария для мониторинга, оценки и моделирования затрат предприятия.

Необходимость систематизации и моделирование информационной составляющей в пределах ССУЗ обусловила выбор темы настоящего исследования.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновывается автор; выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.* Вопросы управления затратами промышленного предприятия, в частности стратегического управления затратами, исследовались отечественными и зарубежными учеными (А. Апчерч, М. Вахрушина, В. Говиндараджан, С. Голов, К. Друри, А. Козаченко, В. Шульга, Е. Минина, Н. Чумаченко, Ч. Хорнгрен, Дж. Шанк и др.) [1-5].

*Формирование целей статьи (постановка задания).* Рассмотрение теоретических и эмпирических достижений этих авторов дает возможность утверждать, что практический инструментарий стратегического управления затратами предприятия недостаточно исследован и требует своего научного решения.

Целью исследования является формирование информационной модели затрат предприятия в системе стратегического управления затратами.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.* Информационная модель затрат предприятия имеет ретроспективный характер, поскольку предполагает существование определенного временного лага между началом сбора информации ее интерпретацией и принятием соответствующих решений. Однако указанная модель не требует специфического инструментария, поскольку достаточно будет использование сбалансированной системы показателей, комплексно охватывающей все аспекты управления затратами. Вследствие постепенного обновления информационных массивов предполагается периодическое использование модели при необходимости и требованием управленческого состава предприятия.

По характеру такая модель является дескриптивной, и имеет высокую гибкость. Однако в случае увеличения аддитивности модели она не будет слишком усложняться, поскольку согласно используемого инструментария, стандартизированные подходы не будут сильно зависеть от добавления отдельного частичного элемента, или его детализации.

По информационной модели затрат предприятия следует сказать следующее. Такую модель предлагается строить на основе использования BSC [6], что требует четкого определения используемых перспектив и содержания каждой из таких перспектив. Следует подчеркнуть, что принципиально идея применения BSC для комплексного отображения информации о затратах предприятия не является революционно новой. Так, соответствующая идея удачно реализована в [5]. В этой работе доказано, что использование сбалансированной системы показателей обеспечит плавный переход стратегии к конкретным действиям, поскольку она

объединяет и поддерживает ключевые процессы стратегического менеджмента: объясняет и корректирует стратегию; информирует о стратегическом видении все предприятие; приводит в соответствии со стратегией все цели и задачи подразделений предприятия; определяет и направляет на решение соответствующих целей, долгосрочным задачам и годовым бюджетам; устанавливает взаимосвязь между оперативным и стратегическим анализом и планированием; устанавливает обратную связь получения информации о ходе реализации выбранной стратегии; делает возможным корректировку хода выполнения стратегии [5, с.16]. В то же время слабыми сторонами представленного решения является довольно обобщенный подход к практической реализации указанных предложений, а нерешенными вопросами при его использовании остались четкое разграничение информационных потоков, которые не всегда имеют содержательную составляющую для принятия управленческих решений. Также использование значительного количества разнонаправленных показателей вносит определенную хаотичность в решение конкретных стратегических вопросов [10].

Поэтому, соглашаясь с полезными результатами исследования [5] и основываясь на использовании BSC в пределах информационной модели затрат предприятия, предлагается разработать другое решение для комплексного отображения информации относительно затрат предприятия. Следует объяснить терминологическую неточность, которая может возникнуть при использовании такой модели. Одним из терминов, который предложено использовать при описании и использовании такой модели, является понятие «перспектива». В оригинальной модели BSC по С. Каплану и Д. Нортону [6] понятие перспектива (англ. «Perspective») синонимично понятию «взгляд», «точка зрения», и фактически характеризует группу показателей, которые определяют определенную исследуемую характеристику объекта оценки. Именно в таком значении этот термин предлагается использовать в дальнейшем.

Перспективы и соответствующие показатели в информационной модели затрат предприятия предлагается разделить на результирующие и справочные. При этом содержание этих двух групп показателей различен. Результирующие перспективы и соответствующие показатели характеризуют состояние затрат предприятия и динамику их изменения. Такие показатели являются следствием управленческого воздействия, свидетельствуют о результатах функционирования системы стратегического управления затратами предприятия. Часто такие показатели являются управляемыми. Справочные показатели не имеют прямого отношения к затратам предприятия, но есть с ними связанными. Такие показатели могут быть неуправляемыми предприятием (или ограниченно управляемыми) и существенно определяться влиянием внешней среды. То есть фактически справочные показатели в карте BSC для информационной модели затрат являются или неуправляемыми (то есть заданными извне для предприятия), но важными для управления затратами предприятия, или они ограничены управляемыми и такими, которые могут быть изменены в течение длительного периода времени. Информационная ценность таких показателей и целесообразности их включения в информационную модель обусловлена тем, что такие показатели в сжатой форме отражают необходимую для принятия управленческих решений информацию о затратах предприятия, установление их эталонов, плановой динамики и тому подобное. Кроме того, справочные показатели влияют на затраты в будущем и поэтому также заслуживают управленческого внимания. Графически информационная модель

затрат предприятия на основе BSC может быть представлена следующим образом (рис. 1).

Характеризуя предложенные перспективы в информационной модели затрат предприятия, следует сказать следующее. В правой части модели находятся результирующие перспективы, в состав которых отнесено перспективы величины затрат, их динамики и структуры. Каждая из этих перспектив является важной, ведь показатели величины затрат в абсолютном измерителе описывают затраты предприятия, показатели динамики затрат позволяют путем экстраполяции предусматривать их изменение в будущем, а показатели структуры затрат позволяют сопоставлять затраты различных групп между собой.

Что касается справочных перспектив в предложенной информационной модели затрат предприятия, то они являются менее традиционными, хотя и не менее важными для предприятия. В состав таких справочных перспектив предложено включить перспективы жизненного цикла, факторов затрат предприятия и безопасности предприятия.

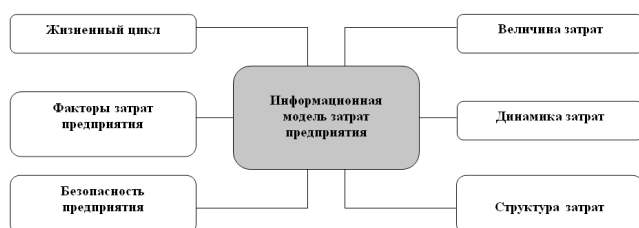


Рис. 1 - Информационная модель затрат предприятия

Что касается жизненного цикла, следует отметить, что объективно концепция жизненного цикла предприятия [9, 11] подтверждает свою валидность, следовательно, фактический этап жизненного цикла предприятия, продукции или рынка предприятия существенно будет влиять на всю деятельность предприятия и на процессы формирования затрат. Такое же по объективному влиянию будут оказывать и факторы затрат предприятия, особенно структурные факторы. Относительно безопасности предприятия, следует отметить, что затраты предприятия существенно влияют на его экономическую безопасность, поскольку в условиях конкуренции определяют уровень конкурентоспособности предприятия. Безусловно, безопасность стоит комплексной категорией и обеспечивает функционирование предприятия в условиях негативного влияния внешней и внутренней среды при этом требует определенных ресурсов и генерирует затраты, однако они в подавляющем большинстве случаев позволяют минимизировать более значительные потери и предупредить риски, и поэтому этот аспект должен быть отражен в информационной модели затрат предприятия.

С целью более конкретного построения информационной модели затрат предприятия представляется целесообразным раскрыть содержание каждой из предложенных перспектив в составе такой модели, рассмотреть соответствующие показатели и представить порядок их расчета (таблица 1).

Комментируя предложенные показатели, следует сказать следующее. Представленные в таблице показатели, характеризующие результирующие перспективы, в состав которых отнесены величины затрат, их динамика и структура, позволяют спрогнозировать и понять последствия принимаемых стратегических решений в области управления затратами. Исследование общей суммы затрат, постоянных и переменных затрат, а также неучтенной их части обеспечивает менеджмент предприятия соответствующим информационным массивом, который позволяет использовать большинство управленческих инструментов стратегического управления

затратами.

Таблица 1- Содержание перспектив в информационной модели затрат предприятия

Перспектива	Показатель	Порядок расчета	Интерпретация показателя
Величина затрат	$V_{nz}$ – объем затрат в перспективе	$\sum_{i=1}^n 3c$	Объемы затрат, соответствующие утвержденным стратегическим планам
	$V_{z3}$ – объем переменных затрат в перспективе	$\sum_{i=1}^n 3z$	Объемы переменных затрат, соответствующие утвержденным стратегическим планам
	$V_{nz}$ – объем постоянных затрат в перспективе	$\sum_{i=1}^n 3n$	Объемы постоянных затрат, соответствующие утвержденным стратегическим планам
	$V_{nz}$ – вероятный объем неучтенных затрат в перспективе	$\sum_{i=1}^n 3c \cdot r$	Объемы затрат, которые невозможно четко идентифицировать (например, форс-мажорные)
Динамика затрат	$D_3$ – динамика общих затрат в перспективе	$\frac{3c1 + 3c2... + 3cn}{3c1 + 3c2... + 3cn}$	Темп изменения объемов затрат в разрезе отдельных видов деятельности и продуктов
	$D_{nz}$ – динамика условно-постоянных затрат в перспективе	$\frac{3n1 + 3n2... + 3nn}{3n1 + 3n2... + 3nn}$	Темп изменения объемов условно-постоянных затрат
	$Dn$ – динамика переменных затрат в перспективе	$\frac{3z1 + 3z2... + 3zn}{3z1 + 3z2... + 3zn}$	Темп изменения объемов переменных затрат в разрезе отдельных видов деятельности и продуктов
	$Dn$ – динамика неучтенных затрат в перспективе	$\frac{3n}{3c}$	Темп изменения объемов неучтенных затрат относительно общей суммы затрат
Структура затрат	$Z_3$ – структура затрат в перспективе	$3nei = \frac{3ci}{\sum 3c}$	Оценки структурных сдвигов в общей совокупности затрат с целью выявления качественных и количественных изменений
	$Z_{z3}$ – структура переменных затрат в перспективе	$3zine = \frac{3zi}{\sum 3z}$	Оценки структурных сдвигов в общей совокупности переменных затрат с целью выявления качественных и количественных изменений
	$Z_{nz}$ – структура постоянных затрат в перспективе	$3nne = \frac{3ni}{\sum 3n}$	Оценки структурных сдвигов в общей совокупности постоянных затрат с целью выявления качественных и количественных изменений
Жизненный цикл	$Э_{п1}$ – этап жизненного цикла предприятия	Экспертным методом или на основе анализа прироста динамики дохода предприятия	Определение места и значимости предприятия на рынке с позиции дальнейшего формирования стратегии
	$Э_{цр}$ – этап жизненного цикла рынка	Экспертным методом или на основе анализа прироста совокупного спроса по сегментам рынка	Определение места предприятия относительно жизненного цикла рынка
	$Э_{пр}$ – этап жизненного цикла продукции	Экспертным методом или на основе сравнения динамики изменений продукции предприятия и аналогичной продукции на рынке	Определение товарного ассортимента на конкретный момент реализации стратегии
Безопасность предприятия	$N_{бод}$ – превышение нормы безубыточности в долях единицы	$\frac{V_{рфакт}}{V_{рбез}}$	Позволяет определить степень приближения к между безопасного существования предприятия при имеющихся объемах реализации
	$Z_{fm}$ – запас финансовой мощности	$ЧВ - Боб$	Определяет в определенной степени грань финансовой безопасности предприятия
	$Z_k$ – запас конкурентоспособности по затратам по изделию	$\frac{3i - 3ik}{3i}$	Позволяет определить границу безопасности выпуска продукции с имеющейся структурой затрат
	$M_p$ – маржинальная прибыль	$ЧВ - Визм$	Позволяет определить объемы покрытия постоянных затрат и размер потенциальной прибыли
Факторы затрат предприятия	$Dn$ – опыт предприятия в реализации вида деятельности	Экспертным методом	Определяет устойчивость к воздействию среды
	$M$ – масштаб деятельности	$Vet, Vpt$	Обеспечение ресурсами соответствующих масштабов деятельности
	$In$ – объем первоначальных инвестиций	$\sum_{i=1}^n Inew$	Определение объема инвестиций для новых стратегических проектов
	$INT$ – степень горизонтальной и вертикальной интеграции	Экспертным методом	Позволяет определить незадействованные сегменты стратегического развития
	$Tc$ – сложность используемых технологий	Экспертным методом или в сравнении с конкурентами	Анализ соответствия имеющихся технологий стратегическим планам, ресурсное обеспечение технологий
	$A$ – ширина ассортимента товаров и услуг	Экспертным методом или в сравнении с конкурентами	Соответствие стратегических планов по производству товаров и услуг потребностям рынка

Составлено авторами

Примечание к табл. 1:

$V_{nz}$  – объем затрат в перспективе;

$3c$  – суммарное значение всех видов затрат по стратегическим перспективам с учетом их соотношения при формировании цепочки ценностей;

$V_{z3}$  – объем переменных затрат в перспективе;

$3z$  – суммарное значение всех переменных затрат по стратегическим перспективам;

$V_{nz}$  – объем переменных затрат в перспективе;

$3n$  – суммарное значение всех переменных затрат по стратегическим перспективам;

$V_{nz}$  – вероятный объем неучтенных затрат в перспек-



тиве;

$r$  – процент неучтенных затрат в перспективе;

$Dз$  – динамика затрат в перспективе;

$Збп$  – базовые показатели затрат по стратегическим перспективам;

$Dпз$  – динамика условно-постоянных затрат в перспективе;

$Зс$  – постоянные затраты по видам;

$ОПБ$  – постоянные затраты согласного стратегических перспектив;

$Dп$  – динамика неучтенных затрат в перспективе;

$СНП$  – неучтенные затраты в перспективе;

$Зз$  – структура затрат в перспективе;

$Зпв$  – удельный вес отдельных видов затрат в общей их структуре на определенный момент времени согласно точек стратегического планирования;

$Ззз$  – структура переменных затрат в перспективе;

$Зпв$  – удельный вес отдельных видов переменных затрат в общей их структуре на определенный момент времени согласно точек стратегического планирования;

$Зпз$  – структура постоянных затрат в перспективе;

$Зпв$  – удельная вес отдельных видов постоянных затрат в общей их структуре на определенный момент времени согласно точек стратегического планирования;

$Эп$  – этап жизненного цикла предприятия;

$Эр$  – этап жизненного цикла рынка;

$Эп$  – этап жизненного цикла продукции;

$Dп$  – опыт предприятия в реализации вида деятельности;

$M$  – масштаб деятельности;

$Vв$  – объем производства на определенную дату или за определенный временной промежуток;

$Vр$  – объемы реализации на определенную дату или за определенный временной промежуток;

$Iп$  – объем первоначальных инвестиций;

$Iв$  – объем вложенных средств в новый проект;

$INT$  – степень горизонтальной и вертикальной интеграции;

$Tс$  – сложность используемых технологий;

$A$  – широта ассортимента товаров и услуг;

$Nбд$  – превышение нормы безубыточности в долях единицы;

$Vрфакт$  – фактический объем реализации продукции;

$Vрбз$  – безубыточный объем реализации продукции;

$Zфм$  – запас финансовой прочности;

$ЧВ$  – чистая выручка;

$Боб$  – безубыточный оборот;

$Zк$  – запас конкурентоспособности по затратам по изданию;

$Zи$  – затраты предприятия на одно изделие;

$Zк$  – затраты наиболее существенного конкурента на одно изделие;

$Мр$  – маржинальная прибыль;

$Визм$  – переменные затраты.

Изменение структуры затрат приводит к перераспределению ресурсов предприятия, росту или уменьшению доли затрат, которую сложно контролировать и оперативно влиять на нее. Также приведенные показатели позволяют выявить специфику роста объемов затрат в соответствии с утвержденными стратегическими планами и своевременно отреагировать на такие изменения.

Справочные перспективы в предложенной информационной модели затрат предприятия позволяют спрогнозировать уровень затрат в зависимости от специфических факторов и параметров рынка, а также определить границу безопасного функционирования предприятия при прогнозируемом уровне затрат. Учет этапа жизненного цикла предприятия, рынка и продукции предусмотрен в большинстве подходов к стратегическому управлению и является общепризнанным как среди ученых, так и специалистов-практиков. Это обуславливается спецификой формирования спроса на продукцию

конкретного предприятия в определенном временном промежутке, что требует соответствующего ресурсного обеспечения и генерирует определенные виды затрат, связанных с обеспечением потребностей производства.

Факторы затрат предприятия позволяют охарактеризовать и оценить специфику деятельности предприятия в ракурсе влияния такой специфики на ССУЗ. Опыт деятельности предприятия, уровень технологий и широта ассортимента товаров и услуг, формируют четкое видение возможности реализации определенной стратегии в области управления затратами.

Относительно показателей безопасности предприятия, которые непосредственно связаны с затратами, следует отметить, что они позволяют сформировать четкое представление об определенной «границе безопасности», пересечение которой будет означать для предприятия возможность системного кризиса и в крайнем случае – прекращение его функционирования.

Соответственно, представленные в рамках информационной модели затрат предприятия показатели, обеспечивают менеджмент предприятия информацией о качестве и допустимом уровне оперативности для формирования ССУЗ и ее модификации в зависимости от конъюнктуры рынка.

**Выводы исследования и перспективы дальнейших исследований данного направления.** Преимуществами разработанной модели для практического использования являются:

- возможность ее автоматизации при условии соответствующего решения руководства;
- учета специфики деятельности каждого конкретного предприятия и его положения на рынке;
- идентификация затрат в разрезе основных процессов, без привлечения внешних консультантов;
- аккумулирования информации о затратах в разрезе разнонаправленных показателей, позволяющих формировать общее представление как о перспективном, так и при необходимости, об оперативном состоянии системы управления затратами на предприятии;
- минимальные затраты на разработку и внедрение модели, с соблюдением надлежащего качества и условиями простоты восприятия работниками предприятия [12-14].

Таким образом, учитывая ряд преимуществ разработанной модели, можно подчеркнуть ее важное значение в процессе формирования ССУЗ, поскольку разработка любой стратегии предполагает наличие информации в определенном разрезе и детальном осмыслении основных процессов связанных с реализацией соответствующих управленческих решений на практике.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Шанк Дж. Стратегическое управление затратами / Дж. Шанк, В. Говиндараджан; пер. с англ. – СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 1999. – 288 с.
2. Чумаченко Н. Г. Учет и анализ в промышленном производстве США / Н. Г. Чумаченко. – М.: Финансы, 1971. – 240 с.
3. Минина Е. А. Методика принятия решений по оценке эффективности стратегии управления затратами при наличии угроз и рисков // Экономика и предпринимательство. – № 6(83). – 2017. – 1217-1225 с.
4. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 386 с.
5. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: дис. кандидата екон. наук : 08.00.04 / Шульга В. М. – К., 2008. – 226 с.
6. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Нортона; пер. с англ. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 340 с. : ил.
7. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 328 с. б?
8. Стратегии, которые работают: Подход BCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012. – 496с.
9. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер,

2011. – 454 с.

10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Стратегический процесс. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011. – 336с.

11. Майкл Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 6-е издание. – Альфа: Москва, 2016.

12. Актуальные вопросы государственного финансового мониторинга: теоретико-прикладные аспекты: Монография / под ред. доц. Д.В. Нехайчука. – Симферополь: ИТ «Ариал», – 2017. – 260 с.

13. Klimchuk S.V., Nekhaychuk Yu.S., Nekhaychuk D.V., Nekhaychuk E.V. Theoretical and methodological fundamentals of associated forms of agricultural business // *European Research Studies Journal*. – 2017. Т. 20. – № 3В. – Р. 130-137.

14. Экономика сегодня: новые вызовы – новые решения / Баширицева Д.С., Броварь С.И., Гусев Е.Г., Захарян А.В., Мызникова М.Н., Нехайчук Д.В. / под ред. Черкесовой Э.Ю. – Ставрополь. – 2016. Том Книга 3.

Статья поступила в редакцию 02.03.2019

Статья принята к публикации 27.03.2019