

Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

7. Ivashhenko, N.P. (2014). *Jekonomika innovacij* [Economics of innovation]. MAKS Press, Moskva, 352 p. (in Russ.).

8. Korolenok, G.A., Ostal'ceva, O.Yu. (2018). Promotion of Innovative Foodstuffs: Organizational Aspect. *Potrebitel'skaya kooperaciya* [Consumer Cooperation], no. 4 (63), pp. 53–62 (in Russ.).

9. Ostal'ceva, O.Yu. (2018). Innovative Food Product as a Factor of Consumer Market Development. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki* [Economic problems and legal practice], no. 3, pp. 43–47 (in Russ.).

УДК 338.58:339.18

JEL Classification: M11, M21, L53, L81

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-2.82.03>

Л.В. Гут, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0001-8375-6740>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,

м. Чернівці

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗИ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. Питання оптимізації управління витратами підприємства у період виникнення кризових явищ в економіці є досить актуальним. Нинішня криза прискорила розвиток нових тенденцій, які в майбутньому будуть мати визначальний вплив на діяльність підприємств торгівлі. Зокрема, це наступні тенденції: тенденція зміни (еволюції) бізнес моделі; чітке формулювання мети; значна орієнтація на зниження витрат, зростання впливу споживачів. У зв'язку з цим для будь-якого підприємства надзвичайно актуальним у сучасних кризових умовах є пошук нових способів оптимізації витрат, швидка реакція на зміни зовнішніх умов діяльності, врахування сучасних технологічних та технічних рішень для продовження ефективної та безперебійної діяльності.

Мета дослідження – розробка дієвого механізму оптимізації процесу управління витратами підприємств торгівлі в кризових умовах функціонування. **Методологія.** У

процесі виконання дослідження використано загальнонаукові методи: метод системного аналізу – для з'ясування основних категорій дослідження; абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення та висновків про сутність управління витратами, основні етапи даного процесу; графічний метод – для наочного представлення теоретичного й аналітичного матеріалу щодо відображення основних аспектів оптимізації процесу управління витратами в кризових умовах функціонування. **Результати.** У статті обґрунтовано необхідність оптимізації процесу управління витратами в кризових умовах функціонування підприємств торгівлі. Розглянуто основні наукові підходи до управління витратами та деякі їхні недоліки. Автором запропоновано основні елементи оптимізації процесу управління витратами в кризових умовах на підприємствах торгівлі, що дозволить їм вийти з кризи з найменшими втратами та зберегти завойовані ринкові позиції. Особливу увагу приділено обґрунтуванню важливості автоматизації процесу управління та необхідності вкладень в нові види реклами, розвиток омніканальності та розвиток безпечних безготівкових платіжних систем. **Практичне значення.** Запропоновані елементи оптимізації системи управління витратами можуть допомогти в стабілізації фінансової стійкості підприємства та збереженні відповідного рівня ефективності під час кризи. **Перспективи подальших досліджень.** Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є розширення системи показників КРІ в аспекті управління витратами та їх подальше застосування в практичній діяльності підприємств торгівлі.

Ключові слова: управління витратами, омніканальність, ключові показники ефективності.

Кількість джерел: 11; кількість рисунків: 1.

Liubov Gut, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
<https://orcid.org/0000-0001-8375-6740>
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE, Chernivtsi

OPTIMIZATION OF COST MANAGEMENT PROCESS OF TRADE ENTERPRISES UNDER THE TERMS OF CRISIS

Summary

The issue of optimization of enterprise's cost management during the economic crisis is quite relevant. The current crisis has accelerated the development of new trends that will have a decisive impact on the activities of trade enterprises in future. In particular, these trends are the following: the trend of change (evolution) of the business model; clear purpose formulation; significant focus on reduction in costs, increase of consumer influence.

In this regard, it is extremely important for any company to find new ways of cost optimization and a quick response to changing external conditions, taking into account modern technological and technical solutions in order to continue the efficient and smooth operation under current crisis conditions.

The aim of the article is to develop an effective mechanism for optimization of the cost management process of trade enterprises in crisis conditions. The following general scientific methods were used in the process of research: the method of system analysis - to clarify the main categories of research; the abstract and logical method - for theoretical generalization and conclusions about the essence of cost management, the main stages of this process; the graphical method - to visualize the theoretical and analytical material to reflect the main optimization aspects of the cost management process under crisis operating conditions.

The article substantiates the necessity for optimization of the cost management process of trade enterprises in crisis conditions. The main scientific approaches to cost management and some of their shortcomings are considered. The author proposes the main elements for optimization of the cost management process of trade enterprises under crisis conditions, which will allow them to get out of the crisis with the least losses and maintain the acquired market position. A special attention is paid to substantiation of the importance of the management process automation and the need to invest in new types of advertising, the development of omni-channels and the development of secure non-cash payment systems. The proposed optimization elements of the cost management system can help stabilize the enterprise's financial position and maintain an appropriate efficiency level during the crisis. Prospects for further research in this area are to expand the system of KPIs in terms of cost management and their further application in practical activities of trade enterprises.

Keywords: cost management, omni-channel, key performance indicators.

Number of sources – 11; number of drawing – 1.

Постановка проблеми. Сьогодні, в кризовий період розвитку України, що переважною мірою зумовлений пандемією Covid-19, важливим завданням будь-якого підприємства є забезпечення стабільної діяльності, утримання конкурентних позицій, збереження фінансової стійкості. Здатність підприємства вчасно і швидко реагувати на виклики в кризовий період та зберегти відповідний рівень ефективності діяльності якраз і визначається таким рівнем витрат, який дозволить почуватися підприємству фінансово та економічно безпечно. Найвищим вмінням власників і менеджменту компаній є використання будь яких умов діяльності (в т.ч. і кризових) на свою користь, зокрема з метою оптимізації витрат,

освоєння нових напрямків діяльності, автоматизації тих чи інших господарських процесів, для пошуку нових способів залучення лояльних клієнтів та ін.

Загалом нинішня криза прискорила розвиток нових тенденцій, які в майбутньому будуть мати визначальний вплив на діяльність підприємств торгівлі. Зокрема, це наступні тенденції: тенденція зміни (еволюції) бізнес моделі; формулювання мети; значна орієнтація на зниження витрат, зростання впливу споживачів.

У зв'язку з цим для будь-якого підприємства надзвичайно актуальним у сучасних кризових умовах є пошук нових способів оптимізації витрат, швидка реакція на зміни зовнішніх умов діяльності, врахування сучасних технологічних та технічних рішень для продовження ефективної та безперебійної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність витрат як економічної категорії, питання обліку витрат розкриваються у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Ф. Бутинця, О. Терещенка, В. Амосова, М. Грещака, Н. Задорожної, С. Голова, К. Друрі та ін. Проблемними питаннями управління витратами займалися науковці та практики: М. Портер, О. Данилюк, Г. Партин, І. Бланк та ін.

Значну увагу в наукових працях приділено дослідженню аспектів стратегічного управління витратами. Найбільш поширений підхід підтримували такі вчені, як Дж. Шанк, Т. Дроздова, Г. Краюхін, В. Кустарьов, Т. Адаменко, В. Савчук, В. Шульга, які зазначали про те, що концепція стратегічного управління витратами є поєднанням трьох напрямів стратегічного менеджменту.

Незважаючи на це, комплексних наукових досліджень вітчизняних вчених щодо розробки гнучкої системи управління витратами в умовах глобальних криз немає. Більшість пропозицій дослідників стосується надання рекомендації щодо удосконалення діючої системи стратегічного управління витратами на підприємствах та практично не охоплює тактичний її рівень. Також

недостатньо таких наукових досліджень, які зосереджуються на специфіці діяльності підприємств торгівлі.

Постановка завдання. Метою статті є розробка дієвого механізму оптимізації процесу управління витратами підприємств торгівлі в кризових умовах функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Жодна з попередніх криз не викликала такий спад діяльності підприємств, як криза, викликана пандемією Covid-19. Після нетривалого ажіотажного попиту на товари першої необхідності підприємства торгівлі зіткнулися з суттєвим падінням обсягів продажу та рентабельності. Окрім цього, з'явилися інші проблеми: виникнення суттєвої статті витрат щодо захисту співробітників і клієнтів, порушення термінів поставок, зміна споживчих потреб клієнтів, потреба в нових формах онлайн-комунікації та реклами.

У нинішніх реаліях зростання обсягів онлайн-торгівлі підприємства вимушені обирати одну з бізнес-моделей: приєднатися до існуючих онлайн платформ, створити свій власний онлайн майданчик чи продовжити роботу в звичному режимі. Окрім ефективності у продажах, сьогодні підприємства торгівлі повинні бути також ефективними в онлайн-постачанні, доставці додому, аналізі даних, автоматизації процесів, машинному навчанні. Тобто підприємствам слід розвивати омніканальність. Омніканальний маркетинг – практика інтеграції кількох каналів із метою створення цілісного та послідовного обслуговування клієнтів [1]. Така стратегія – окрема стаття витрат для підприємства.

Covid-19 продемонстрував підприємствам, що споживач очікує чогось більшого, ніж просто продукція, яку вони продають. Покупець очікує демонстрації цінностей, підтримку соціальних проблем. Адже у посткарантинному періоді соціальна позиція буде визначальною.

Відбувається суттєве переосмислення вартості провадження бізнесу. Оскільки традиційні форми скорочення витрат в умовах

COVID-19 є недостатніми, то замість того, щоб просто знижувати витрати і підвищувати ціни, роздрібні торговці будуть ретельніше аналізувати вартість своїх активів: магазинів, працівників і лояльність покупців. Поряд з цим, криза підштовхне компанії інвестувати в нові технології для підвищення ефективності управління ланцюжками постачання й управління запасами.

Внаслідок суттєвого зростання обсягу купівель онлайн, підприємства торгівлі здійснюватимуть інвестиції в інноваційні технології, що сприятимуть зростанню безпечності та зручності цього виду купівель.

Зазначені тенденції розвитку торгівлі вимагають переосмислення процесу управління витратами на підприємствах торгівлі.

Насамперед відзначимо, що процес управління витратами повинен бути налагоджений ефективно не тільки в період кризи, а завжди. Якщо на підприємстві цей процес був налаштований з самого спочатку, то криза не повинна вплинути на маржу бізнесу. Виключної важливості набуває оперативна реакція топ-менеджменту і власників бізнесу.

За найбільш поширеним трактуванням, управління витратами – це складний багатоаспектний і динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства [2]. Також у більшості економічних та наукових працях зазначається, що управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій управління, тобто функції повинні реалізовуватися через елементи управлінського процесу: прогнозування, планування, нормування, організацію, калькулювання, мотивацію й стимулювання, облік, аналіз, регулювання та контроль витрат [3, с. 58].

Широко вживаною у фінансовому менеджменті є традиційна концепція управління витратами, яка полягає в оцінці витрат на одиницю продукції чи підрозділи підприємства. Звісно, вона більшою мірою актуальна для виробничих підприємств [4, с. 37].

Ще за одним підходом система управління витратами обов'язково повинна містити стратегічний та оперативно-тактичний рівні [5, с. 18]. Значну увагу в дослідженнях також приділено таким елементам управління витратами, як технологія управління витратами, методи управління, аналітичні особливості та основні показники.

Поряд з традиційним підходом широкого поширення набула концепція стратегічного управління витратами, яка передбачає поєднання трьох напрямів стратегічного менеджменту: аналіз вартісного ланцюга (від каналів постачання до каналів розподілу), аналіз стратегічного позиціонування, аналіз витратоформуючих факторів [6, с. 82]. У праці І. О. Бланка «Торговий менеджмент» зазначається, що основу управління витратами на підприємствах торгівлі складає їх планування. Основними етапами такого планування є аналітична робота, обґрунтування основних напрямків економії поточних витрат, розрахунок планових сум поточних витрат, розробка бюджетів. Тобто така планова робота майже тотожна традиційному підходу до управління витратами підприємства [7, с. 228–229]. Але значною мірою усі зазначені наукові розробки не враховують швидкість зміни умов функціонування підприємств та такі глобальні кризи, як пандемія COVID-19. Тому існуючі системи управління витратами потребують оптимізації з урахуванням сучасних умов функціонування.

Загалом, якщо розглядати оптимізацію процесу управління витратами, як елемент фінансової стратегії, то можна акцентувати увагу на таких основних елементах оптимізації бізнес-процесу:

1) спрощення – тобто структурування бізнесу (спрощення комунікацій, економія часу на наради, переміщення відрядження, виявлення дублювання бізнес-процесів);

2) цифровізація – використання новітніх цифрових технологій;

3) автоматизація – налаштування процесу так, щоб він функціонував з мінімальним людським втручанням або без нього

(наприклад, автоматичне генерування та друк ТТН, розсилка реклами, акційних пропозицій та ін.);

4) трансформація – перелаштування та адаптація бізнес-моделі чи діючого процесу з урахуванням сучасних реалій функціонування підприємства [8].

Оптимізація процесу управління витратами повинна враховувати сучасні реалії розвитку сфери торгівлі, вплив пандемії COVID-19, а також обов'язково базуватися на існуючих управлінських підходах та методах обліку і контролю.

Процес оптимізації має будуватися з урахуванням таких основних принципів управління витратами:

1. Системний підхід до управління витратами полягає у тому, що ефективність управління витратами оцінюють за ефективністю найбільш слабкої ланки системи.

2. Єдність методів, що практикуються на різних рівнях управління витратами характеризує практичне застосування на різних рівнях управління єдиних підходів та методів з метою забезпечення виконання спільної мети.

3. Органічне поєднання зниження витрат з високою якістю торгово-операційного процесу та процесу обслуговування клієнтів.

4. Принцип «недопущення зайвих затрат» – полягає в повній ліквідації фактів безгосподарності, простоїв, наднормативних витрат та істотного зниження величини витрат непродуктивного характеру.

5. Своєчасність, повнота та достовірність інформаційного забезпечення щодо рівня витрат.

6. Принцип масової участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах системи управління витратами полягає у поглибленому ознайомленні кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства.

З урахуванням вищевикладеного, під час оптимізації процесу управління витратами підприємств торгівлі в кризовий період можуть використовуватися такі методи оптимізації:

- аналітичні: SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз основних показників KPI, функціонально-вартісний аналіз, аналіз автоматизації процесів та ін.;

- універсальні методи: метод усунення часових розривів, метод узгодження результатів з затраченими ресурсами, зменшення входів та виходів тощо;

- комплексні методи: метод TQM (Total Quality Management), аутсорсинг, бенчмаркінг та ін.

Отже, розширена схема процесу управління витратами в умовах кризи може містити наступні елементи:

1. Оцінка стратегічних цілей управління витратами на найближчий період.

Необхідно визначити, як можна скоротити витрати, на чому можна миттєво зекономити, а на чому можна зменшити витрати, але не варто. На цьому етапі корисно провести аналіз за методикою «А що, якщо?». Скажімо, що, якщо було б на 20% фінансових ресурсів більше для рекламної кампанії, то наскільки вона була б ефективнішою? З допомогою такого аналізу можна відсікти сумнівні та неефективні витрати.

2. Вибір бізнес-процесу управління витратами за тим чи іншим напрямом (напрямами).

Під час побудови такого бізнес-процесу не слід надто детально зупинятися на поточній ситуації, документуючи кожен деталь. Найважливішим є визначення мети даного бізнес-процесу (суттєве скорочення витрат, повна відмова від деяких статей витрат, чи навпаки, інвестування в цифровізацію та розвиток онлайн-торгівлі та ін.) і визначення внеску даного процесу в загальний ланцюжок цінності.

Такі бізнес-процеси можуть розроблятися (чи удосконалюватися) в таких сферах:

- процес управління витратами, які безпосередньо пов'язані з обслуговуванням клієнтів;

- процес управління інвестиціями (витратами на розвиток нових платформ та майданчиків для здійснення торгівлі онлайн, витратами на розвиток безпечних безготівкових платіжних систем);

- процес управління рекламними витратами (в т. ч. витрати на розвиток омніканальності);

- процес управління витратами на персонал (перенавчання, скорочення персоналу, оцінка витрат на підтримку працівників у період локдауну, оцінка ефективності віддаленої роботи працівників).

3. Побудова деталізованого бізнес-процесу, що є пріоритетним у ланцюжку створення цінності/доходу.

Яким би не був вибір стосовно оптимізації того чи іншого процесу управління витратами, він повинен орієнтуватися на утримання або зростання результатів та цінності компанії.

4. Відкидання зайвих процесів (або їхніх елементів), що не відповідають критеріям ефективності управління витратами.

На цьому етапі важливим є пошук дублюючих дій або процесів, надлишкових правил та робіт. Ідентифікація так званих «вузьких місць», які «висмоктують» витрати з обігу, також є значущим моментом в оптимізаційній роботі щодо управління витратами.

5. Пошук дієвих ключових показників ефективності – KPI (Key Performance Indicators), які точно відображають ефективність того чи іншого процесу управління витратами.

У найбільш загальному вираженні KPI – це фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає компанії визначати рівень досягнення стратегічних та поточних цілей. Основоположниками цієї системи оцінки вважаються П. Друкер та Д. Пермантьєр, які обґрунтували важливість таких показників в аспекті мотивації персоналу компанії [9; 10]. Сьогодні зазвичай вимірюють наступні характеристики роботи підприємства: 1) корисний ефект (чистий прибуток, обсяг продажів, кількість клієнтів); 2) побічний ефект (наприклад, плинність персоналу,

кредиторська заборгованість); 3) витрати ресурсів (будь-які витрати, які можна виміряти у грошовому виразі); 4) співвідношення корисного ефекту до затрат ресурсів / часу (оцінка ефективності роботи) [11]. В свою чергу, для підприємств торгівлі можна виокремити такі основні категорії показників ефективності бізнес-процесів: час; якість продукції/послуги; вартість закупівлі; задоволеність споживача та ін. і розглядати їх у взаємозв'язку з процесом оптимізації витрат.

В умовах зростання обсягів онлайн-покупок зростає важливість аналізу ефективності вкладень в розвиток даного каналу продажу. В аспекті витрат можна запропонувати наступні показники, які відображатимуть ефективність вкладень в розвиток онлайн-торгівлі:

1. Ефективність вкладень в залучення одного клієнта (LTV – Life Time Value):

$$LTV = \mathcal{C}_{III} \times \mathcal{C}_{Заз} \text{ або } LTV = \mathcal{D}_{Кл} - \mathcal{B}_{Зал} \quad (1),$$

де \mathcal{C}_{III} – частота повторних покупок;

$\mathcal{C}_{Заз}$ – загальний час співпраці з клієнтом;

$\mathcal{D}_{Кл}$ – дохід від клієнта;

$\mathcal{B}_{Зал}$ – витрати на залучення та утримання клієнта.

Високе значення показника свідчить про високий рівень лояльності клієнтів, які із задоволенням повертаються за повторними покупками.

2. Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost – САС):

$$CAC = \frac{BP + \mathcal{D}П}{K_{ЗалКл}} \quad (2),$$

де BP – витрати на рекламу;

$\mathcal{D}П$ – витрати на інші додаткові послуги (копірайтинг, дизайн, програмне забезпечення, інші накладні витрати);

$K_{ЗалКл}$ – кількість залучених нових клієнтів за рахунок зазначених коштів.

3. Рівень окупності рекламної кампанії (ROI_{PK}):

$$ROI_{PK} = \frac{D - P_{Вкл}}{P_{Вкл}} \times 100\% \quad (3),$$

де D – дохід від рекламних вкладень;

$P_{Вкл}$ – вартість інвестицій в рекламну кампанію.

Використання KPI дозволяє побачити картину зверху, визначити вузькі місця і ризики, а значить посилити контроль та/або скласти план пом'якшення. Такі специфічні показники можуть виконувати також моніторингову функцію для підприємства на відповідному етапі функціонування.

6. Автоматизація бізнес-процесів – елемент оптимізації, який має використовуватися на кожному етапі і поєднувати всі складові процесу управління витратами.

Структуровано основні складові оптимізації процесу управління витратами на підприємствах торгівлі наведено на рис. 1.

Наведені етапи оптимізаційного процесу не повинні виконуватися у строгій послідовності. Навпаки, після виконання чи перегляду одного з елементів, підприємство може повертатися до інших етапів чи поєднувати одночасно декілька. При цьому заходи автоматизації є наскрізними і повинні максимально впроваджуватися на всіх управлінських стадіях.

Під час оптимізації процесу управління витратами потрібно відповісти на два ключових питання:

1) як мінімізувати витрати при збереженні відповідного рівня ефективності діяльності?

2) як зробити такий оптимізаційний процес більш гнучким і здатним до швидких змін? Це поєднання забезпечить довготривалу оптимізацію через постійне вдосконалення і гнучку реакцію на будь-які зміни умов функціонування.

Криза майже завжди відкриває нові можливості для розвитку, якщо підприємство вчасно реагуватиме на її виклики. Гнучкість,

адаптивність, швидкість змін є тими перевагами, які може набути кожна компанія в такі кризові періоди. Це стосується усіх бізнес-процесів, що впроваджені на підприємстві. Але особливого значення набуває процес управління витратами, оскільки саме він визначатиме фінансову стійкість підприємства, подальшу ефективність та рівень конкурентоспроможності.

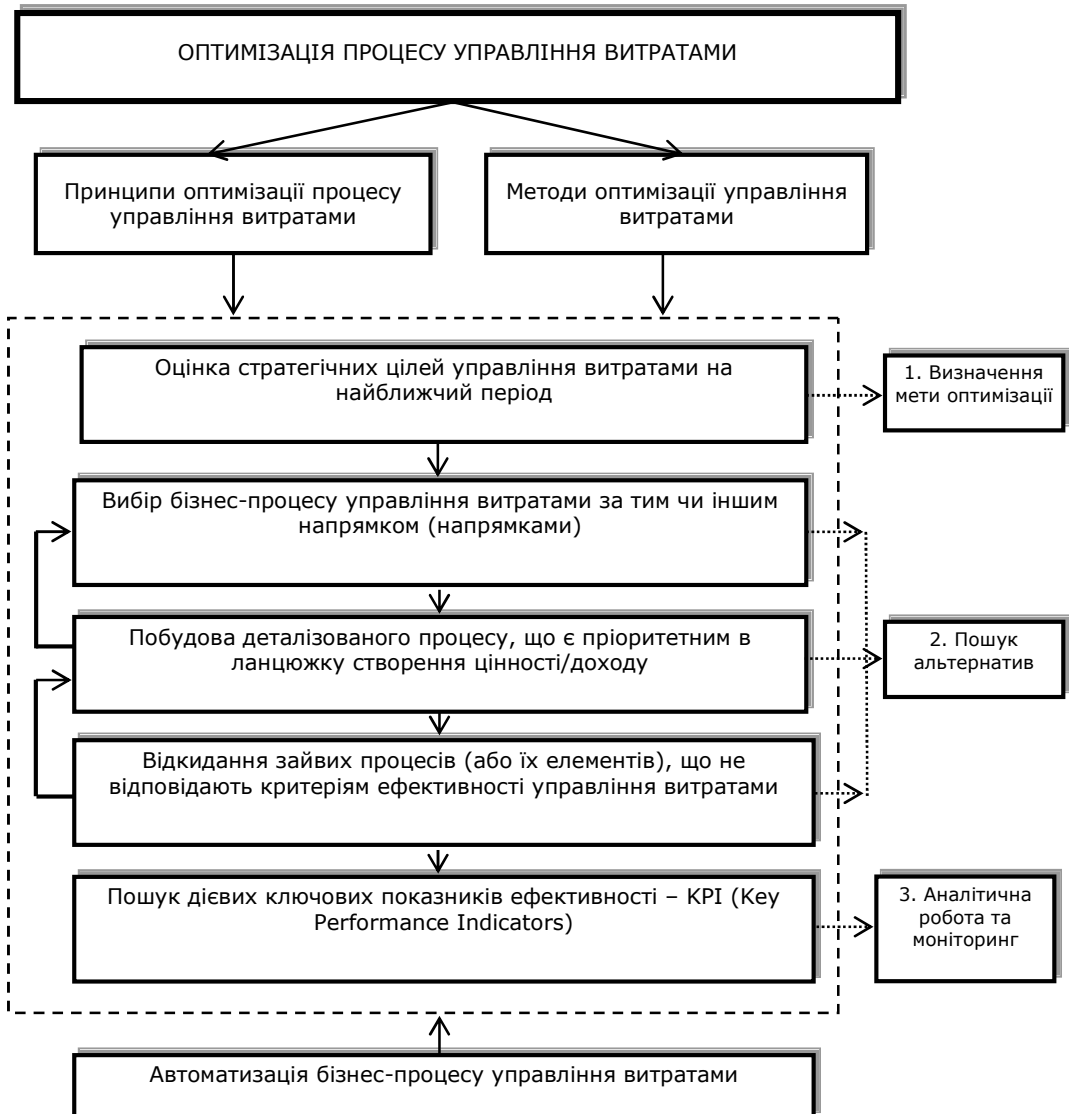


Рис. 1. Основні елементи оптимізації процесу управління витратами підприємств торгівлі

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Оптимізувати негнучкі процеси управління витратами на підприємстві в період глобальної кризи є надзвичайно актуальним завданням. Запропоновані нами елементи оптимізації процесу управління витратами на підприємствах торгівлі допоможуть їм вийти з кризи з найменшими втратами та зберегти завойовані ринкові позиції. Важливим під час реалізації такого удосконаленого процесу є виявлення фінансових можливостей для вкладень в нові види реклами, розвиток омніканальності та розвиток безпечних безготівкових платіжних систем. Наскрізним елементом повинна стати автоматизація процесу на всіх його етапах. Перспективами подальших досліджень в цьому напрямку є розширення системи показників КРІ в аспекті управління витратами та їх подальше застосування в практичній діяльності підприємств торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Катараджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0 Від традиційного до цифрового; пер. з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 208 с.
2. Поддєрьогін А. М. Фінансовий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2005. 536 с.
3. Свистун Л. А., Левкова Р. М. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*, Полтава. 2017. №4 (65). С. 57–62.
4. Фостолович В. А. Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. Київ, 2019. №10. С. 36–45.
5. Латишева О. В., Касьянюк С. В., Мілявський М. Ю. Визначення особливостей управління витратами в системі формування стратегії економічної безпеки та сталого розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. Київ, 2018. №7. С. 15–20.
6. Костецька Н. І., Хопчан М. І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. Тернопіль, 2012. №5 (31). С. 81–86.
7. Бланк І. А. Торговий менеджмент : монографія. 2-е изд., перераб. и доп. Киев : Ольга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
8. Кобилянська О. Як оптимізувати бізнес-процеси в умовах кризи? *Онлайн-платформа «Дія. Бізнес»* : Вебсайт. URL: <http://business.diia.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-optimizuvati-biznes-procеси-v-umovah-krizi> (дата звернення 17.02.2021).
9. Питер Ф. Друкер. *The Practice of Management (1954)*. Практика менеджмента : Русскоязычное издание. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 416 с.
10. Парментьер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження та застосування вирішальних показників. Київ : Олімп-Бізнес, 2008. 264 с.

11. Сім показників, аналіз яких допоможе вам зберегти бізнес під час криз. AG MARKETING TEAM : Вебсайт. URL: <https://ag.marketing/7-pokaznikiv-analiz-yakih-dopomozhe-vam-zberegiti-biznes-pid-chas-kriz/> (дата звернення: 19.03.2021).

References:

1. Kotler, F., Kataradzhaia, H., Set'iavan, I. (2018). *Marketynh 4.0 Vid tradytsijnoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0 From traditional to digital]. KM-BUKS, Kyiv, 208 p. (in Ukr.).

2. Poddier'ohin, A.M. (2005). *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. KNEU, Kyiv, 536 p. (in Ukr.).

3. Svystun, L.A., Levkova, R.M. (2017). Improving the enterprise's cost management system in an unstable economy. *Ekonomika i rehion [Economy and region]*, vol. 4 (65), pp. 57–62 (in Ukr.).

4. Fostolovych, V.A. Simakov, O.O. (2019). The place of cost management in the modern enterprise management system. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, vol. 10, pp. 36–45 (in Ukr.).

5. Latysheva, O.V., Kas'ianiuk, S.V., Miliavs'kyj, M.Yu. (2018). Determination the cost management features in the system of formation of economic security strategy and sustainable development of domestic enterprises. *Ekonomika. Finansy. Pravo [Economy. Finances. Law]*, vol. 7, pp. 15-20 (in Ukr.).

6. Kostets'ka, N.I., Khopchan, M.I. (2012). Strategic cost management as a means of ensuring the enterprise's competitiveness. *Innovatsijna ekonomika [Innovative economy]*, vol. 5, pp. 81–86 (in Ukr.).

7. Blank, I.A. (2004). *Torhovyj menedzhment* [Trade management]. Ol'ha, Nyka-Tsentr, Kyiv, 784 p. (in Russ).

8. Kobyljans'ka, O. (2020). How to optimize business processes in a crisis? *Online platform "Action. Business"*. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/antikrizovi-risenna/ak-optimizuvati-biznes-procesi-v-umovah-krizi> (Accessed 17 February 2021) (in Ukr.).

9. Pyter F., Druker (2015). *Praktika menedzhmenta* [The Practice of Management]. Original: The Practice of Management (1954). Moskow, 416 p. (in Russ.).

10. Parment'ier, D. (2008). *Kliuchovi pokaznyky efektyvnosti. Rozrobka, vprovadzhennia ta zastosuvannia vyrishal'nykh pokaznykiv* [Key performance indicators. Development, implementation and application of critical indicators]. Kyiv, 264 p. (in Ukr.).

11. AG MARKETING TEAM (2020). Seven indicators, the analysis of which will help you save your business during crises. URL: <https://ag.marketing/7-pokaznikiv-analiz-yakih-dopomozhe-vam-zberegiti-biznes-pid-chas-kriz/> (Accessed 19 March 2021) (in Ukr.).