

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

specialized tourism and their condition in the Chernivtsi region. *Turysts'ko-krajeznavchi doslidzhennja [Tourist and local lore research]*. Karmalita, Kyi'v. Vyp. 2. P. 123–136 (in Ukrainian with English summary).

13. Sergeeva Yu. Social'nye seti v 2018 godu: global'noe issledovanie. URL: <https://www.web-canape.ru/business/socialnye-seti-v-2018-godu-globalnoe-issledovanie/> (Accessed: 18.12.2020) (in Russian).

14. Instagram in figures: statistics for 2019. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2019/02/28/instagram-v-cifrah-statistika-na-2019-god/> (Accessed: 18.12.2020) (in Russian).

15. Hyshchuk, R., Hitrova, O., Krec'kij, O. (2018). Quest tour as a new direction of development of tourist attractiveness and popularization of the Euroregion "Upper Prut". *Suchasnyj stan ta perspektyvi rozvytku turyzmu [Current state and prospects of tourism development]*. Chernivtsi, P. 74–76 (in Ukrainian).

16. Mazaraki, A.A., Mel'nichenko, S.V., Mihajlichenko, G.I., Tkachenko, T.I. et al. (2016). *Innovating v turyzmi [Innovation in tourism]*. Kyiv, 532 p. (in Ukrainian).

УДК 338.2 : 338.5

JEL M11, M4

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.10>

**Л.В. Гут**, к.е.н., доцент,

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

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ВИТРАТ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

#### *Анотація*

*Актуальність. Постановка проблеми.* Питання раціонального управління витратами підприємства у період виникнення кризових явищ в економіці є досить актуальним. Зазвичай значна частина зусиль підприємства стосовно управління витратами в період економічної кризи полягає у зменшенні потреби у фінансових ресурсах, скороченні окремих статей витрат чи повному їхньому згортанні. Саме тому, для кожного підприємства важливим є питання впровадження та використання такого методичного інструментарію, який би дозволив знизити витрати та забезпечити їхній раціональний розподіл між окремими центрами відповідальності. Дієвим рішенням у цій ситуації може стати запровадження завершеної системи контролінгу витрат. Застосування сучасної системи контролінгу витрат у період кризи на підприємстві є відносно новим напрямком у фінансовому управлінні і

необхідність удосконалення ключових алгоритмів даної системи є актуальним напрямком дослідження в сьогодишніх економічних умовах.

*Мета дослідження.* Метою статті є удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством та розробка алгоритмів оперативного управління витратами в межах даної системи. *Методологія.* У процесі виконання дослідження використано загальнонаукові теоретичні методи: системний аналіз – для з'ясування основних категорій дослідження; абстрактно-логічний метод – для здійснення теоретичних узагальнень та висновків про сутність контролінгу витрат, особливості та помилки обліку непрямих витрат і проблеми менеджменту витрат на підприємстві; графічний метод – для наочного представлення теоретичного й аналітичного матеріалу щодо відображення основних алгоритмів оперативного управління витратами в кризових умовах. *Результати.* У статті виділено основні завдання контролінгу витрат у кризових умовах діяльності підприємства, визначено основні помилки та труднощі при використанні традиційних методів управління витратами. Зазначено основні проблеми, які виникають в обліку витрат, зокрема в розподілі непрямих витрат. Автором запропоновано алгоритми оперативного управління витратами в кризових умовах та заходи/інструменти, що можуть бути використані в межах кожного алгоритму, що дозволить запровадити дієву систему контролінгу витрат на підприємстві. *Практичне значення.* Запропоновані алгоритми оперативного управління витратами можуть бути використані в процесі розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та мінімізації впливу кризи. *Перспективи подальших досліджень.* Удосконалення методичного інструментарію кожного з наведених алгоритмів контролінгу витрат та їх подальше застосування в практичній діяльності підприємств.

*Ключові слова:* контролінг витрат, непрямі витрати, кост-драйвер, алгоритми управління витратами.

Кількість джерел: 10; 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

### **IMPROVEMENT OF THE COST CONTROLLING SYSTEM IN THE CRISIS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE**

#### *Summary*

The issue of rational management of enterprise costs during the crisis in the economy is quite relevant. Usually a significant part of the company's efforts to manage costs during the economic crisis is to reduce the need of financial resources, reduce certain items of expenditure or their complete reduction. It is important to implement such methodological tools that would reduce costs and provide their rational distribution between individual centers of responsibility of the

enterprise. An effective solution in this situation can be the implementation the complete cost controlling system. Improving the key algorithms of the cost controlling system during the crisis in the enterprise is an important area of research in today's economic environment.

The purpose of this article is to improve the cost controlling system in crisis management of the enterprise and the development of algorithms for operational cost management within this system. While making the research general scientific theoretical methods were used, namely: system analysis - to clarify the main categories of research; abstract-logical method - for the implementation of theoretical generalizations and conclusions about the essence of controlling costs, features and errors of indirect costs accounting and the problem of cost management in the enterprise; graphical method - to visualize the theoretical and analytical material to show the basic algorithms of operational cost management in a crisis.

It is determined the main tasks of controlling costs in crisis conditions of the enterprise, identified the main errors and difficulties in using traditional methods of cost management. Identified the main problems that arise in cost accounting, in particular in the distribution of indirect costs. The author proposes algorithms for operational cost management in crisis conditions and measures / tools that can be used within each algorithm. The proposed algorithms for operational cost management can be used in the development of steps to improve the efficiency of the enterprise and minimize the impact of the crisis. Prospects for further research can be improving the methodological tools of each of the algorithms for controlling costs and their further application in the practice of enterprises activity.

Keywords: cost controlling, indirect costs, cost driver, cost management algorithms.

Number of sources – 10 ; figures – 1.

**Постановка проблеми.** Питання раціонального управління витратами підприємства у період виникнення кризових явищ в економіці є досить актуальним. Основною метою діяльності будь-якого підприємства є максимізація прибутку та мінімізація витрат. Саме обрана політики управління витратами впливає на формування найвищого ефекту з найменшими затратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Відповідно, така політика передбачає пошук способів мінімізації витрат. На сьогодні найбільшу актуальність для дослідження має система управління витратами, яка давала б змогу точніше аналізувати та раціоналізувати витрати в будь-який момент здійснення операційно-господарської, фінансової та інвестиційної діяльності.

Зазвичай значна частина зусиль підприємства стосовно управління витратами в період економічної кризи полягає у зменшенні потреби у фінансових ресурсах, скороченні окремих статей витрат чи повному їхньому згортанні. Саме тому, для кожного підприємства актуальним є питання впровадження та використання такого методичного

інструментарію, який би дозволив знизити витрати та забезпечити їх раціональний розподіл між окремими центрами відповідальності. Для виявлення резервів зниження та економії витрат, в межах антикризового управління має бути переглянута діюча система планування та контролю витрат. Дієвим рішенням в цій ситуації може стати запровадження завершеної системи контролінгу витрат.

Застосування сучасної системи контролінгу витрат у період кризи на підприємстві є відносно новим напрямком у фінансовому управлінні і необхідність удосконалення ключових алгоритмів даної системи є актуальним напрямком дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контролінг зароджувався як складова системи управління на рівні підприємства. Західні економісти, зокрема А. Блазек, Г. Гунтенберг, А. Дейл, Е. Майєр, Д. Хан [1, с. 82] та ін. присвятили більшу частину своїх публікацій дослідженню сутності контролінгу на мікрорівні. У роботах М. Кунерта, Д. Клінке, Р. Мюллера [1, с. 82] уточнюються цілі та функції, принципи фінансового контролінгу організації.

Дослідженню особливостей функціонування контролінгу на мікрорівні присвячено багато праць вітчизняних учених. Вагомий внесок у розвиток фінансового контролінгу зроблено О. О. Терещенком [2]. О. Д. Годес, І. Є. Давидовичем, А. Г. Паскаловою, І. М. Чмутовою [3], Т. В. Паєнтко, В. М. Федосовим та ін. [1, с. 83]. Проблеми, що перешкоджають повноцінному функціонуванню контролінгу в Україні, розглядаються в працях О. І. Сафарова [4], особливості застосування контролінгу як інструменту антикризового управління, і зокрема контролінгу витрат, – Л. Г. Ліпич, І. О. Гадзевич [5], Д. Г. Савчука [6]. Попри це, комплексних досліджень контролінгу витрат як складової управління фінансами підприємства небагато. Зокрема більшість пропозицій дослідників стосується надання рекомендації щодо удосконалення діючої нормативної бази, що регулює облік витрат та забезпечує контроль на підприємствах за її дотриманням, а також обґрунтування пропозиції щодо оптимізації чи економії витрат.

**Постановка завдання.** Метою статті є удосконалення системи контролінгу витрат в антикризовому управлінні підприємством та розробка алгоритмів оперативного управління витратами в межах даної системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування та розвиток фінансового контролінгу як окремої складової управління фінансами на мікрорівні зумовлені не тільки збільшенням масштабів бізнес-процесів та їхнім ускладненням, а й їхньою інтернаціоналізацією, яка утруднює планування, вимагає вдосконалення методів управління, обліку та контролю, розроблення нових технологій у сфері координації інформаційних і фінансових потоків.

Незважаючи на те, що поняття «контролінг» є достатньо поширеним в економічній літературі, сутність його залишається дискусійною. Сучасний контролінг – це «центральна підсистема системи управління підприємством або окремих процесом, яка пов'язує, координує, узгоджує, спрямовує, контролює діяльність усіх функціональних управлінських одиниць з метою адаптації їхньої діяльності до мінливих зовнішніх умов, здійснює інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень, умовою існування якої є відповідний образ мислення керівництва підприємством або процесом, який сфокусований на оптимальному використанні всіх видів ресурсів і на тривалому розвитку підприємства» [7, с. 31]. За основними підходами до визначення змісту контролінгу його визначають як інструмент управління підприємством, як функцію або підсистему фінансового менеджменту, як інструмент антикризового управління фінансами. Виникає запитання: яке місце в цій системі належить «контролінгу витрат», який часто може ототожнюватися з управлінням витратами в антикризовій діяльності підприємства? За найбільш поширеним визначенням під контролінгом витрат розуміють комплекс заходів з координації, планування, розподілу, аналізу та контролю за витратами підприємства [2, с. 301].

Ключове завдання контролінгу витрат полягає у впровадженні найбільш дієвої для конкретного підприємства політики управління витратами, яка б забезпечила об'єктивні рішення в тій чи іншій кризовій ситуації. Обов'язковою передумовою розробки ефективної політики управління витратами із запровадженням системи контролінгу є виявлення причинно-наслідкових зв'язків у сфері витрат, центрів виникнення витрат («центрів відповідальності»), чітка ідентифікація процесів і структури витрат.

Українські економісти окреслюють такі основні проблеми фінансового менеджменту, що можуть сприяти виникненню кризових явищ:

- планування розтягнене в часі (низька якість оперативного планування);
- планування зазвичай починається не з вивчення ринку збуту і попиту, а з виробництва;
- мінімальне використання інструментів управління грошовими коштами, їх ототожнення з інструментами управління прибутком;
- використання прямих і накладних витрат замість змінних та постійних;
- низька аналітична здатність щодо оцінки рівня досягнення цілей [8, с. 154].

Водночас, застосування традиційних антикризових заходів щодо витрат (як-от: скорочення, згортання окремих статей, економія на рекламі та мотивації) без аналітичного підґрунтя може призвести до таких помилок в управлінні витратами:

- а) економія витрат, що впливає на витрачання чи зношення засобів підприємства та знижує якість людського потенціалу;
- б) зміщення витрат на більш пізній період, незважаючи на те, що ці приведені витрати у майбутньому стануть більшими;
- в) концентрація збуту на окремих сегментах ринку, що зменшує витрати зі збуту, але у більшості випадків зменшує перспективи росту;
- г) зростання кількості помилок виробництва та зниження якості продукції є наслідком зниження витрат на персонал (оплату праці робітників, премії, винагороди, програми мотивації) [6, с. 141].

На сьогодні в арсеналі економістів та підприємців є багато методів та інструментів управління витратами. Зокрема, одним з ключових інструментів оперативного управління витратами є метод директ-костинг та метод CVP-аналіз (Costs-Volume-Profit – аналіз залежності витрат, обсягу реалізації та прибутку). До найбільш поширених інструментів стратегічного управління витратами можна зарахувати: розрахунок життєвого циклу продукції, попроцесний, функціонально-вартісний розрахунок витрат (метод ABC), таргет-костинг, бенчмаркінг, нуль-базис бюджетування, багатоступінчастий директ-костинг.

Використання того чи іншого інструменту управління витратами може бути пов'язане з виникненням певних труднощів, розбіжностей і проблем. У разі, коли облік витрат здійснюється у розрізі місць їхнього виникнення,

проблема полягає в тому, щоб правильно перенести такі витрати (за місцями їхнього виникнення) на витрати на окремі види продукції. При невірній трансформації даних витрат ті чи інші види продукції можуть мати низьку рентабельність або взагалі бути збитковими.

Ще однією проблемою є коректний розподіл непрямих витрат, оскільки витрати, які потрібні для фінансування одних видів продукції, зараховуються на інші. Унаслідок цього відбувається невірний розподіл витрат тих чи інших ресурсів, помилкове ціноутворення, недовиробництво фактично рентабельної продукції і навпаки.

У зв'язку з цим, вибір ефективного методу обліку та планування витрат можна вважати необхідним елементом запровадження контролінгу витрат, зокрема на підприємствах, що знаходяться в кризі.

Найважливішим елементом розподілу непрямих витрат на окремі об'єкти чи процеси є вибір бази розподілу, яка залежить від складності виробничого процесу, етапів виробництва, виду витрат, асортименту продукції. Основними критеріями вибору бази розподілу є:

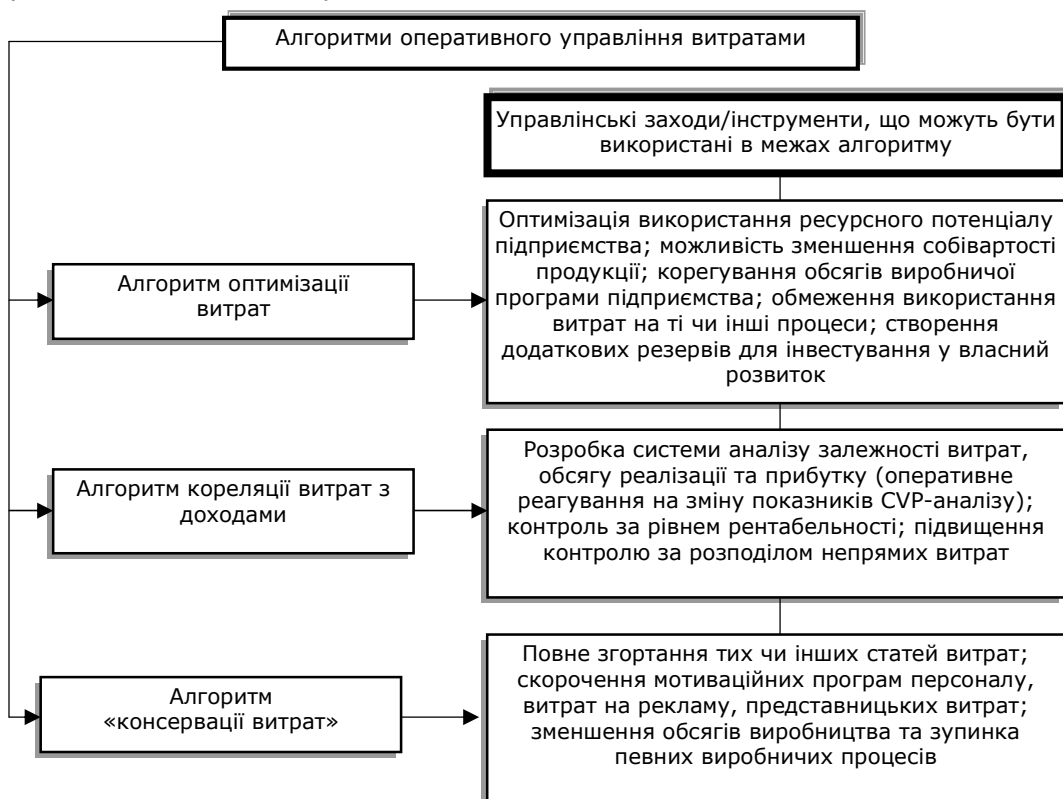
- наявність безпосереднього зв'язку між базою розподілу і непрямими витратами, які підлягають розподілу;
- пропорційна залежність між базою розподілу і непрямими витратами [6, с. 142].

Найпоширенішою базою розподілу є загальний обсяг витрат на виробництво або обсяг прямих витрат. Але на практиці жодна з баз розподілу не відповідає вищезазначеним критеріям.

У зв'язку із великою кількістю вищезазначених проблем важливим є підбір дієвих алгоритмів управління витратами та запровадження контролінгу витрат у систему антикризового управління підприємством (рис. 1).

За найбільш узагальненим визначенням, оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю за витратами та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури [9]. Застосування алгоритму оптимізації витрат у контролінгу витрат дозволить обґрунтувати та ухвалити управлінські рішення щодо чіткого визначення «центрів витрат» («центрів відповідальності»). Також завдяки цьому алгоритму буде

можливо розв'язати проблему з розподілом непрямих витрат у кризових умовах діяльності підприємства.



*Рис. 1. Алгоритми оперативного управління витратами в кризових умовах діяльності підприємства*

Найбільш дієвим методом поточного контролінгу витрат у межах даного алгоритму є метод ABC (Activity Based Costing), зміст якого полягатиме в ідентифікації усіх процесів на виробництво та реалізацію продукту, розрахунку вартості затрачених ресурсів у розрізі окремих процесів та вартості процесів. Важливим елементом методу ABC є кост-драйвер (або драйвер витрат) – керуючий фактор, база розподілу (кількісний параметр, який визначає вартість виконання даного виду діяльності). Кост-драйвер використовується в диференційованій системі калькулювання собівартості (наприклад, для такого виду діяльності, як вантажно-розвантажувальні операції, драйвером витрат може бути кількість або вага завантажених матеріалів, для обслуговування продажів – кількість одержаних та/або



виконаних замовлень тощо). Собівартістю продукту або послуги у цьому випадку є частка від ділення суми затрат певного виду діяльності на драйвер витрат [6, с.144].

Основою поточного контролінгу витрат у межах алгоритму кореляції витрат з доходами є CVP-аналіз (Costs-Volume-Profit). CVP-аналіз забезпечує більш об'єктивну оцінку результатів діяльності підприємства і дає можливість ефективно планувати, прогнозувати й управляти витратами. Але при цьому варто прискіпливо ставитися до точності розподілу постійних витрат, використовуючи для такого аналізу не бухгалтерський, а управлінський облік витрат. Також при роботі з фактичними і прогнозними даними необхідно постійно балансувати між точністю і доцільністю отриманої інформації, пам'ятаючи про вартість цих робіт.

У кризових умовах такий алгоритм контролінгу витрат дозволить слідкувати за рентабельністю окремих видів продукції, рівнем фінансової міцності в той чи інший момент, володіти оперативними даними щодо обсягу постійних та змінних витрат на одиницю продукції.

Ще одним алгоритмом контролінгу витрат, що може бути застосований в антикризовому управлінні, є алгоритм «консервації витрат». Термін «консервація» застосовується в економічній теорії насамперед для основних засобів. Консервація основних засобів – комплекс заходів щодо довгострокового зберігання основних засобів у разі припинення виробництва або іншої господарської діяльності з можливістю подальшого відновлення їх функціонування з метою збереженості об'єктів основних засобів [10]. «Консервація витрат» в системі контролінгу полягає: в повному згортанні тих чи інших статей витрат; скороченні мотиваційних програм персоналу, витрат на рекламу, представницьких витрат; в деяких випадках зменшенні обсягів виробництва та зупинці певних виробничих процесів та обов'язковій оцінці доцільності таких заходів для підприємства.

На наш погляд, будь-якому підприємству шлях до «консервації витрат» варто також розпочати з чіткої аргументації та оцінки доцільності таких заходів. Його мета – проаналізувати вплив майбутньої консервації на виробничі та інші показники підприємства, структуру витрат на виробництво до і після консервації, ціноутворення, розрахувати економічний ефект від «консервації витрат» та порівняти його з можливими втратами від зменшення обсягів доходу від реалізації, якості персоналу чи зменшення кількості лояльних клієнтів тощо.

Кожен з наведених алгоритмів контролінгу витрат може використовуватися на тій чи іншій стадії кризи в діяльності підприємства. Алгоритми оптимізації витрат та кореляції витрат і доходів можуть застосовуватися на початкових етапах зародження кризових явищ. Їх використання може допомогти оцінити масштаб проблеми та оперативно на неї відреагувати. У разі швидкого наростання кризових явищ підприємство може застосувати радикальні заходи і «законсервувати ті чи інші витрати».

Узагальнюючи сказане, можна виділити такі основні завдання системи контролінгу витрат на підприємстві: забезпечення та підтримка відповідного рівня платоспроможності підприємства; розробка системи показників управлінської інформації; формування прогнозних обсягів видатків з урахуванням кризових факторів, що впливають на діяльність підприємства; контроль найважливіших показників управління витратами та їх відхилень; контролінг капітальних вкладень та обсягів інвестицій.

Запроваджувати і використовувати контролінг витрат має кожне підприємство. Це дозволить запобігти кризовим явищам або мінімізувати їхній негативний вплив. Контролінг витрат за певним алгоритмом дасть можливість уникнути суперечностей під час ухвалення управлінських рішень і своєчасно виявити потенційні можливості розвитку у системі управління підприємством.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, під контролінгом витрат треба розуміти аналітичну і планову роботу підприємства щодо відповідних статей витрат, контроль за їхнім розподілом і використанням та конкретні дії щодо оптимізації витрат на тому чи іншому етапі розвитку підприємства. Контролінг витрат в антикризовому управлінні – інструменти та алгоритми, які можуть бути використані в нестабільних умовах діяльності підприємства для забезпечення підтримки управлінських рішень менеджменту. Нами запропоновано три основні алгоритми поточного управління витратами в кризових умовах. Зокрема це алгоритм оптимізації витрат, алгоритм кореляції витрат з доходами і алгоритм «консервації витрат». Такі алгоритми можуть допомогти скорегувати та/або покращити структуру витрат підприємства, вести їхній точний облік, ефективно планувати їхні обсяги на плановий період. Побудова системи контролінгу витрат на основі вказаних алгоритмів вимагає точної і збалансованої

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

управлінської інформації, що в свою чергу дозволить керівництву ухвалити ефективні рішення не тільки у сфері витрат, а й в інших напрямках фінансового менеджменту. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є удосконалення методичного інструментарію кожного з алгоритмів контролінгу витрат і їх застосування в практичній діяльності підприємств.

### **Список використаних джерел:**

1. Паєнко Т. В., Федосов В. М. Управління фінансами: контролінг на мікрорівні // *Фінанси України*. 2018. №3. С. 80–96.
2. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. *Фінансовий контролінг* : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 407 с.
3. Паскалова А. Г. Поняття «контролінг» у теорії і практиці // *Сталий розвиток економіки*. 2012. №7. С. 294–300.
4. Сафаров О. І. Практика контролінгу: що перешкоджає успіху його здійснення? // *Актуальні проблеми економіки*. 2008. №4. С. 27–31.
5. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Контролінг в системі антикризового управління // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. №722 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 377–381.
6. Савчук Д. Г. Контролінг витрат в антикризовому фінансовому управлінні підприємством // *Облік і фінанси*. 2014. №4 (66). С. 140–145.
7. Прокопенко О., Криворучко Л. Економічна суть контролінгу, його місце в системі управління підприємством // *Вісник Сумського державного університету*. Економіка. 2011. №4. С. 27–34.
8. Воротинцев В. А. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах в умовах кризи // *Модельовання регіональної економіки*. 2010. №1. С. 152–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_21). (дата звернення: 25.06.2020)
9. Омельченко О.С. Напрямки оптимізації витрат в системі управління // *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4901> (дата звернення: 25.06.2020)
10. Давидова К. Коли потрібна консервація основних засобів // *UTEKA*. 2014. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-kogda-nuzhna-konservaciya-osnovnyh-sredstv> (дата звернення: 25.06.2020)

### **References:**

1. Payentko, T. V., Fedosov, V. M. (2018). Financial management: controlling at the micro level. *Finansy Ukrainy [Finance of Ukraine]*, vol. 3, pp. 80–96 (in Ukr.).
2. Tereschenko, O.O., Babiak, N.D. (2013). *Finansovyj kontrolinh [Financial controlling]*, KNEU, Kyiv, 407 p. (in Ukr.).
3. Paskalova, A. H. (2012). The concept of “controlling” in theory and practice. *Stalyj rozvytok ekonomiky [Sustainable development of the economy]*, vol. 7, pp. 294–300 (in Ukr.).
4. Safarov, O. I. (2008). Controlling practices: what prevents the success of its implementation? *Aktualni problemy ekonomiky [Actual problems of economics]*, vol. 4, 27–31 (in Ukr.).

5. Lipy`ch, L. H., Hadzevy`ch, I. O. (2012). Controlling in the system of crisis management. *Visny`k Nacional`noho universy`tetu "L`vivs`ka politekhnika" [Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"]*, vol. 722, pp. 377–381 (in Ukr.).
6. Savchuk, D. H. (2014). Cost control in anti-crisis financial management of the enterprise. *Oblik i finansy [Accounting and finance]*, vol. 4 (66), pp. 140-145 (in Ukr.).
7. Prokopenko, O., Kry`voruchko, L. (2011). Economic sense of controlling and its place in the management system of an enterprise. *Visny`k Sums`koho derzhavnoho universy`tetu. Seriya: ekonomika [Bulletin of the Sumy State University. Series: Economics]*, vol. 4, pp. 27–34 (in Ukr.).
8. Vorotyntsev, V. A. (2010). Methods of cost management in domestic enterprises in a crisis. *Modeliuvannia rehional'noi ekonomiky [Modeling of the regional economy]*, vol. 1, pp. 152–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre\\_2010\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2010_1_21) (Accessed: 25.06.2020) (in Ukr.).
9. Omel'chenko, O. S. (2016). Directions of cost optimization in the management system. *Elektronnyj zhurnal «Efektyvna ekonomika» [E-journal "Effective Economy"]*. Dniprovs'kyj derzhavnyj ahrarno-ekonomichnyj universytet, vol. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901> (Accessed: 25.06.2020) (in Ukr.).
10. Davydova, K. (2014). When you need conservation of fixed assets. UTEKA. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-msfo-28-kogda-nuzhna-konservaciya-osnovnyx-sredstv> (Accessed: 25.06.2020) (in Ukr.).

УДК 640.4 : 658.5

JEL Classification: M21, M4, L83

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-3.79.11>

**А.В. Кругляно**, к. е. н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНІВ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДУ DEA**

### *Анотація*

*Актуальність. Постановка проблеми.* Традиційно для України оцінка ефективності діяльності ресторанів здійснюється на основі коефіцієнтного фінансового аналізу. Такий підхід має низку недоліків, серед яких – неможливість врахування специфіки ресторанного бізнесу. Використання методу DEA дає можливість врахувати цю специфіку.

*Мета дослідження.* Мета полягає у дослідженні методу DEA для оцінки ефективності діяльності ресторанів та обґрунтування напрямів покращення її оцінювання відповідно до реалій ресторанного бізнесу в Україні.