

УДК 338.512

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У. І. Когут, Н. І. Горбаль, Р. Б. Вільгуцька

*Національний університет «Львівська політехніка»,
вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна*

Досліджено роль та значення витрат і антикризового управління витратами в системі антикризового управління підприємством. Визначено зміст антикризового управління витратами. Запропоновано послідовність взаємопов'язаних етапів процесу антикризового управління витратами, що базується на використанні комплексного підходу та спрямований на профілактику кризових явищ на підприємстві. Сформовано систему показників оцінювання ефективності витрат підприємства в умовах міжнародної економічної діяльності з метою створення відповідної інформаційної бази щодо ролі, значення та доцільності здійснення, оптимізації чи зниження тих чи інших видів витрат у діяльності підприємства, сприяння кращому моніторингу, контролю витрат.

Ключові слова: антикризове управління, витрати, міжнародна економічна діяльність, ефективність, оптимізація.

Постановка проблеми. Витрати є одним із важливих критеріїв ефективності діяльності і водночас важливим показником вибору оптимальних рішень у процесі управління всіма аспектами виробничо-господарської діяльності підприємства. Створення ефективної системи управління витратами, що спрямована на підвищення прибутковості роботи підприємства та конкурентоспроможності його продукції, в ринкових умовах господарювання відіграє вирішальну роль та є основним чинником виживання підприємства в його конкурентній боротьбі, зокрема й в умовах міжнародної економічної діяльності, запобігання кризових явищ на підприємстві.

Антикризове управління витратами є особливо актуальне у сучасних умовах функціонування вітчизняної економіки, що характеризується постійними кризовими явищами, нестабільністю та непередбачуваністю зовнішнього середовища, зростанням рівня конкуренції в умовах міжнародних економічних інтеграційних процесів. Антикризове управління витратами підприємства спрямоване на створення системи заходів щодо оптимізації витрат та попередження кризових явищ, а в разі їх виникнення — формування заходів щодо виходу підприємства з кризи.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання антикризового управління розглядають такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Ансофф І., Бірман Г., Бланк І., Бобилева А., Василенко В., Пушкар О., Штангрет А., Шершньова З. та інші. Автори відводять важливу роль витратам у системі антикризового управління. А. М. Штангрет також розглядає антикризове управління персоналом, визначаючи

вплив кризи на процес управління й ефективність використання персоналу як основи для розроблення та реалізації антикризових рішень [1]. Більшість авторів (Штангрет А. М., Копилюк І. О., Супрун В. О. та ін.), досліджуючи проблеми антикризового управління підприємством, розглядають такі елементи антикризового управління, які використовують сьогодні сучасні підприємства, як скорочення витрат з метою стабілізації фінансового становища та посилення контролю за всіма видами витрат [2–3]. Щодо питання управління витратами в системі антикризового управління, то А. З. Бобилева зазначає, що досягнення головної мети управління витратами в системі антикризового управління передбачає вирішення таких завдань, як: формування оптимальної класифікації витрат; вибір адекватної системи обліку витрат; вибір ефективного методу обліку витрат; вибір оптимального підходу до розподілу витрат [4]. М. М. Гоголь вважає, що враховуючи сучасні кризові явища в економічній системі нашої країни, кожному підприємству необхідний чіткий розподіл витрат за основними функціями управління, а також за місцями їх виникнення та центрами відповідальності, що дозволить раціонально розподіляти кошти як під час процесу виробництва, так і управління інтегрованим бізнесом в цілому. Особливо важливою для інтегрованих підприємств є правильно сформована та налагоджена за дієвістю система управлінського обліку, яка утворює якісну інформаційну базу, на основі якої приймають управлінські рішення [5]. О. В. Щербина наголошує, що антикризове управління витратами вимагає зваженого підходу, а для цього необхідне розуміння витрат, причини, джерела виникнення цих витрат, характеру їх зв'язків з бізнес-процесами та економічної моделі підприємства. Управління витратами на підприємстві автор визначає як комплекс робіт, які формують коригуючі впливи на процес здійснення витрат під час виробничо-господарської діяльності підприємства, спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт [6, с. 83].

Мета статті — дослідження ролі та значення витрат і антикризового управління витратами в системі антикризового управління підприємством, розроблення рекомендацій щодо покращення антикризового управління витратами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Роль витрат у системі антикризового управління підприємством важко переоцінити, про що й наголошує і більшість авторів [2–6], адже фінансові результати, а відповідно, й фінансові ресурси підприємства, напряму залежать від витрат, витрати також зумовлюють рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства. В таких умовах актуальними питаннями є здійснення ефективного антикризового управління витратами на підприємстві.

Питання антикризового управління витратами набуває щоразу більшої актуальності, враховуючи те, що за підсумками 2015 року вітчизняні великі та середні підприємства отримали негативний фінансовий результат у розмірі 230 млрд грн. Збиткові підприємства становили менше ніж третину від загальної кількості у 2015 р., а у 2014 р. — їх частка становила 37,7 % від загальної кількості [7].

Поточні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, виражені в грошовому еквіваленті, утворюють собівартість продукції. Виробнича собівартість включає прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати та загальновиробничі витрати. Повна собівартість продукції включає виробничу собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати, що й утворюють собівартість реалізованої продукції при її реалізації.

В умовах здійснення міжнародної економічної діяльності підприємство несе витрати, пов'язані з такою діяльністю. При здійсненні експортної чи імпоротної діяльності підприємством оптимізація витрат є одним із важливих чинників підвищення її ефективності. Загальна сума витрат на експортну діяльність може змінюватись в залежності від обсягу діяльності, структури витрат, рівня змінних витрат на одиницю експортної продукції та суми постійних витрат.

При експорті товарів підприємство продає товари за кордон з метою одержання прибутку підприємство несе такі витрати [8]:

- собівартість експортованого товару;
- накладні витрати;
- організаційні витрати.

Під собівартістю товару розуміються витрати підприємства на виробництво товару. Накладні витрати містять у собі витрати на транспортування товару, що несе підприємство-експортер. Ці витрати залежать від ціни контракту (CIF, FOB тощо). При експорті, як правило, прийнято використовувати ціну FOB товару. Організаційні витрати — це витрати підприємства на укладання контракту, митні збори та інші. Таким чином, експортні витрати дорівнюють сумі собівартості товару, накладних і організаційних витрат [8].

При імпорті товарів споживання підприємство має такі витрати, як [8]:

- вартість товару;
- накладні витрати;
- організаційні витрати.

Вартість товару — це контрактна ціна імпортованого товару. Накладні та організаційні видатки аналогічні експортним. Імпортні витрати дорівнюють сумі вартості товару, накладних і організаційних витрат [8].

Кузьмін О. Є., Босак А. О. зазначають, що експортні витрати тотожні сумі собівартості експортної продукції (витрати виробництва експортного товару), транспортно-експедиторських витрат (витрати на транспортування, що залежать від базисних умов поставки) та інших витрат (на укладання угоди, страхування товару, платіжно-розрахункові операції та митні платежі) [9].

Достатньо детальний та широкий перелік витрат на експортну діяльність наводить Н. О. Вацик, відносячи до витрат на експортну діяльність: витрати на комплексне дослідження експортного ринку; презентаційні витрати; витрати на розробку експортного плану; на підготовку, оформлення та укладання зовнішньоторговельного контракту; на організацію контролю за виконанням експортної угоди; на транспортування експортної продукції; на підготовку експортного товару до відвантаження; на організацію та проведення рекламної кампанії на експортному

ринку; витрати на зміну організаційної структури підприємства; витрати на обслуговування експортної продукції; витрати на утримання експортного відділу, торгових представників, філій, дочірніх компаній; витрати на розрахунково-касове обслуговування; складські витрати; податки і платежі; витрати на сертифікацію продукції відповідно до міжнародних стандартів [10, с. 72].

Система управління витратами є підсистемою системи управління діяльністю підприємства і звичайно ж тісно взаємодіє з іншими підсистемами діяльності, до яких слід віднести управління матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, збутом, прибутком тощо. Управління витратами повинно здійснюватись з використанням системного підходу, тобто розглядатись як певна складова єдиної системи (управління підприємством в цілому) і бути у взаємоузгодженості з іншими складовими системи з метою підвищення ефективності загального управління.

Витрати є надзвичайно важливою та багатоаспектною, різноплановою категорією у діяльності будь-якого підприємства. Витрати виступають інструментом цінової політики та вимірником ефективності діяльності, їх можна розглядати як інструмент управління прибутком підприємства, вони також можуть слугувати важливим важелем у веденні податкової політики підприємства, мають суспільно-економічне значення тощо.

У діяльності підприємства важливу роль відіграють дегресивні і прогресивні витрати, які певним чином впливають на його фінансові результати та формують відповідний рівень ефективності. За рахунок дегресивних витрат при зростанні обсягів виробництва підприємство може отримати економію ресурсів, зменшивши рівень витрат на одиницю продукції та підвищити тим самим ефективність господарювання, оскільки ці витрати зростають меншими темпами, ніж обсяг виробництва. Таким чином, дегресивні витрати є резервом зниження рівня витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва. Прогресивні ж витрати при зростанні обсягів виробництва негативно впливають на фінансові результати, зменшуючи їх, оскільки вони формуються швидше, ніж зростає обсяг виробництва і реалізується продукція. Тому дегресивні і прогресивні витрати необхідно враховувати в управлінні виробничо-господарською діяльністю як один із чинників зміни її ефективності, а саме: при плануванні витрат, контролі за їх рівнем, оцінюванні ефективності діяльності тощо. Важливим є врахування особливостей формування таких видів витрат у стратегічному управлінні діяльністю, зокрема при складанні стратегічних планів, бізнес-проектів з метою точнішого визначення рівня прибутковості.

До прогресивних витрат належать витрати на відрядно-прогресивну оплату праці, додаткові рекламні та торгові витрати тощо. Сюди також відносять оплату простой обладнання, доплати за понаднормові години, за роботу в святкові дні тощо. До дегресивних витрат належать витрати на допоміжні матеріали, на ремонт, заробітна плата допоміжних працівників тощо.

Антикризове управління витратами має полягати у розробці системи заходів комплексно-стратегічного характеру, спрямованих на недопущення необґрунтованих витрат і втрат, оптимізацію величини та структури витрат, зниження рівня витрат на одиницю продукції з метою попередження, недопущення та полегшення

кризових явищ на підприємстві, а в разі їх виникнення — розробка заходів з ліквідації кризових явищ.

З метою реалізації комплексного підходу в антикризовому управлінні витратами та профілактики кризових явищ на підприємстві до основних складових елементів процесу антикризового управління витратами слід віднести певні взаємопов'язані етапи, що зображені на рис. 1.

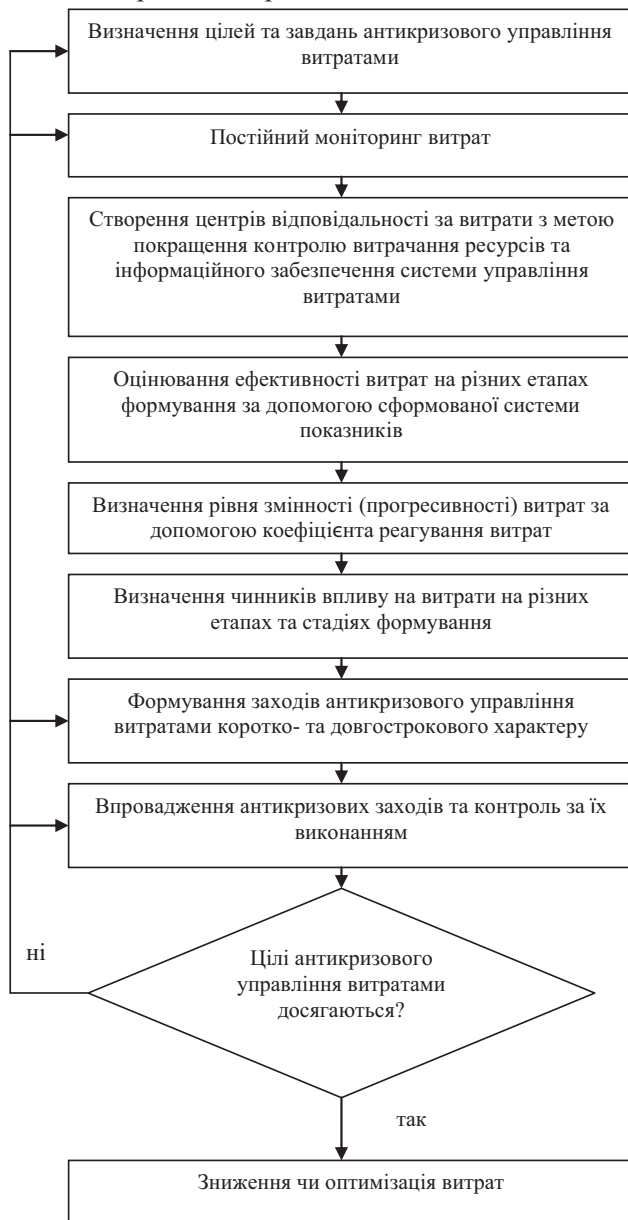


Рис. 1. Складові елементи процесу антикризового управління витратами підприємства (авторська розробка)

В антикризовому управлінні витратами важливо враховувати характер змінності витрат щодо зміни обсягів діяльності. Дегресивний, пропорційний чи прогресивний характер змінності можуть мати як окремі статті витрат, так і витрати загалом.

При пропорційній залежності між зміною загальних витрат та обсягом виробництва, при його зростанні економія на умовно-постійних витратах рівна перевитратам на змінних непропорційних витратах, відповідно, при прогресивній залежності — перевитрати на змінних непропорційних витратах перевищують економію на умовно-постійних витратах, що є негативною тенденцією та відповідно «симптомом» потенційних збитків для підприємства. Важливо також визначати частку дегресивних чи прогресивних витрат у загальних витратах.

Основними узагальнювальними показниками результатів виробничо-господарської діяльності підприємства є дохід від реалізації продукції, собівартість продукції, величина прибутку, рентабельність продукції, рентабельність діяльності, рентабельність експортної діяльності тощо.

Для обґрунтування доцільності здійснення тих чи інших витрат необхідно оцінювати їх ефективності. Таким чином, постає необхідність у формуванні системи показників, що визначають ефективність різних видів витрат у діяльності підприємства. У табл. 1 наведено пропонувану систему показників оцінювання ефективності витрат підприємства.

В умовах експортно-імпоротної діяльності доцільно здійснювати оцінювання ефективності витрат на здійснення такої діяльності, зокрема за допомогою коефіцієнта покриття витрат на виробництво експортованих товарів, коефіцієнта повернення витрат на виробництво експортованих товарів, коефіцієнта координації накладних та організаційних витрат на експортну (імпорتنу) діяльність, коефіцієнта витратомісткості організаційних витрат на експортну (імпорتنу) діяльність, коефіцієнта навантаження організаційних витрат на експортну (імпорتنу) діяльність.

Таблиця 1

Рекомендовані показники оцінювання ефективності витрат

Показники	Формули розрахунку	Економічний зміст показників
1	2	3
1. Коефіцієнт покриття витрат	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Витрати} *}$	Скільки чистого доходу формує 1 грн витрат
2. Коефіцієнт повернення витрат	$\frac{\text{Витрати} *}{\text{Чистий дохід}}$	Які витрати несе підприємство, щоб отримати 1 грн. чистого доходу
3. Коефіцієнт віддачі витрат	$\frac{\text{Витрати} *}{\text{Валова продукція}}$	Які витрати несе підприємство, щоб отримати 1 грн валової продукції
4. Коефіцієнт витратомісткості виробничих витрат	$\frac{\text{Виробничі витрати} **}{\text{Сукупні витрати}}$	Питома вага виробничих витрат в сукупних витратах підприємства

Продовження табл. 1

1	2	3
5. Коефіцієнт навантаження виробничих витрат	<u>Сукупні витрати</u> Виробничі витрати **	Рівень навантаження сукупних витрат на 1 грн виробничих витрат
6. Коефіцієнт рентабельності витрат	<u>Чистий прибуток</u> Витрати *	Скільки отримує підприємство чистого прибутку від 1 грн витрат
7. Коефіцієнт окупності витрат	<u>Витрати</u> * Чистий прибуток	Скільки витрат необхідно спрямувати на створення 1 грн чистого прибутку
8. Коефіцієнт координації адміністративних та інших операційних витрат	<u>Адміністративні витрати</u> ** Інші операційні витрати **	Рівень співвідношення адміністративних витрат на 1 грн інших операційних витрат
9. Коефіцієнт координації дегресивних та сукупних (змінних) витрат	<u>Дегресивні витрати</u> Сукупні (змінні) витрати	Рівень співвідношення дегресивних витрат на 1 грн сукупних (змінних) витрат
10. Коефіцієнт координації прогресивних та сукупних витрат	<u>Прогресивні витрати</u> Сукупні (змінні) витрати	Рівень співвідношення прогресивних витрат на 1 грн сукупних (змінних) витрат
11. Коефіцієнт координації дегресивних і прогресивних витрат	<u>Дегресивні витрати</u> **** Прогресивні витрати ****	Рівень співвідношення дегресивних та прогресивних витрат (скільки дегресивних витрат припадає на 1 грн прогресивних витрат)
12. Коефіцієнт координації пропорційних (непропорційних) змінних та постійних витрат	<u>Пропорційні (непропорційні) змінні витрати</u> **** Постійні витрати	Рівень співвідношення пропорційних (непропорційних) змінних і постійних витрат (скільки пропорційних (непропорційних) змінних витрат припадає на 1 грн. постійних витрат)
13. Коефіцієнт покриття витрат на виробництво експортованих товарів	<u>Чистий дохід від експортної діяльності</u> Собівартість експортованих товарів	Скільки чистого експортного доходу створює підприємству 1 грн витрат на виробництво експортованих товарів
14. Коефіцієнт повернення витрат на виробництво експортованих товарів	Собівартість <u>експортованих товарів</u> Чистий дохід від експортної діяльності	Які витрати на виробництво експортованих товарів несе підприємство, щоб одержати 1 грн чистого доходу від експортної діяльності

Продовження табл. 1

15. Коефіцієнт координації накладних та організаційних витрат на експортну діяльність	<u>Накладні витрати на експортну діяльність</u> Організаційні витрати на експортну діяльність	Рівень співвідношення накладних витрат на експортну діяльність на 1 грн організаційних витрат на експортну діяльність
16. Коефіцієнт витратомісткості організаційних витрат на експортну діяльність	<u>Організаційні витрати на експортну діяльність</u> *** Сукупні витрати на експортну діяльність	Питома вага організаційних витрат на експортну діяльність в сукупних витратах підприємства на експортну діяльність
17. Коефіцієнт навантаження організаційних витрат на експортну діяльність	<u>Сукупні витрати на експортну діяльність</u> Організаційні витрати на експортну діяльність ***	Рівень навантаження сукупних витрат на експортну діяльність на 1 грн організаційних витрат на експортну діяльність

* можна використовувати як витрати сукупні, так і різні види витрат підприємства;

** можна використовувати різні види витрат;

*** можна використовувати різні види витрат на здійснення експортної (імпортової) діяльності підприємства;

**** можна використовувати різні види витрат за ознакою характеру змінності щодо зміни обсягів виробництва (діяльності).

Наведена у табл. 1 система показників спрямована на створення відповідної інформаційної бази щодо ролі, значення та доцільності здійснення, оптимізації чи зниження тих чи інших видів витрат у діяльності підприємства, сприятиме кращому моніторингу, контролю витрат. Важливо спостерігати за значеннями цих показників ефективності витрат у динаміці.

Висновки. Антикризове управління витратами відіграє важливу роль в управлінні діяльністю кожного підприємства, оскільки дає можливість зменшити витрати фінансових ресурсів, підвищити ефективність їхнього використання. Запропонований процес антикризового управління витратами та сформована система показників оцінювання ефективності витрат, що дають можливість комплексно та всеохоплююче підійти до вирішення даного питання, оптимізувати, а у разі потреби грамотно і обґрунтовано знизити величину та рівень витрат, покликані сприяти досягненню оптимізації та підвищення ефективності витрачання ресурсів з метою запобігання кризових явищ на підприємстві, послаблення чи ліквідації їх негативного впливу. Це відіграє важливу роль для покращення фінансово-економічного стану, потенціалу та економічної безпеки вітчизняних суб'єктів підприємництва, що функціонують в умовах високого рівня конкуренції, особливо на зовнішніх ринках, та несприятливого впливу зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Штангрет А. М. Антикризове управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2012. № 4. С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_4_10.
2. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 335 с.
3. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи [Електронний ресурс]. Фінансовий простір. 2015. № 2 (18) URL: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1502/15svomau.pdf>.
4. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для академического бакалавриата. Бобылева А. З. и др. Москва: Издательство Юрайт, 2017. 639 с.
5. Гоголь М. М. Витрати в системі управлінського обліку як фактор антикризового управління в інтегрованому бізнесі. [Електронний ресурс]. Аграрний вісник Причорномор'я. Економічні науки. 2014. Вип. 75. С. 170-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/avpek_2014_75_22.
6. Щербина О. В., Лазаренко В. М., Нечай В. М. Управління витратами в Україні під час фінансової кризи [Електронний ресурс]. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/20946/1/32.pdf>.
7. Названі найбільш збиткові компанії України [Електронний ресурс]. Bizua.org. [сайт]. URL: <https://bizua.org/1145/nazvani-najbilsh-zbytkovi-kompanii-ukrainy>.
8. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. Косова Т. Д., Сухарев П. М., Ващенко Л. О. та ін. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 528 с.
9. Кузьмін О. Є., Босак А. О., Дарміць Р. З Планування, організування та мотивування зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2009. 324 с.
10. Вацик Н. О. Витрати на експортну діяльність: сутність, склад та загальна характеристика. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. №1. С. 68-74.

REFERENCES

1. Shtanhret, A. M. (2012). Antykryzove upravlinnia personalom pidpriemstva: Naukovi zapysky. [Ukrainskoi akademii drukarstva], 4, 64-68. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2012_4_10 (in Ukrainian).
2. Shtanhret, A. M., & Kopyliuk, O. I. (2007). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. Kyiv: Znannia (in Ukrainian).
3. Suprun, V. O. (2015). Modeli antykryzovoho upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom v umovakh dovhotryvaloї ekonomichnoi kryzy: Finansovyі prostir, 2 (18). Retrieved from <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1502/15svomau.pdf> (in Ukrainian).
4. Bobileva, A. Z. i dr. (2017). Antikrizisnoe upravlenie: mekhanizmy gosudarstva, tekhnologii biznesa: uchebnik i praktikum dlia akademicheskogo bakalavriata. Moskva: Izdatelstvo Iurait (in Russian).
5. Hohol, M. M. (2014). Vytraty v systemi upravlinskoho obliku yak faktor antykryzovoho upravlinnia v intehrovanomu biznesi: Ahrarnyi visnyk Prychornomoria. Ekonomichni nauky, Vyp. 75, 170-176. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/avpek_2014_75_22 (in Ukrainian).

6. Shcherbyna, O. V., Lazarenko, V. M., & Nechai, V. M. Upravlinnia vytratamy v Ukraini pid chas finansovoi kryzy. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/20946/1/32.pdf> (in Ukrainian).
7. Nazvani naibilsh zbytkovi kompanii Ukrainy: Bizua.org. [sait]. Retrieved from <https://bizua.org/1145/nazvani-najbilsh-zbytkovi-kompanii-ukrainy> (in Ukrainian).
8. Kosova, T. D., Sukharev, P. M., & Vashchenko, L. O. ta in. (2012). Orhanizatsiia i metodyka ekonomichnoho analizu. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury (in Ukrainian).
9. Kuzmin, O. Ie., Bosak, A. O., & Darmits, R. Z. (2009). Planuvannia, orhanizuvannia ta motyvuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki (in Ukrainian).
10. Vatsyk, N. O. (2012). Vytraty na eksportnu diialnist: sutnist, sklad ta zahalna kharakterystyka: Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 1, 68-74 (in Ukrainian).

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE EXPENDITURE IN INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITIES

U. I. Kohut, N. I. Horbal, R. B. Vilhutska

*National University «Lviv Polytechnic»,
12, St. Bandery St., Lviv 79013, Ukraine
uliana.i.kohut@lpnu.ua*

The article examines the role and the value of costs and anti-crisis cost management in the enterprise crisis management system. The content of anti-crisis cost management has been determined. The sequence of interconnected stages of the anti-crisis cost management process based on the use of an integrated approach and aimed at preventing crisis phenomena in the enterprise has been suggested. The system of indicators of estimation of the cost effectiveness of the enterprise in the conditions of international economic activity has been formed in order to create an appropriate information base on the role, significance and feasibility of implementing, optimizing or reducing certain types of expenses in the enterprise, promoting better monitoring, controlling costs.

Keywords: *anti-crisis management, costs, international economic activity, efficiency, optimization.*

Стаття надійшла до редакції 30.10.2017.

Received 30.10.2017.