

УДК 658.15:338.27

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-2-8>

Филук Г.М.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8671-5709>

Кеба Д.А.

консультант з операційної ефективності
ТОВ «Агентство Системних Рішень»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5195-0845>

Fyliuk Halyna

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Enterprise Economics
Taras Shevchenko National University of Kyiv

Keba Dmytro

Consultant in Operational Efficiency
"System Solutions Agency" LLC

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ (Е. ГОЛДРАТТА) – ЗАПОРУКА ЗРОСТАННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ENTERPRISE COST MANAGEMENT BASED ON THE THEORY OF CONSTRAINTS (E. GOLDRATT) – A GUARANTEE OF ITS COMPETITIVENESS GROWTH

У статті досліджуються теоретичні засади імплементації інструментів теорії обмежень у практичну діяльність підприємств. Виявлено, що ключовим чинником у теорії обмежень Е. Голдратта є фокус на обмеженнях, які визначають ефективність всієї компанії, а отже – її прибутковість та конкурентоспроможність. Розкрито зміни підходу до управління витратами на підприємствах на основі врахування основних постулатів теорії обмежень та підвищення на цій основі їх конкурентоспроможності. Доведено, що це сприяє більш ефективному використанню ресурсів і забезпечує швидше досягнення стратегічних цілей. Управління витратами через призму ТОС дозволяє узгодити операційну діяльність з ринковими вимогами та підвищити конкурентоспроможність компанії. Впровадження методології ТОС є важливим інструментом сталого розвитку бізнесу в умовах турбулентності бізнес-середовища та сучасних викликів.

Ключові слова: витрати, ефективність, інвестиції, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, теорія обмежень, прибуток, прохід, ТОС.

The article is dedicated to examining the role of Theory of Constraint (TOC) approach as a business competitiveness enhancing methodology in general, and the key differences of the TOC approach to cost management in particular. The aim of this article is to analyze the shift in enterprise cost management approaches, specifically by incorporating the core postulates of the Theory of Constraints, and thereby enhancing their competitiveness. Key aspects of the way how TOC focuses on organizational constraints (limiting factors, resources, or processes which influence a company's overall productivity, profitability, and competitiveness) are highlighted. As well, it was found during the study in what way TOC classifies enterprise costs and which institutional changes have been made by E. Goldratt (the author of TOC) regarding the cost function in ensuring business competitiveness. Furthermore, the paper shows the interconnection between applying TOC to cost management and enabling better alignment of operational activities with market demands, thereby enhancing a company's competitive standing. The main emphasis is placed on the difference between traditional accounting cost allocation and the TOC approach, so-called Throughput Accounting. Special attention is given to studying special terms of TOC cost management: Throughput, Truly/Totally Variable Cost. A comparison of Throughput Accounting and Traditional Cost Accounting is conducted, with special attention given by authors to work-in-process, inventories, and operational expenses classification and their impact on competitiveness. This study examines the central indicators of TA – Throughput (T), Inventory (I), and Operating

Expense (OE) – as well as their roles in decision-making processes in business systems with constraints. The study posits that implementing TOC methodology, including cost accounting, is an essential instrument for sustainable business development, especially in today's turbulent and challenging business landscape. The relevance of this research is driven by the growing need for innovative management tools that address limitations of conventional approaches, particularly under conditions of resource scarcity and heightened market uncertainty.

Keywords: costs, efficiency, investments, competitive advantages, competitiveness, theory of constraint, profit, throughput, TOC.

Постановка проблеми. В умовах сучасних викликів та динамічних змін на ринку компанії змушені шукати нові підходи до ефективного управління витратами. Традиційні методи обліку, аналізу, прогнозування та контролю витрат дедалі більше не відповідають запитам підприємств, головним засобом перемоги якого в агресивній конкурентній боротьбі є підвищення усіх видів ефективності: технологічної, економічної, організаційної, соціальної, тощо. Традиційний підхід до управління витратами, спрямований на зниження витрат, поступається місцем стратегічним підходам, які дозволяють не лише зменшувати витрати, а й підвищувати ефективність управління бізнесом і, відповідно, посилювати його конкурентоспроможність. Серед підходів, які найбільш адекватно відповідають поточним викликам, є теорія обмежень (The Theory of Constraint, TOC).

Особливої актуальності така методика набуває для українських підприємств, які функціонують в турбулентному бізнес-середовищі та прагнуть адаптуватися до європейських стандартів управління. Аналіз витрат через призму теорії обмежень дає змогу сформулювати стратегічну конкурентну перевагу на ринку. Отже, застосування цієї теорії в управлінні витратами є не просто корисним інструментом, а й запорукою довготривалого розвитку та зростання конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція теорії обмежень вперше була сформульована і розвинена Е. Голдраттом у серії публікацій, присвячених збалансованому управлінню ресурсами і фінансами компанії. У 1997 р. вийшла книга Вільяма Детмера (William Dettmer) «Теорія обмежень Голдратта. Системний підхід до безперервного вдосконалення», де автор покроково описує цю методологію [1]. Р.Каплан і Р.Купер (Kaplan R. S., Cooper R.) у своїй праці [2] продемонстрували як прогресивні методи управління витратами, у т.ч. на основі ТОС можуть сприяти підвищенню ефективності бізнесу. Індійський дослідник К. М. Анварул Іслам (K. M. Anwarul Islam) апробував метод ТОС в індійських компаніях [3]. Загалом світова наука і господарська практика представлена багатьма теоретичними розробками і практичними рекомендаціями впровадження ТОС у виробничу та управлінську діяльність підприємств.

Водночас ця тема ще недостатньо розкрита у працях українських науковців. Можна назвати лише окремі публікації присвячені розкриттю цього питання. Серед них статті Маргіти Н. і Маргіти С. [4], Фоміної О. [5] тощо.

Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання підвищення ефективності

управління витратами підприємства на основі концепції теорії обмежень (Е.Голдратта). Не розкривається достеменно її роль у підвищенні конкурентоспроможності бізнес-одиниць.

Метою статті є аналіз зміни підходу до управління витратами на підприємствах на основі врахування основних постулатів теорії обмежень та підвищення на цій основі їх конкурентоспроможності.

Виклад основних результатів дослідження. Класичні системи управлінського обліку тяжіють до арифметичного моделювання витрат через калькуляцію собівартості. Це породжує ілюзорну точність, яка вводить в оману менеджмент при прийнятті управлінських рішень, що може негативно впливати на конкурентоспроможність підприємств, переважна більшість яких функціонує на ринках з високою інтенсивністю конкуренції. Розподіл умовно-постійних витрат на одиницю продукції або клієнта формує спотворене уявлення про прибутковість, не враховуючи реального впливу на обмежену пропускну здатність системи. У цьому сенсі ТОС являє собою сучасний підхід до управління, спрямований на оптимізацію прибутковості підприємств шляхом ефективного використання обмежених ресурсів у виробничих та сервісних системах.

Відповідно до технологічної концепції, підприємство є відкритою системою, яке здійснює перетворення вхідних ресурсів у готову продукцію з метою максимізації прибутку. Одним із важливих завдань підприємства є комбінація ресурсів і процесів задля виробництва товарів і послуг та своєчасного задоволення існуючого споживчого попиту. Водночас, іншим важливим завданням менеджменту є забезпечення виробництва потрібної продукції у межах прийнятних (або навіть мінімальних) витрат. У свою чергу, витрати залежать не тільки від рівня інноваційності технологій та можливостей виробництва – істотною мірою вони залежать від управлінських процесів та рішень.

Теорія обмежень у цьому контексті спрямована на ефективну реалізацію потенціалу підприємства з метою максимального досягнення поставлених цілей, головним з яких є максимізація прибутку в короткостроковому і в довгостроковому періоді. Засновник теорії обмежень ізраїльський фізик, економіст, визнаний гур з управління бізнесом Еліяху Голдратт (Eliyahu Goldratt) стверджував, що успіх компанії визначається не тим, як вона управляє витратами та іншими фінансовими показниками, а ефективністю системи виробничого менеджменту щодо залучених у виробництво ресурсів: збалансоване управління виробництвом

призводить до оптимізації доходів і витрат. Однак, варто зауважити, що, хоча управління витратами в теорії обмежень і не є першочерговим завданням, воно є одним із важливих на шляху до досягнення поставленої мети.

Перш, ніж перейти до безпосереднього дослідження особливостей обліку, аналізу і контролю витрат в концепції ТОС, варто нагадати, що являє собою теорія обмежень і з'ясувати основні поняття, на які вона спирається. Узагальнюючи наведені в науковій літературі визначення, під теорією обмежень (ТОС) будемо розуміти концепцію управління виробничими і невиробничими системами, спрямовану на виявлення ключових (лімітуючих) обмежень і забезпечення ефективного управління ними з метою підвищення результативності функціонування всієї системи (підприємства).

Основна концепція теорії обмежень полягає в тому, що кожна бізнес-система має єдине обмеження («вузьке місце»), і що загальна продуктивність системи може бути покращена лише за умови усунення цього обмеження. Під поняттям «вузьке місце» (лімітуючий, з'язуючий фактор системи) розуміють процес чи ресурс, які обмежують можливості підприємства досягати поставлених цілей. Дуже важливим застереженням ТОС є те, що витрачання ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) на оптимізацію процесів, які не є обмеженнями потоку, не забезпечить компанії конкурентних переваг; лише розширення обмеження сприятиме досягненню мети (отриманню більшого прибутку).

Теорія обмежень структурно складається з двох взаємопов'язаних концепцій:

1) виробничого менеджменту – набору готових описаних технологічних рішень для управління виробничими процесами різних типів (позамовне, для забезпечення наявності в ланцюжку постачання);

2) системи обліку і контролю фінансових показників, яку називають обліком чистого грошового доходу (Throughput accounting, TA) [6].

Таким чином, у концепції ТОС управління витратами набуває системного характеру: замість фокусування на безпосередньому скороченні ви-

трат, головним завданням стає оптимізація використання ресурсів шляхом усунення обмежень («вузьких місць») у діяльності підприємства. Це означає не пряме скорочення витрат, а збільшення ефективності, що супроводжується зростанням прибутку.

Через критику традиційного бухгалтерського та управлінського обліку Е. Голдратт та його послідовники (зокрема, О. Коуен та Е. Федурко) [7] запропонували концептуально новий набір фінансових метрик, що прямо віддзеркалюють поведінку компанії як системи відносно пропускної спроможності.

Е. Голдратт розглядав будь-яку організацію як «ящик» із трьома операційними показниками: «Прохід» – Інвестиції – Операційні витрати (рис. 1, табл. 1), які перше були представлені ним у співавторстві з Р. Фоксом у 1986 р. у книзі «Гонка» [8].

Основною управлінською концепцією ТОС, яка впливає на прийняття управлінських рішень на підприємстві, є т.з. «Прохід» (Throughput). Прохід тлумачиться як швидкість, з якою компанія генерує дохід (за визначенням Е. Голдратта – гроші) у вигляді продажів [9]. Іншими словами, під «проходом» розуміють швидкість формування чистого доходу підприємства від реалізації продукції. Тобто, чистий дохід формується саме в результаті реалізації, а не виробництва продукції. «Прохід» також визначається як всі грошові надходження, за вирахуванням коштів, виплачених контрагентам (постачальникам ресурсів, надавачам послуг тощо).

Математично прохід можна виразити як різницю між виторгом (виручкою) і абсолютно змінними витратами, тобто витратами, які й забезпечили отримання цього доходу (формула 1).

$$T = TR - TVC, \quad (1)$$

де T – «Прохід» (чистий дохід від реалізації), TR – виторг, TVC – абсолютно змінні витрати (Totally/Truly Variable Costs).

«Прохід» використовується у кількох варіантах: прохід за видом продукції; на замовлення; на одиницю використання обмеження; сукупна величина проходу за певний період.

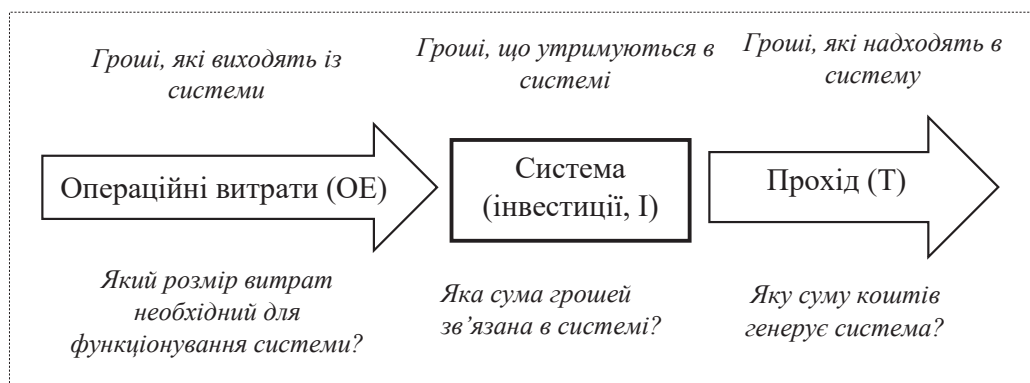


Рис.1 Операційні показники згідно теорії обмежень

Джерело: сформовано авторами за даними [1, с. 45; 7, с. 72]

Ключові показники діяльності підприємства в ТОС

Показник	Визначення (ТОС)	Системна роль
«Прохід» (Throughput, T)	Грошовий потік – різниця між доходом від реалізації продукції та сумою абсолютно змінних витрат (зазвичай лише вартості матеріалів).	Єдине джерело компенсації операційних витрат та прибутку; показує «швидкість генерації грошей» системою.
Інвестиції (Investments, I), запаси (Inventory)	Сума коштів, яку підприємство вкладає у те, що після певного перетворення (ресурсів у готову продукцію) має намір реалізувати на ринку. Це капітал, зв'язаний у формах, які ще не стали грошима (запаси, незавершене виробництво, дебіторська заборгованість, вартість устаткування).	Вимірює заморожені кошти, обсяг яких необхідно мінімізувати без шкоди для проходу.
Операційні витрати (Operating Expense, OE).	Сума коштів, необхідних для підтримки роботи системи та перетворення інвестицій на прохід.	«Планка» (розмір) витрат, яку не можна перевищувати без зростання проходу.

Джерело: сформовано авторами

Холістичний (цілісносистемний) вимір ТОС полягає у тому, що він з'єднує фінансову триаду T–I–OE з операційною логікою через поняття T/CU (Throughput per Constraint Unit – Прохід на одиницю обмеження).

На основі теорії обмежень наприкінці 80-х років ХХ ст. у Великобританії була розроблена система обліку «Проходу» (*Throughput Accounting, TA*). Облік «Проходу» є модифікованим варіантом обліку змінних витрат, оскільки він враховує в якості змінних витрат тільки витрати на прямі матеріали, а всі інші витрати, у т.ч. витрати на оплату праці та змінні накладні витрати відносять до операційних витрат (у даному контексті вони розглядаються як постійні). Тому важливим моментом є з'ясування підходів до тлумачення сутності різних видів витрат, а саме абсолютно змінних витрат, операційних витрат, інвестиційних витрат.

Абсолютно змінні витрати (*Totally/Truly Variable Costs*) – це концептуально нове поняття, яке відрізняється від загальноприйнятого визначення змінних витрат. Це вартість сировинних матеріалів, комплектуючих та послуг, безпосередньо пов'язаних з виробництвом продукції, призначеної для реалізації, або вартість продукції, закупленої для перепродажу [7, с. 76]. Вони змінюються прямо пропорційно до обсягу виробництва і реалізації продукції.

Партнери і послідовники Е.Голдратта представили категорії витрат, які слід відносити до абсолютно змінних витрат:

- сировина та напівфабрикати для даного замовлення, розподілені за виробами, контрактами або проектами з реєстрацією факту продажу;
- відсотки за користування позичковим капіталом для фінансування абсолютно змінних витрат з моменту, коли гроші виплачені партнерам та постачальникам, до моменту отримання грошей від замовників (для конкретного замовлення чи проекту);
- відрядження за проектами, контрактами;
- комісійна винагорода за фактом реалізації, розрахована від вартості реалізованої одиниці продукції;

- преміальні виплати за проектами, контрактами;
- мита та збори, розраховані від обсягів;
- транспортні витрати на замовлення (прямо пов'язані з клієнтським замовленням);
- штрафи, пені, неустойки за контрактами [7, с. 80].

Задля забезпечення ефективного функціонування і генерації «проходу» підприємство здійснює інвестиції і несе операційні витрати.

У теорії обмежень відмінною є й концепція операційних витрат. Операційні витрати являють собою суму коштів, які підприємство (система) повинна витратити, щоб перетворити інвестиції у «Прохід» [7, с. 45]. Тобто, це постійні витрати, понесені в результаті основної діяльності, які забезпечують процес трансформації запасів у чистий грошовий дохід для перетворення інвестицій у «прохід» [5, с. 92]. До них, зазвичай відносять:

- заробітну плату (погодинну), соціальні пакети, обслуговування працівників (харчування, транспорт);
- накладні витрати (комунальні платежі, утримання офісу, оренда, технічне обслуговування тощо);
- послуги ІТ, будь-які інші послуги через аутсорсинг (наприклад, підбір кадрів), тренінги, сертифікація персоналу;
- зовнішні послуги (такі як аудит, консалтинг, інкасація, юридичні послуги);
- витрати на маркетингові заходи;
- витрати проїзду та проживання, автотранспорт, загальні транспортні витрати;
- деякі податки та податкові платежі (за винятком податку на прибуток);
- відсотки за кредитами і позиками;
- фінансові витрати, курсові різниці, страхування;
- амортизацію тощо [7, с. 80].

Порівнюючи абсолютно змінні витрати і операційні витрати можемо помітити певну схожість із традиційним обліком витрат: є витрати, які, за різних умов можуть бути віднесені як до абсолютно змінних, так і до операційних (у традиційно-

му обліку – постійних). Так, наприклад, відсотки за кредитами здебільшого розглядатимуться як операційні витрати. Однак, якщо основна частина відсотків (особливо у країнах, де процентна ставка може бути дуже високою) безпосередньо пов'язана з конкретним замовленням або проектом, ці кошти можуть вважатися абсолютно змінними витратами. Відсотки за кредитами, які витрачаються на підтримку діяльності компанії, є операційними витратами. Витрати на електроенергію також відносять до операційних, але за високої енергоємності виробництва частина їх вважатиметься абсолютно змінними. Виважено слід підходити й до обліку транспортних витрат, оскільки вони можуть мати як змінну, так і постійну складову. Наприклад, компанія може мати власний парк вантажного автотранспорту та власних водіїв. Тому частина транспортних витрат має розглядатися як операційні витрати. Проте витрати, безпосередньо пов'язані з клієнтським замовленням (доставка замовлення), то витрати на конкретну доставку (наприклад, паливо) можуть бути співвіднесені з клієнтським замовленням та віднесені до абсолютно змінних витрат. Витрати на оплату праці теж можуть бути віднесені до різних категорій, залежно від того, яка форма оплати праці застосовується підприємством – погодинна (за відпрацьований час) чи відрядна (за обсяг виробленої продукції тощо). При застосуванні погодинної оплати праці, такі витрати відносять до операційних, а відрядної – до абсолютно змінних витрат.

Як зазначалося вище, всі активи підприємства в ТОС вважаються інвестиціями. До них відносять запаси на складах, виробничі потужності (приміщення та обладнання); ІТ, програмне забезпечення для розробки тощо; проекти в галузі розвитку та нових розробок; кошти на банківських рахунках та депозитах тощо.

Унікальність триади Т–І–ОЕ полягає також у тому, що доходи, витрати та інші показники не розподіляються на одиницю продукції. Відповідно до філософії ТОС, принципово не здійснюється алокація постійних (фіксованих) витрат, оскільки «продукти не спричиняють витрати, це роблять процеси та рішення» [10, с. 80]. Таким чином, акцент вимірювання зміщується з об'єкта («продукту») на динаміку системи («потік через обмеження»).

Відмінною особливістю ТОС є, зокрема, й підхід до визначення вартості запасів. Як уже зазначалося вище, вартість запасів у ТОС є складовою інвестицій. Запасами вважаються кошти, які компанія вкладає у придбання сировини, матеріалів, комплектуючих для перетворення їх у процесі виробничої діяльності в кінцевий продукт (продукції або послуг) і його реалізації на ринку. Водночас, запаси – це грошові вкладення власників. Тому цілком логічно, що власників цікавить ефективність використання їхніх ресурсів.

Водночас, при використанні виробничими підприємствами традиційних методів обліку витрат існує тенденція до зростання інвестицій в запаси

сировини, матеріалів, комплектуючих, оскільки є висока ймовірність ілюзорної економії витрат: через отримання знижок внаслідок закупівні їх великими партіями, економії витрат на доставку тощо. До цього варто додати, що обігові кошти, які «зв'язуються» у запасах, вимиваються із системи на значний період часу.

Крім того, при використанні традиційного підходу вартість витрат на одиницю продукції зростає за рахунок розподілу накладних та умовно-постійних витрат (як от витрати на погодинну оплату праці). Таким чином традиційний облік витрат підштовхує управлінців до 1) збільшення кількості закупленого матеріалу чи сировини для отримання знижки (ілюзорного зменшення витрат на одиницю продукції) та 2) випуску продукції великими кількостями для ілюзорного зменшення накладних витрат на одиницю.

Однак, на де-факто незавершене виробництво часто не має жодної реальної ринкової вартості, або ж ця вартість є значно нижчою. ТОС пропонує спрощений підхід: запаси оцінюються лише за абсолютно змінними витратами (найчастіше за вартістю витрат на закупівлю матеріалів і комплектуючих та пов'язаних з цим витрат). Ця вартість може зростати, якщо до неї додаються інші матеріали або компоненти, однак запаси створюються з єдиною метою – підтримувати генерацію «Продукту».

Водночас, варто відмітити, що реалізація рішень ТОС може здійснюватися також синхронізовано із системою JiT («точно в термін»), згідно якої обсяг необхідних виробничих запасів розраховується у відповідності до потреб виробництва. Тож підприємство не вкладає оборотні кошти в запаси, які довгий час зберігатимуться на складах, а також в утримання чи оренду значних складських площ. Таким чином, застосування цієї системи підвищує ефективність виробництва шляхом обмеження дій, які збільшують вартість, але не додають цінності продукції.

Розширюючи контекст, в узагальненому вигляді представимо порівняння традиційної філософії управління витратами та філософії через призму системного мислення на основі ТОС (Табл. 2).

У цьому контексті зауважимо, що класичні системи обліку, аналізу, контролю витрат тяжіють до арифметичного моделювання витрат через калькуляцію собівартості продукції. Це породжує ілюзорну точність, яка вводить в оману при прийнятті рішень. Розподіл умовно-постійних витрат на одиницю продукції або клієнта формує спотворене уявлення про прибутковість, не враховуючи реального впливу на обмежену пропускну здатність системи.

Таким чином, управління витратами на основі концепції обмежень забезпечує низку довгострокових переваг підприємству (мінімізацію запасів та витрат на їх обслуговування, зменшення потреби в інвестиціях, прискорення оборотності коштів, збільшення привабливості на ринку), що сприяє зростанню ефективності його діяльності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Порівняння обліку «Проходу» і традиційного обліку витрат

Показник	Облік пропускної здатності	Традиційний облік витрат
Додана вартість	виникає після реалізації виробу	виникає після виробництва виробу
Ключовий аспект ефективності	глобальна ефективність	локальна ефективність (максимальне використання роботи обладнання і персоналу)
Оцінка собівартості окремого продукту	продукт не «має» витрат – витрати існують на рівні системи	кожен продукт має свою собівартість
Ціль системи	збільшити «Прохід» («Throughput») системи	скоротити витрати
Аналіз відхилень	спрямований лише на визначення причин невиконання плану виробництва визначеного асортименту продукції	спрямований на визначення ступеня досяжності нормативних показників
Витрати на оплату праці	відносяться до операційних витрат	відносяться до змінних витрат
Змінні накладні витрати	відносяться до операційних витрат	відносяться до змінних витрат
Складські запаси і матеріали	наявність надлишку запасів є перешкодою для отримання прибутку (наявність спеціального механізму управління запасами);	вважається активом компанії
Облік запасів	здійснюється тільки за абсолютно змінними витратами	ведеться за повною виробничою собівартістю
Маржинальність товару	різниця між ціною реалізації і абсолютно змінними витратами на одиницю продукції	різниця між ціною продажу і повною собівартістю одиниці продукції
Прибуток	може бути збільшений за рахунок правильного використання обмеження («вузького місця»)	може бути збільшений за рахунок скорочення витрат

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Застосування теорії обмежень Е. Голдратта дає змогу переглянути традиційні підходи до управління витратами, зосередити увагу на тих елементах системи, які найбільше впливають на дохід і ефективність діяльності підприємства. ТОС вводить епістемологічний зсув у класифікації витрат: від «витрат як властивості продукту» до «витрат як функції ролі в потоці». Витрати перестають бути числом — вони стають структурним сигналом про те, як система реалізує або блокує свій потенціал. Таке структурування дає змогу визначити, чи є витрата критичною для потоку, а отже — виправданною з позиції системного мислення.

На відміну від традиційних підходів, ТОС орієнтована не на загальне скорочення витрат, а на оптимізацію роботи «вузьких місць» і максимізацію «Проходу». Класифікація та облік витрат у ТОС виходить за межі бухгалтерського розрахунку й перетворюється на когнітивний інструмент діагностики системної ефективності. Це забезпечує прийняття більш ефективних управлінських рішень, зростання фінансових результатів, а відтак — формування стійких конкурентних переваг за рахунок більшої гнучкості та адаптивності бізнесу до змін ринку.

Бібліографічний список:

1. Dettmer H. William. Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. Asq Pr. 1997. 378 p.
2. Kaplan R. S., Cooper R. Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance. President and Fellows of Harvard College. Boston : Harvard Business Press, 1998. 358 p.

3. Anwarul Islam K. M. Throughput Accounting: A Case Study. International Journal of Finance and Banking Research 2015; 1(2): pp. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ijfbr.20150102.11>
4. Maprita H. O., Maprita M. B.. Практичні аспекти застосування теорії обмежень. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 101–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_17
5. Фоміна О.В. Управлінський облік за теорією обмежень. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 3. С. 920–925. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/504-fomina-o-v-upravlinkij-oblik-za-teorieyu-obmezen>
6. Corbett T. Throughput Accounting. Great Barrington, MA : North River Press, 1999. 178 p.
7. Cohen O., Fedurko-Cohen J. Theory of Constraints Fundamentals. Tallinn. TocExpert Tartu. 2017. 339 p.
8. Goldratt M. Eliyahu, Fox E. Robert. The Race. North River Press, 1986. 179 p.
9. Голдратт Е., Кокс Дж. Мета. Процес безперервного вдосконалення / пер. Ірина Ємельянова. Київ : Наш Формат, 2018. 448 с.
10. Goldratt E. M. The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean. Croton on Hudson, NY : North River Press, 1990. 270 p.

References:

1. Dettmer H. William (1997) Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. Asq Pr. 378 p.
2. Kaplan R. S., Cooper R. (1998). Cost and Effect: Using Integrated Cost System to Drive Profitability and Performance. President and Fellows of Harvard College. Boston : Harvard Business Press, 358 p.
3. Anwarul Islam K. M. (2015) Throughput Accounting: A Case Study. International Journal of Finance and Banking Research, is. 1(2), pp. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.ijfbr.20150102.11>

4. Marhita N. O., Marhita M. V. (2017). Praktychni aspekty zastosuvannia teorii obmezhen. [The Practical Aspects of the Theory of Constraints]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika*, no. 2, pp. 101–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_2_17.
5. Fomina O.V. (2015) Upravlinskyi oblik za teoriieiu obmezhen [Management Accounting According to the Theory of Constraints]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no 3, p. 920–925. Available at: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/504-fomina-o-v-upravlinkij-oblik-za-teorieyu-obmezhen>
6. Corbett T. (1999) Throughput Accounting. Great Barrington, MA : North River Press. 178 p.
7. Cohen O., Fedurko-Cohen J. (2017) Theory of Constraints Fundamentals. Tallinn. TocExpert Tartu. 339 p.
8. Goldratt M. Eliyahu, Fox E. Robert (1986). The Race. North River Press, 179 p.
9. Goldratt E., Koks Dzh. (2018). Meta. Protses bezperervnoho vdoskonalennia [The Target. The Process of Continuous Improvement] / per. Iryna Yemelianova. Kyiv: Nash Format,. 448 p.
10. Goldratt E. M. (1990) The Haystack Syndrome: Sifting Information Out of the Data Ocean. Croton on Hudson, NY : North River Press. 270 p.