

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Основи управління бізнесом

(назва дисципліни)

на тему: Управління витратами в сучасній системі бізнес-менеджменту

Студента Крайника О.О.

(прізвище та ініціали)

курсу IV

групи ТУЗд-9-22-Б1М(4.0д)

напряму підготовки (спеціальності) _____

Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник Міщенко Л.О.

к.е.н. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Політика формування витрат та їх економічна сутність.....	7
1.2 Бізнес-процеси підприємства та їх роль у формуванні витрат.....	10
1.3 Методи та інструменти управління витратами в системі бізнес-процесів.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИТЕМИ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС».....	15
2.1 Техніко-економічна характеристика підприємства	15
2.2 Аналіз та оцінка ефективного формування витрат на підприємстві «Дніпротехсервіс».....	20
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА	25
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	36

ВСТУП

Ефективність діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від рівня та структури його витрат, оскільки саме вони формують собівартість продукції, впливають на конкурентоспроможність та визначають фінансові результати. В умовах зростання цін на ресурси, енергетичної нестабільності та посилення ринкової конкуренції питання раціонального управління витратами стає ключовим фактором забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства. Традиційні підходи до обліку й контролю витрат уже не здатні забезпечити достатній рівень точності та оперативності інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень. Саме тому все більшого значення набуває застосування процесного підходу, який розглядає витрати у взаємозв'язку з бізнес-процесами підприємства.

Бізнес-процеси формують логіку створення цінності, визначають обсяг і характер виконуваних операцій, а відтак — і витрати, що їх супроводжують. Неефективність окремих процесів, дублювання функцій, зайві операції чи нераціональне використання ресурсів призводять до зростання собівартості та зниження конкурентних переваг підприємства. Тому дослідження управління витратами в контексті бізнес-процесів дозволяє не лише виявити економічні резерви, а й обґрунтувати шляхи оптимізації діяльності на основі сучасних методів процесного менеджменту.

Актуальність теми роботи зумовлена необхідністю інтеграції сучасних інструментів управління витратами — таких як ABC-костинг, процесно-орієнтований облік, Lean-технології, реінжиніринг бізнес-процесів — у систему управління промисловим підприємством. Це дозволяє підвищити прозорість витрат, забезпечити їх точний розподіл за процесами, визначити зони неефективності та сформулювати оптимальні рішення щодо зниження собівартості.

Проблеми управління витратами в системі бізнес-процесів промислового підприємства досліджувалися в працях таких авторів, як

О. В. Мінєнкова, Дж.К. Шим та Дж.Г. Сігел, а також у багатьох інших вітчизняних та зарубіжних наукових виданнях з менеджменту та економіки, зокрема в працях Дж.Б. Кларка, М. Мескона, М. Альберта та Ф. Хедоурі. Проте, відсутність комплексного сприйняття системи управління підприємством залишає не вирішеними питання узгодження функцій і завдань СУВ із системою управління підприємства в цілому. .

Метою курсової роботи є обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів з метою зменшення витрат і підвищення результативності діяльності.

Для досягнення мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити теоретичні основи управління витратами та сутність бізнес-процесів;
- охарактеризувати взаємозв'язок між бізнес-процесами та формуванням витрат;
- провести аналіз бізнес-процесів і витрат конкретного промислового підприємства та визначити проблемні ділянки, що призводять до зростання витрат;
- обґрунтувати напрями оптимізації витрат на основі удосконалення бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є система бізнес-процесів приватного підприємства. Предмет дослідження — механізм управління витратами в контексті процесного підходу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані підприємствами для вдосконалення системи управління витратами, зниження собівартості продукції та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В СИСТЕМІ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Політика формування витрат та їх економічна сутність

Ефективне функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу забезпечувати раціональне формування та оптимізацію витрат. Витрати підприємства є одним із ключових економічних показників, що характеризують рівень ефективності використання ресурсів, конкурентоспроможність продукції, фінансову стійкість та прибутковість діяльності. Тому політика формування витрат виступає важливим елементом управління підприємством, спрямованим на досягнення стратегічних і тактичних цілей.

У загальному розумінні витрати підприємства — це грошове вираження вартості використаних у процесі діяльності ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних. Вони виникають у процесі виробництва, реалізації продукції, наданні послуг або виконанні інших операцій. З економічної точки зору витрати відображають:

- спожиті ресурси, необхідні для здійснення бізнес-процесів;
- зниження економічних вигод унаслідок вибуття активів або виникнення зобов'язань;
- вартість забезпечення операційної діяльності, яка прямо впливає на фінансовий результат підприємства.

Економічна сутність витрат полягає у тому, що вони виступають основним фактором формування собівартості продукції та визначення рівня прибутку. Чим раціональніше підприємство управляє витратами, тим вища його рентабельність, ринкова стійкість та здатність розвиватися.

Політика формування витрат — це система принципів, методів і управлінських рішень, спрямованих на визначення оптимального рівня витрат,

структури їх формування, контролю та регулювання. Вона включає стратегічні підходи до використання ресурсів і регламентує механізми їх ефективного розподілу.

Основними елементами політики формування витрат є:

1. Встановлення цілей управління витратами
Серед найпоширеніших: мінімізація виробничих витрат, оптимізація загальногосподарських витрат, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та конкурентних переваг підприємства.

2. Формування системи класифікації витрат
Це дозволяє забезпечити контрольованість і прозорість витрат. Зазвичай витрати поділяють на:

- постійні й змінні;
- прямі й непрямі;
- виробничі та невиробничі;
- операційні, фінансові й інші.

3. Вибір методів обліку та калькулювання собівартості
Залежно від галузі та особливостей діяльності застосовуються різні методи: нормативний, позамовний, попроцесний, директ-костинг тощо.

4. Контроль і регулювання витрат
Включає аналіз відхилень, визначення причин перевитрат, коригування норм та бюджетів. На практиці активно застосовуються інструменти бюджетування, управлінського обліку, KPI та системи внутрішнього контролю.

5. Оптимізація витрат
Полягає в пошуку резервів економії ресурсів, удосконаленні бізнес-процесів, впровадженні нових технологій, удосконаленні організації праці та матеріально-технічного забезпечення.

Сформована політика витрат дозволяє підприємству:

- підвищити ефективність прийняття управлінських рішень;
- забезпечити стабільність собівартості продукції;
- прогнозувати фінансові результати та формувати обґрунтовані бюджети;

- мінімізувати нераціональні витрати та втрати;
- покращити загальну економічну ефективність діяльності.

Таким чином, політика формування витрат є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Вона визначає економічні межі використання ресурсів, забезпечує контроль за їх ефективністю та сприяє досягненню стратегічних цілей розвитку.

1.2. Бізнес-процеси підприємства та їх роль у формуванні витрат

Бізнес-процеси становлять основу функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме через них здійснюється перетворення ресурсів у готову продукцію або послуги. Поняття бізнес-процесу відображає послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача. У межах процесного підходу діяльність підприємства розглядається не як сукупність окремих функціональних підрозділів, а як цілісна система процесів, кожен з яких має чіткі входи, виходи, відповідальних виконавців та ресурси, що використовуються під час виконання операцій. Такий підхід дозволяє більш повно відобразити логіку формування витрат і встановити причинно-наслідкові зв'язки між витратами та окремими процесами [9].

Кожен бізнес-процес генерує певні витрати, оскільки потребує використання трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Наприклад, основні виробничі процеси формують левову частку прямих витрат — матеріальні витрати, заробітну плату виробничого персоналу, витрати на утримання та експлуатацію обладнання. Допоміжні процеси, такі як логістика, технічне обслуговування, складські операції чи інформаційне забезпечення, створюють переважно непрямі витрати, які важливо правильно ідентифікувати та віднести до конкретних центрів відповідальності. Управлінські процеси — планування, контроль, адміністративне управління — формують адміністративні витрати, які

також мають бути включені до загальної собівартості продукції[10].

Ефективність бізнес-процесів безпосередньо визначає рівень витрат підприємства. Наявність дублювання операцій, зайвих процедур, надмірної регламентації, тривалих циклів виконання або нерационального використання ресурсів призводить до збільшення витрат і зниження ефективності діяльності. Навпаки, оптимізовані процеси сприяють скороченню витрат часу та ресурсів, забезпечують стабільність якості та підвищують продуктивність праці. У сучасних умовах особливо важливим є використання методів процесного аналізу — моделювання, картування потоків створення цінності, аналізу вузьких місць, що дозволяє виявити неефективні операції та встановити їх вплив на собівартість продукції [10].

Розгляд витрат крізь призму бізнес-процесів дозволяє підприємству формувати більш точну та прозору систему управління витратами. Такий підхід забезпечує можливість переходу від традиційного розподілу непрямих витрат за умовними базами до процесно-орієнтованих методів, зокрема ABC-костингу, що ґрунтується на детальному аналізі діяльності та її ресурсоемності. Це дозволяє не лише більш точно визначати собівартість продукції, а й приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації окремих процесів, перерозподілу ресурсів чи впровадження нових технологій [16].

Отже, бізнес-процеси виступають ключовим елементом формування витрат підприємства. Вони визначають структуру і характер використання ресурсів, впливають на собівартість продукції та фінансові результати діяльності. Рациональна організація та оптимізація бізнес-процесів створює передумови для зниження витрат, підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1.3 Методи та інструменти управління витратами в системі бізнес-процесів

У сучасних умовах конкуренції та нестабільності ринкового середовища ефективне управління витратами потребує використання методів, що дозволяють не лише фіксувати рівень витрат, а й активно впливати на їх формування у межах бізнес-процесів. Традиційні системи обліку витрат орієнтовані переважно на минулі результати й не забезпечують достатньої інформації для оперативного управління діяльністю. Саме тому у практиці підприємств усе ширше застосовуються сучасні процесно-орієнтовані методи, здатні більш точно відображати ресурсоємність процесів та встановлювати взаємозв'язок між витратами і виконуваними операціями.

Одним із найбільш ефективних методів управління витратами є ABC-костинг, який передбачає розподіл витрат за видами діяльності та їх віднесення на продукти залежно від того, які процеси потребують ресурсів для їхнього виготовлення. На відміну від традиційних підходів, де непрямі витрати розподіляються пропорційно обсягам виробництва, ABC-костинг забезпечує точніший розподіл витрат, оскільки виходить із реальної структури бізнес-процесів. Він дає змогу виявляти ресурсоємні операції, аналізувати їх доцільність та визначати, які саме процеси потребують оптимізації [6].

Суттєву роль в управлінні витратами відіграє система стандарт-костингу, що ґрунтується на встановленні нормативних витрат для кожного виду операцій. Це дозволяє порівнювати фактичні показники з нормативними та своєчасно виявляти відхилення, обґрунтовувати причини їх виникнення й запроваджувати коригувальні дії. Стандарт-костинг підвищує контрольованість процесів і сприяє раціональному використанню ресурсів.

Важливим інструментом є також метод CVP-аналізу (аналіз «витрати – обсяг – прибуток»), який дозволяє оцінити вплив змін обсягу

виробництва, структури витрат та цін на прибутковість підприємства. Завдяки цьому методу управлінський персонал може прогнозувати фінансові результати, визначати критичний обсяг виробництва та обґрунтовувати прийняття рішень щодо оптимізації процесів, асортименту продукції чи рівня витрат[11].

Поряд із фінансовими методами дедалі більшого значення набувають інструменти процесного менеджменту, орієнтовані на усунення втрат у бізнес-процесах. Lean-технології формують підхід, за яким підприємство прагне мінімізувати зайві операції, скоротити час виконання процесів, знизити рівень запасів та оптимізувати маршрути руху ресурсів. Lean-методи дають змогу визначити види втрат, що найбільш суттєво впливають на собівартість, та усунути їх шляхом удосконалення процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів є більш радикальним інструментом управління витратами, який передбачає кардинальне переосмислення та перепроєктування процесів із метою досягнення істотного скорочення витрат і підвищення результативності діяльності. Він дозволяє створити нову модель функціонування підприємства, в якій процеси організовані оптимально з точки зору ресурсного забезпечення та результатів[14].

Управління витратами на основі процесного підходу включає також застосування системи бюджетування, яка дозволяє планувати витрати за процесами, центрами відповідальності та функціональними напрямками. Це забезпечує збалансованість ресурсного забезпечення діяльності та підвищує відповідальність керівників за рівень витрат у межах їхніх структурних підрозділів.

Таким чином, сучасні методи управління витратами в системі бізнес-процесів орієнтовані на глибоке розуміння структури діяльності підприємства, виявлення витратомістких операцій та формування обґрунтованих управлінських рішень. Їх застосування забезпечує підвищення ефективності, зниження собівартості продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИТЕМИ БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ДНІПРОТЕХСЕРВІС»

2. 1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з Обмеженою Відповідальністю Виробничо - Комерційна Фірма «Дніпротехсервіс» створена 15 грудня 1994 року, в подальшому реорганізована в підприємство. Товариство створене з метою найбільш повного задоволення суспільних потреб у товарах, роботах і послугах. Основна задача підприємства – забезпечити клієнтів необхідними товарами гарної якості по мінімально можливих цінах. Ціноутворення здійснюється максимально гнучко, з огляду на індивідуальні нестатки кожного клієнта.

Основним видом діяльності Товариства є комплексне комплектування об'єктів (підприємств) суспільного харчування, побутових, охорони здоров'я, соціально-культурного призначення; устаткуванням відповідного призначення (профілю), меблями, м'яким інвентарем, миючими засобами, посудом, будівельними матеріалами, інструментом. Монтаж і налагодження, гарантійне і післягарантійне обслуговування торгово-технологічного, холодильного і переробного устаткування.

В даний час на підприємстві працює 23 висококваліфікованих фахівців, що мають великий досвід в області маркетингу і постачально – збутової діяльності в різних галузях, а також фахівці з налагодження, ремонту й обслуговуванню торгово – технологічного, холодильного і переробного устаткування.

ТОВ «Дніпротехсервіс» має давно налагоджені довгострокові зв'язки з заводами виробники як України так і інших країн Європи.

Підприємство бере активну участь у комплектуванні об'єктів Придніпровської залізниці, Дніпропетровського міськвиконкому,

Дніпропетровської академії митної служби, комбінатів суспільного харчування ЮМЗ, Шинного заводу, Управління соціального захисту населення Дніпропетровської облдержадміністрації, військових частин і інших підприємств Дніпра й області, бере активну участь у тендерах.

ТОВ «Дніпротехсервіс» відноситься до торгового комплексу. Займається продажем устаткування, будівельного матеріалу, монтажем і сервісним гарантійним обслуговуванням торгового – технологічного, холодильного устаткування.

Продукція реставрується і ремонтується для їдалень, пралень згідно ДСТ у відповідності зі стандартами України.

Підприємство є лідером у своїй галузі, тому що має конкурентноздатні ціни, високу якість продукції, удосконалену технологію. Гарантія успіху - технологія, відпрацьована 100-літнім досвідом.

Основними споживачами продукції (робіт, послуг) організації є: частки обличчя, організації, кафе, бари, ресторани, дет. сади, заводи, керування соціального захисту населення, холодокомбінати і тд.

Основними конкурентними є ТОВ «Кадаки», ТОВ «АСК Сервіс», «Укрторгтехніка.», ТОВ «Холтех», ВАТ «Полтавмаш» та інші.

Продукцію підприємство реалізує: оптом і дрібним оптом (див.табл. 2.1.).

Таблиця.2.1

Асортимент продукції ТОВ «Дніпротехсервіс» за 2024 р.

Найменування	Од. вим.	Об'єм у існуючих цінах	
		Факт	План
		2024	2024
Холодильне обладнання	тис. грн	654	458
Пральне обладнання	тис. грн	471	264
Харчове обладнання	тис. грн.	359	315
Промислове обладнання	тис. грн.	321	296
Обладнання по переробці с/г продукції	тис. грн.	261	185

Фінансовий стан підприємства визначається такими елементами:

- прибутковість роботи підприємства;
- оптимальність розподілу прибутку, що залишився у розпорядженні підприємства після сплати податків і обов'язкових платежів;
- наявність власних фінансових ресурсів не лише мінімально-необхідного рівня для організації виробничого процесу і процесу реалізації продукції;
- раціональне розміщення основних і оборотних фондів;
- платоспроможність та ліквідність.

Таблиця.2.2

Послуги ТОВ «Дніпротехсервіс» за 2024 р.

Найменування	Од.вим.	Об'єм у існуючих цінах	
		Факт	План
		2024	2024
Послуги по транспортуванні товарів	тис. грн	8	12
Послуги по монтажу та пусконаладжуванню обладнання	тис. грн	16	19
Гарантійне і післягарантійне обслуговування	тис. грн.	36	39

Фінансовий стан підприємства залежить від результатів його виробничої комерційної і фінансової діяльності, що вищі показники виробництва і реалізації продукції робіт і послуг, нижча їх собівартість, то вища рентабельність і вищий прибуток, то кращим є фінансовий стан підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану з виробництва і реалізації відбувається підвищення собівартості продукції, робіт, послуг, зменшення виторгу і суми прибутку і, як наслідок, - погіршення фінансового стану підприємства його платоспроможності.

В об'єктивній оцінці фінансового стану зацікавлені всі користувачі

бухгалтерської (фінансово) звітності, які в Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку об'єднані в три основні групи, а саме:

- особи, які безпосередньо займаються бізнесом на даному підприємстві;
- особи, які не працюють на підприємстві, але мають пряму фінансову зацікавленість у даному бізнесі (наприклад, власники акцій);
- особи, які мають не пряму фінансову зацікавленість у даному бізнесі, тобто податкові служби, фондові біржі, що займаються купівлею-продажем цінних паперів, органи, які контролюють ціни, експорт і імпорт, профспілки, преса та інші.

Фінансовий стан будь-якого підприємства виражається у співвідношенні структур його активів і пасивів, тобто засобів підприємства і їх джерел.

Основними завданнями аналізу фінансового стану є визначення якості фінансового стану, вивчення причин його поліпшення або погіршення за певний період, підготовка рекомендацій для підвищення фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Ці завдання вирішуються на основі дослідження динаміки абсолютних та відносних фінансових показників і розподіляються на такі аналітичні блоки, як:

- структурний аналіз активів і пасивів підприємства;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз платоспроможності, здатності (ліквідності);
- аналіз необхідного приросту власного капіталу.

Обґрунтування ціни продукції фірми.

Процедура встановлення ціни на продукцію включає шістьох етапів:

- 1) постановку задачі ціноутворення;
- 2) визначення попиту на товар організації;
- 3) визначення очікуваних фактичних витрат при виробництві і реалізації товару;
- 4) аналіз цін на товар конкурентів, ідентичний товару організації;

- 5) вибір методу ціноутворення;
- 6) встановлення остаточної ціни.

На службу маркетингу покладаються наступні основні задачі:

1. проведення аналізу продажів і прогнозування ринків збуту
2. реклама продукції і товарного знаку ТОВ “Дніпротехсервіс”
3. висновок договорів на постачання продукції і контроль за їхнім виконанням, підготовка комерційних пропозицій
4. реалізація укладених договорів і створення мережі дистриб'ютором продукції підприємства

Основними обов'язками керівника і провідних спеціалістів є:

- спеціалізувати і планувати роботу
- розробляти річні і місячні плани роботи
- організовувати роботу з розробки короткострокових і довгострокових прогнозів по асортименті і техніко-економічних показниках виробів
- здійснювати планування й організацію проведення виставок-продажів, ярмарків
- організовувати замовлення і контроль за виконанням замовлень на рекламно-сувенірну продукцію
- організовувати дослідження структури, складу й організації збутової мережі
- організовувати проведення аналізу конкурентноздатності виробів
- організовувати роботи з дослідження кон'єктури ринку
- підвищувати ефективність реклами
- забезпечити якісний аналіз одержуваної інформації
- організовувати облік і контроль за витратою матеріальних цінностей, що надходять
- регулярно звітувати про пророблену роботу перед вищим керівництвом

Ціль товариства з обмеженою відповідальністю “Дніпротехсервіс” це

прогнозовані, плановані і бажані результати, що повинні бути досягнуті організацією і на досягнення яких спрямована її діяльність. Складність організації обумовлює її багатоцільовий характер. Мети є вихідним пунктом планування, вони лежать в основі побудови організаційних відносин і структур; на цілях базується система мотивації і стимулювання; нарешті, мети - це крапка відліку в процесі контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Досягнення цілей здійснюється в цілому через функції керування. У такий спосіб головне це визначити мети, що відповідають місії організації, її інтересам, а отже, і визначити функції керування, що реалізують ці мети.

Основною метою товариства є об'єднання економічних інтересів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів його Засновників для ведення господарської діяльності, спрямованої на всевітнє задоволення суспільних потреб і одержання прибутку. Переважно діяльність суспільства спрямована на виробництво товарів виробничо – технічного призначення для організації і приватних осіб

Аналіз цін на продукцію конкурентів необхідно виконати організації з тієї причини, що вона може знизити збут своєї продукції через високу її вартість у порівнянні з аналогічним товаром конкурентів. З цієї причини організація повинна постійно контролювати поточне стан ринкових цін і прогнозувати їхній розвиток у часі.

2.2 Аналіз та оцінка ефективного формування витрат на підприємстві «Дніпротехсервіс»

Важливим етапом аналізу витрат на виробництво є оцінка їх структури, що проводиться за такими напрямками:

- аналіз витрат на виробництво за елементами витрат;
- аналіз витрат, згрупованих за їх функціональною роллю у виробничому процесі, тобто за статтями калькуляції;

- аналіз прямих матеріальних і трудових витрат;
- аналіз непрямих витрат.

Аналіз структури витрат дозволяє оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість продукції; своєчасно реагувати на відхилення від прогностичних, нормативних показників собівартості, приймати відповідні управлінські рішення тощо.

Групування витрат за елементами необхідне для вивчення матеріаломісткості, енергомісткості, трудомісткості, фондомісткості та встановлення впливу технічного прогресу та структури витрат.

Аналіз структури витрат за елементами передбачає визначення питомої ваги окремих елементів витрат у загальній сумі витрат і оцінку їх зміни за звітний період. Для наочності використовується таблиця, у якій перераховуються елементи витрат і відображається їх абсолютна величина та питома вага. Ці дані наводяться окремо: базові (минулого, звітнього періоду, прогностичні), фактичні та зміна цих показників за період, що аналізується.

Проаналізуємо структуру витрат виробництва.

Фактичні загальні витрати були більші за базові на протязі двох років: у 2023 році – на 220 тис. грн., у 2024 – на 442 тис. грн. Зміна відбулася також у вартості витрачених на виробництво матеріалів, які збільшилися в порівнянні з базовим періодом: у 2023 році – на 134 тис. грн., у 2024 році – на 248 тис. грн.; амортизаційні витрати зменшилися: у 2023 році – на 2 тис. грн., у 2024 році – на 1 тис. грн. порівняно з базовим періодом. Збільшились витрати на оплату праці: у 2023 році – на 19 тис. грн., у 2024 році – на 61 тис. грн., а також відрахування на соціальні заходи: у 2023 році – на 5 тис., у 2024 році – на 15 тис. грн. Але структура витрат суттєво не змінилася. Найбільшу питому вагу у структурі фактичних витрат займали матеріальні витрати: 2023 рік у базисному періоді – 52,3%, у звітному – 53,4%, 2024 рік – у базисному періоді – 53,1 %, у звітному – 53,7 %.

За результатами аналізу структури витрат за елементами можна зробити висновки:

- зміна питомої ваги витрат на заробітну плату – характеризує зміни трудомісткості продукції: збільшення питомої ваги таких витрат є наслідком збільшення трудомісткості продукції;
- зміна питомої ваги матеріальних витрат – визначає зміни продуктивності праці: збільшення питомої ваги матеріальних витрат є наслідком зростання продуктивності праці;
- зміна питомої ваги амортизаційних відрахувань – характеризує зміни технічного рівня виробництва, амортизаційної політики ТОВ «Дніпротехсервіс».

Таким чином, вивчення структури витрат за наведеними елементами, а також змін, які відбулися за звітний період, дає можливість оцінити раціональність такої структури та зробити висновок про необхідність і можливість її зміни в напрямі зниження матеріало- або трудомісткості.

Планування й облік витрат по калькуляційних статтях дозволяє визначити собівартість одиниці окремих видів продукції, узагальнити витрати за місцем їхнього виникнення, простежити зв'язок витрат з технологічним процесом.

У процесі аналізу визначаються відхилення фактичних витрат від запланованих по кожній калькуляційній статті, дається їхня оцінка, виявляються резерви й напрямки зниження собівартості окремих видів продукції.

Цей аналіз дає можливість заглиблено перевірити зміни фактичної собівартості в порівнянні із плановою собівартістю, визначити рентабельність виробів, визначити шляхи зниження витрат на виробництво й реалізацію продукції за рахунок внутрішніх резервів підприємства.

Для аналізу використовують калькуляції виробів, які підприємство включає в річний звіт. Розглянемо приклад аналізу собівартості послуги «А» (табл. 2.5), звітний річний випуск цього виробу дорівнює 148 одиниць.

Аналіз калькуляції собівартості конкретного виду продукції представлений у табл. 2.3

Таблиця 2.3

Аналіз собівартості послуг по статтях калькуляції ТОВ

«Дніпротехсервіс» за 2024 рік, тис.грн.

Статті калькуляції	Собівартість одиниці продукції, грн.		Відхилення фактичної собівартості від планової		
	Планова	Фактична		на одиницю продукції, грн.	на фактичний випуск, т. грн.
		за звітний рік	за попередній рік		
Сировина й матеріали	532,36	410,55	480,40	-121,81	-18027,88
Зворотні відходи (віднімаються)	10, 05	10, 28	10, 17	+0, 23	+34, 04
Закупівельні вироби, напівфабрикати й послуги інших підприємств	432,07	435,03	223,54	+2,96	+348,08
Паливо й енергія на технологічні цілі	300,00	300,00	300,00	-	-
Заробітна плата основних виробничих робітників	300, 12	300, 65	300, 92	+0, 53	+78, 44
Додаткова заробітна плата основних виробничих робітників	46, 8	64, 35	3, 08	+17, 55	+2597, 4
Відрахування на соціальні заходи	49	48	33	-1	-148
Загально-виробничі витрати	76, 7	192, 66	180, 2	+115, 96	+17162, 08
Втрати від браку	-	0,04	0,03	+0,04	+5,92
Інші виробничі витрати	454	575	353	+121	+17908
Разом виробнича собівартість	2189	2306	1864	+117	+17316

Аналіз почнемо з визначення виконання плану по виробничій собівартості виробу. Планове зниження собівартості виробу «А» становило 325 грн. (2189-1864), або 17,4% до собівартості попереднього року (325x100:1864). Фактично собівартість знижена на 442 грн. (2306-1864), або на 23,7% (442x100: 1864).

У порівнянні із планом фактична собівартість виробу виріс на 117 грн. (2306-2189), або 5,3 % (117x100: 2189). Додаткові витрати в перерахунку на річний випуск виробів — 118,92 тис. грн.

Додаткові витрати склалися за рахунок таких статей як «Покупні вироби, напівфабрикати й послуги інших підприємств» — 2,96 грн. (435,03-432,07), «Загальновиробничі витрати» — 115,96 грн. (192,66-76,7).

У цьому випадку особливої увагу вимагають зворотні відходи й втрати від браку. За планом зворотні відходи на кожний виріб повинні були скласти 10,05 грн., (зниження проти попереднього року на 12 коп.). Фактично вони склали 10,28 грн. Таким чином, фактична собівартість виробу в порівнянні із планом знизилася за рахунок поліпшення використання відходів у виробництві — на 23 коп. Збитки від браку зросли в порівнянні з попереднім роком на 1 коп. (0,04-0,03).

Необхідно ретельно аналізувати не тільки ті статті витрат, за якими спостерігаються значні перевитрати, але й всі інші, відхилення за якими незначні або отримана економія. Адже саме за цими статтями підприємство може мати резерви зниження собівартості виробу.

Аналіз статей витрат по калькуляції виробу дозволяє з'ясувати, за рахунок чого відбулося зниження собівартості. Так, по виробу «А» мало місце зниження витрат по статтях «Сировина й матеріали» — 121,81 грн., або на 18027,88грн. на весь випуск.

Взагалі аналіз по статтях калькуляції окремих виробів дозволяє з'ясувати реальні причини виникнення перевитрат і виявити резерви зниження собівартості.

Проводячи аналіз собівартості виробів, необхідно оцінювати й структуру, або питома вага окремих статей у загальній сумі витрат (тобто проводити вертикальний аналіз).

Такий підхід виявляє найбільш результативні шляхи зниження рівня собівартості.

Що стосується собівартості виробу «А», те резервами її зниження можуть бути більш раціональне використання покупних виробів, напівфабрикатів, накладних витрат (загально-виробничих), скорочення збитків від незапланованого браку й ін. Мобілізація виявлених резервів

дозволила б знизити витрати й на 1 грн. товарної продукції, а це дуже результативний напрямок зниження витрат на виробництво всього обсягу продукції підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В БІЗНЕС-МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Оптимізація бізнес-процесів підприємства

Ефективне управління витратами є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства. З огляду на постійні зміни ринкового середовища, зростання собівартості ресурсів та необхідність забезпечення високої продуктивності, підприємства мають впроваджувати сучасні методи та інструменти оптимізації витрат. Удосконалення управління витратами в бізнес-процесах підприємства передбачає комплексний підхід, спрямований на підвищення економічної ефективності, мінімізацію перевитрат та раціональне використання ресурсів.

1. Оптимізація бізнес-процесів та усунення неефективностей

Одним із стратегічних напрямів є реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів. Це передбачає:

- виявлення дублюючих, зайвих або нерезультативних операцій;
- скорочення часу операційного циклу;
- спрощення документообігу;
- усунення “вузьких місць”, що збільшують собівартість.

Оптимізовані бізнес-процеси зменшують витрати робочого часу, ресурсів і капіталу, а також підвищують швидкість та якість виконання операцій.

2. Впровадження системи бюджетування та контролю витрат

Для підвищення керованості витратами доцільно впроваджувати систему бюджетування, яка забезпечує:

- планування витрат за центрами відповідальності;
- формування операційних і інвестиційних бюджетів;
- моніторинг фактичних витрат у порівнянні з плановими;

Бюджетування дає змогу запобігати перевитратам і забезпечує прозорість внутрішньофірмових фінансових потоків.

3. Удосконалення системи обліку витрат та калькулювання собівартості

Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від точності та оперативності інформації про витрати. Тому важливими напрямками удосконалення є:

- впровадження сучасних методів калькулювання (ABC-костинг, директ-костинг);
- автоматизація обліку витрат за допомогою ERP-систем;
- деталізація витрат за центрами відповідальності та видами діяльності;
- регулярний аналіз відхилень між плановими і фактичними витратами.

Правильно організований облік дозволяє точніше визначати собівартість продукції та виявляти джерела резервів її зниження.

4. Використання сучасних інформаційних технологій

Автоматизація бізнес-процесів сприяє значному скороченню як часових, так і матеріальних витрат. Доцільним є:

- застосування систем електронного документообігу;
- інтеграція CRM, ERP, MRP систем;
- впровадження аналітичних платформ BI для прогнозування та аналізу витрат;
- використання інструментів моделювання бізнес-процесів (BPMN).

Це забезпечує оперативний доступ до інформації, зменшує кількість помилок, підвищує точність розрахунків і дозволяє швидше приймати управлінські рішення.

5. Мотивація персоналу на зниження витрат

Раціональність витрат значною мірою залежить від ефективності роботи персоналу. Важливими заходами є:

- розробка системи матеріального стимулювання за досягнення планових показників економії;

- впровадження KPI для керівників центрів витрат;
- навчання персоналу сучасним методам ресурсозбереження;
- підвищення відповідальності за нераціональні витрати.

Залучений та мотивований персонал значно знижує ризики перевитрат і підвищує ефективність усіх бізнес-процесів.

Витрати на матеріально-технічне забезпечення та енергоресурси часто становлять найбільшу частку собівартості. Напрями їх оптимізації:

- впровадження енергозберігаючих технологій;
- контроль норм витрачання матеріалів;
- оптимізація складських запасів та підвищення обґрунтованості закупівель;
- вибір економічних постачальників та укладання довгострокових контрактів.

Це дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й підвищити ресурсну ефективність.

7. Контроль непродуктивних витрат та втрат

Доцільно запровадити систематичний контроль:

- втрат від браку;
- простоїв обладнання;
- надлишкових витрат на ремонт та обслуговування;
- витрат від нераціональної логістики.

Виявлення та усунення непродуктивних витрат формує значний внутрішній резерв зниження загальної собівартості.

Удосконалення управління витратами в бізнес-процесах підприємства повинно базуватися на системному підході, що включає оптимізацію процесів, підвищення прозорості обліку, впровадження сучасних інформаційних технологій, розвиток мотиваційних механізмів та раціональне використання ресурсів. Впровадження запропонованих напрямів дозволяє

суттєво підвищити ефективність діяльності підприємства, зміцнити його конкурентні позиції та забезпечити стабільне фінансове зростання.

3.2 Обґрунтування напрямків зниження собівартості в системі управління бізнес-процесами

Кожне підприємство розробляє свою стратегію підвищення ефективності витрат, виходячи з особливостей його функціонування. При цьому можуть бути використані два шляхи підвищення ефективності використання витрат виробництва та обігу.

Перший шлях – це шлях зменшення собівартості за рахунок пошуку та реалізації резервів скорочення витрат. Інструментом пошуку є аналіз собівартості продукції. Підприємство, яке йде цим шляхом, повинно визначати напрямки пошуку резервів скорочення витрат виробництва[31, 32].

Основними шляхами зниження собівартості продукції є скорочення тих витрат, які мають найбільш питому вагу в її структурі. Факторами зниження собівартості продукції є: підвищення технічного рівня виробництва; удосконалення організації виробництва і праці; зміна структури й обсягу виробництва; галузеві, ринкові та інші фактори.

Джерелами зниження собівартості продукції є ті витрати, за рахунок економії яких відбувається її зменшення, а саме: витрати уречевленої праці, які можуть бути знижені за рахунок покращення використання засобів і предметів праці.

Виходячи з того, що найбільшу вагу витрат у собівартості посідають матеріальні витрати, розглянемо можливі джерела їх вартості. Це можна отримати за рахунок:

1. Конструкторсько-технологічних заходів:

- зниження норм використання матеріалів та втрат у виробництві;
- заміни матеріалів та комплектуючих на дешевші;

- локалізації, освоєння виробництва матеріалів та комплектуючих, що закуповуються ТОВ «Дніпротехсервіс»;

- оптимізації норм витрат допоміжних матеріалів та технологічні та експлуатаційні потреби;

- максимального використання технологічних відходів у виробництві.

2. Раціоналізації закупок:

- пошуку альтернативних постачальників за напрямками:

- зниження ціни закупки;

- кращі умови оплати та поставки;

- зниження цін діючих постачальників з урахуванням збільшення поставок на ТОВ «Дніпротехсервіс»;

- роботи з постачальниками за схемою давальницької сировини;

- скорочення митних витрат шляхом зменшення імпорتنих закупок (перехід на альтернативних українських постачальників);

Розглянемо також інші шляхи зниження собівартості: зниження транспортно-заготівельних витрат:

- розробка оптимальних маршрутів перевезень з використанням попутного довантаження й суміщення рейсів;

- використання оптимальних контрактних умов поставки товарно-матеріальних цінностей.

Зниження трудових витрат:

- удосконалення організаційної структури;

- збільшення норм обслуговування та завантаження обладнання;

- навчання й розширення спеціалізації персоналу з метою розширення зон діяльності;

- вдосконалення системи оплати праці.

Зниження енерговитрат:

- оптимізація технологічних режимів роботи обладнання;

- проведення енергозберігаючих заходів;

- подача енергоресурсів за графіком;

- запобігання втрат енергоносіїв у мережах.

Зниження інших витрат:

- виведення з експлуатації незадіяного обладнання, приладів, споруд, їх реалізація чи здача в оренду;
- зниження витрат на обслуговування виробництва;
- скорочення часу наладки та переналадки обладнання;
- зниження адміністративних витрат шляхом оптимізації кількості структурних підрозділів і витрат на їх утримання тощо [32, 49].

Основним показником, що характеризує рівень витрат на виробництво продукції і результати виробничо-господарської діяльності підприємства і його структурних підрозділів є собівартість продукції, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства.

Ефективність є відносною величиною і розраховується в загальному вигляді як відношення ефекту до величини витрат, здійснених з метою досягнення даного ефекту. Застосувавши таке визначення до витрат, можна сказати, що ефективність витрат – це відношення прибутку (як ефекту) до величини витрат, здійснених для одержання прибутку:

$$E = \Pi / B, \quad (3.1)$$

де E – ефективність витрат;

Π – прибуток;

B – витрати, здійснені з метою одержання прибутку.

Розрахуємо ефективність витрат ТОВ «Дніпротехсервіс» за два роки:

2023 рік:

$$E = 659 / 2180 = 0,302 \text{ тис грн.}$$

2024 рік:

$$E = 748 / 2557 = 0,29 \text{ тис.грн.}$$

З розрахунків можна зробити висновок, що ефективність витрат у 2023 склала 0,302 тис.грн, а у 2024 році – 0,29 тис.грн.

Прибуток підприємства визначається як різниця між одержаними доходами і здійсненими витратами:

$$\Pi = Д - В, \quad (3.2)$$

де Π – прибуток;

$Д$ – одержані доходи;

$В$ – здійснені витрати.

Розрахуємо прибуток ТОВ «Дніпротехсервіс» за два роки та розглянемо його зміну в динаміці:

2023 рік:

$$\Pi = 2839 - 2180 = 659 \text{ тис.грн}$$

2024 рік:

$$\Pi = 3305 - 2557 = 748 \text{ тис.грн.}$$

Розглянемо в динаміці отримання прибутку ТОВ «Дніпротехсервіс» за 2 роки:

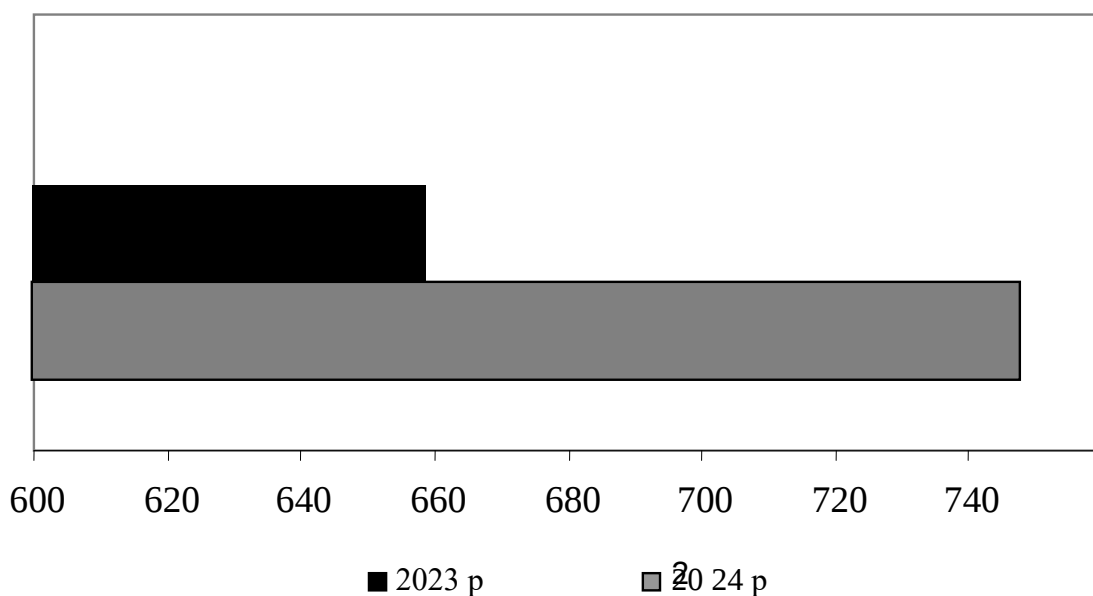


Рис.3.2. Аналіз динаміки прибутку ТОВ «Дніпротехсервіс» за період 2023 - 2024 роки

З рис.3.2 видно, що ТОВ «Техкомплект» у 2024 році отримало прибутку більше, ніж у 2023 році на 46 тис.грн.

Таким чином, ефективність витрат підприємства більшою мірою залежить від рівня його витрат:

$$E = \frac{D - B}{B}, \quad (3.3)$$

де E – ефективність витрат;

D – одержані доходи;

B – витрати, здійснені з метою одержання прибутку.

Згідно формули (3.3) розрахуємо ефективність витрат за два роки:

2023 рік:

$$E = \frac{2839 - 2180}{2180} = 0,301$$

2024 рік:

$$E = \frac{3305 - 2557}{2557} = 0,321$$

Отже, головною умовою підвищення ефективності витрат та ефективності діяльності ТОВ «Дніпротехсервіс» в цілому - зниження його витрат [10].

Другий шлях – це шлях оптимізації витрат. Термін оптимізації визначає вибір найліпшого варіанта витрат. Тобто, цей шлях полягає у виборі найкращого варіанта використання наявних ресурсів.

Оптимізація витрат може мати такі форми:

1. Оптимізація розміру витрат за окремими статтями:
2. Оптимізація структури витрат.

Прикладом оптимізації розміру витрат за окремою статтею може бути визначення розміру витрат на рекламу. Критерієм оптимізації цих витрат є максимізація приросту реалізації продукції у розрахунку на одиницю витрат на рекламу.

До прикладу оптимізації структури витрат можна віднести визначення оптимального співвідношення постійних та змінних витрат. Про фірми, які мають високі постійні витрати говорять, що вони мають високий рівень операційного ле вереджу. До таких фірм відносяться фірми з високо автоматичним виробництвом, у яких великий розмір витрат на амортизацію обладнання та великі витрати на утримання персоналу. Високий рівень

операційного левереджу при інших незмінних умовах веде до ефекту, який полягає у тому, що відносно невелика зміна обсягу реалізації веде до великої зміни у прибутку. [11].

ВИСНОВКИ

У ході виконання курсової роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління витратами в системі бізнес-процесів промислового підприємства та обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання ресурсів на прикладі ТОВ «Дніпротехсервіс». Проведене дослідження дало змогу встановити, що витрати формуються безпосередньо в межах бізнес-процесів, а їхній рівень визначається організацією операцій, структурою управління та ефективністю використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

У теоретичній частині роботи окреслено сутність витрат та їх класифікацію, визначено роль бізнес-процесів у їхньому формуванні. Узагальнення наукових підходів довело, що процесний підхід забезпечує більш точне відображення реальних витрат на виконання операцій, уможливорює встановлення причин виникнення неефективності та є основою для впровадження сучасних методів управління, таких як ABC-костинг, Lean-технології, стандарт-костинг і реінжиніринг бізнес-процесів.

Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «Дніпротехсервіс» показало, що підприємство має стабільні виробничі позиції, проте стикається з низкою проблем, пов'язаних із нерівномірною завантаженістю виробничих підрозділів, підвищенням матеріалоємності продукції та наявністю нераціональних процесів у логістичних і допоміжних операціях. Аналіз витрат засвідчив збільшення частки непрямих витрат, що ускладнює їх точне розподілення між видами продукції та процесами. Крім того, було виявлено операції, що не створюють доданої вартості, але потребують ресурсів, що знижує загальну економічну ефективність підприємства.

Запропоновані напрями удосконалення бізнес-процесів спрямовані на зменшення витрат і підвищення результативності діяльності підприємства. Зокрема, впровадження методології ABC-костингу дозволяє підвищити точність розподілу витрат за видами діяльності та визначити

найбільш ресурсоємні операції. Впровадження Lean-підходів сприятиме усуненню зайвих операцій, скороченню тривалості виробничих циклів і зменшенню втрат часу та матеріалів. Оптимізація логістичних процесів та автоматизація обліково-аналітичних операцій покращить контроль за використанням ресурсів і забезпечить зниження непрямих витрат.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало можливість скорочення загальних виробничих витрат, зокрема матеріальних і накладних, а також підвищення продуктивності праці та загальної економічної стійкості ТОВ «Дніпротехсервіс». Реалізація рекомендацій здатна забезпечити зменшення собівартості продукції, підвищити рівень конкурентоспроможності та посилити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, управління витратами в системі бізнес-процесів є комплексним механізмом, що поєднує сучасні технології процесного менеджменту та економічні методи аналізу. Використання процесно-орієнтованих підходів на підприємстві ТОВ «Дніпротехсервіс» створює реальні передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення фінансових результатів та забезпечення стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
2. Алексєєва А.В., Васильєва В.Г. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції [Текст]. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 23. С. 5—9.
3. Атаманчук З. М. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 312 с.
4. Балабанов І. Т. Основи фінансового менеджменту. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
5. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024, №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>
6. Бланк І. А. Управління витратами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2021. 496 с.
7. Вернигора Н.С. Сучасні методи управління витратами в умовах конкурентного середовища[Текст]. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. № 11. 2019. С. 216 -220.
8. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посібн. / І.Є. Давидович—К. : Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
9. Довгань Л. Є., Карпенко О. В. Менеджмент бізнес-процесів: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2020. 368 с.
10. Зав'ялова Е.С. Облік витрат за центрами відповідальності [Текст]. Проблеми сучасної економіки. 2014. № 18. С. 174—177.
11. Квасницька Р., Агаєв М. Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат. Scientific Foundations in Economics and Management : collective monograph / Kovalenko V., Lyuty I., Zatonatska T., International Science Group. Boston : Primedia eLaunch, 2022. P.234-239
12. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу

діяльності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. №12 (2024). Режим доступу <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-02/2024-12-04-02>.

13. Костенко Т. Д. Бізнес-процеси в системі управління підприємством. Дніпро: НГУ, 2020. 214 с.

14. Королюк Т. М., Співак С. М., Ратинський В. В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. ТНТУ, 2023. Том 85. № 6. С. 88-96.

15. Крикавський Є. В., Чорнописька Н. В. Логістика: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 478 с

16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Економіка підприємства: підручник. Львів: «Новий Світ-2000», 2021. 624 с.

17. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. 4 (115). С. 140-147.

18. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджені наказом Мінпромполітики України № 47 від 02.02.2004 р.

19. Мудра Т. М. Діагностика процесу управління витратами на засадах функціонального підходу: теоретичні аспекти та практичне застосування / Т. М. Мудра, Л. І. Чернобай, Н. Л. Калиновська.— Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2019_3/087-091.pdf. (дата звернення - 28.10.2025 р)

20. Омельниченко О.С. Напрями оптимізації витрат в системі управління. Ефективна економіка [Електронний ресурс]. №4. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4901>(дата звернення – 28.10.2025 р)

21. Пилипенко А. А. Бюджетування та управління витратами на підприємстві. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 284 с.

22. Пономаренко В. С., Тридід О. М. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Харків: ХНЕУ, 2022. 296 с.

23. Раєвнєва О. В., Ситник Н. І. Економіка підприємства: підручник. Харків: ХНЕУ, 2021. 542 с.
24. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С.74-80
25. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Кондор, 2022. 448 с.