

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: студент 4 курсу,
гр. ЕХ 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Єлизавета СЛИНЬКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент: доктор
економічних наук, професор
Доронін А. В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень перший бакалаврський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Г. О. Дорошенко
підпис ініціали, прізвище

« 06 » червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Єлизавети СЛИНЬКО

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Керівник роботи Бабич Світлана Миколаївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «09» квітня 2024 року
№2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи 05 червня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти сутності, поняття та класифікація витрат підприємства. Узагальнити фактори, що впливають на формування витрат підприємства. Охарактеризувати місце організаційно-економічного механізму управління витратами. Виокремити вплив економічних умов на ефективну діяльність підприємства та оцінити витрати. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності та сегментацію кондитерських виробів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Оцінка фінансового стану та структури поточних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика». Запропонувати напрями вдосконалення управління витратами ПрАТ «ХБФ».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

Єлизавета СЛИНЬКО

Керівник роботи

Світлана БАБИЧ

Гарант освітньої програми

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1. Сутність, поняття та класифікація витрат підприємства	8
1.2. Місце організаційно-економічного механізму управління витратами	15
1.3. Послідовність етапів управління витратами підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПрАТ «ХБФ»	27
2.1. Загальна характеристика сегментації кондитерських виробів та діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	27
2.2. Оцінка фінансового стану та структури поточних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»	33
2.3. Напрями вдосконалення управління витратами ПрАТ «ХБФ»	40
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Здійснення підприємницької діяльності та реалізація власного бізнес-процесу суб'єктів господарювання передбачає витрачання певної суми коштів задля організації бізнесу, а прибутковість продукції або послуг неможлива без обґрунтованого ціноутворення та виваженої класифікації наявних витрат. Зараз в реаліях функціонування суб'єктів господарювання в Україні задля отримання бажаного розміру доходу та можливості інтегруватися і у світове господарство важливим аспектом є управління власними витратами та забезпечення стійкого функціонування бізнесу, що обумовлює актуальність обраного спрямування дослідження за темою роботи.

Підвищення конкурентоздатності бізнес-процесу часто ототожнюється з пошуком шляхів зниження собівартості власного продукту компаній, що повинно ґрунтуватися на дослідженні існуючої структури витрат та оцінці її оптимальності для власника. Крім того, обов'язковим аспектом є підкреслення впливу чинників, які відображаються на динаміці обсягу поточних витрат при реалізації необхідної сукупності бізнес-операцій. Здійснюючи оцінку отриманого розміру виробничо-господарської собівартості власного продукту важливо докладно визначити, які елементи витрат бізнес-процесу найбільше стосуються формування собівартості конкретного продукту стосовно передбаченого асортиментного ряду. Здійснивши ретельний моніторинг механізму створення поточних витрат, необхідно здійснити їх чітке угруповання, враховуючи розгалуженість бізнес-процесу й різноманіття передбаченої номенклатури власного продукту.

В організаційно-управлінському аспекті при реалізації бізнес-процесу важливе місце відводиться адмініструванню валовими витратами, бо від цього залежить реалізація принципу своєчасності задоволення потреб споживачів та відповідно фінансового супроводу господарювання й подальшої можливості задля розвитку бізнесу, виконання передбачених зобов'язань перед державою і наявними контрагентами. Відповідно зазначеного можна підкреслити, що управління витратами будь-якого суб'єкта та його бізнес-процесу вкрай важлива підсистема

адміністрування, бо сутнісне це прозорість бачення використання різноманітних форм фінансового відтворення існуючих витрат для досягнення передбачених цілей, тобто підтримка життєдіяльності компаній, покращення їх результатів.

Теоретичну основу випускної роботи становлять фундаментальні наукові дослідження, що відображені у працях наступних науковців Андрющенко І., Борисюк І., Грещак М., Іванов М., Квасницька Р., Л. Фішер, Міценко Н., Роберт Н. Холт, Пархоменко Л., Чубирка Г., Шуміло О. за спрямуванням дослідної тематики, що регламентують управління витратами господарюючих суб'єктів [1, 6, 11, 13, 15, 25, 29, 37, 40].

Метою випускної роботи є аналіз управління витратами бізнес-процесу компаній та розробка напрямків їх оптимізації. Відповідно окресленої мети були запропоновані та виконані наступні завдання:

- дослідити та узагальнити понятійні аспекти класифікації витрат в організації;
- визначити місце організаційно-виробничого механізму управління витратами у системі адміністрування компанії;
- дослідити оптимальну структуру реалізації управління витратами;
- охарактеризувати та оцінити господарську діяльність досліджуваного товариства;
- провести аналіз калькуляції продукту та структури поточних витрат ПрАТ «ХБФ»;
- проаналізувати та оцінити систему управління витратами ПрАТ «ХБФ»;
- запропонувати програму заходів щодо вдосконалення механізму управління витратами» бізнес-процесу ПрАТ «ХБФ».

Предметом дослідження є удосконалення механізму управління та адміністрування витратами на ПрАТ «ХБФ».

Об'єктом випускної роботи є процес формування системи управління витратами в організаціях.

Спрямування сектору підприємництва охоплює різноманіття видів виробничо-господарської діяльності і типів бізнес-операцій, що відповідають

широкому спектру потреб ринку та споживчої цінності продукту. Дослідження проблем управління та адміністрування витратами має певну специфіку, спираючись на особливості реалізації бізнес-процесу компаній та потребує більшого занурення в дану проблематику, враховуючи відмінності в офіційних джерелах широко вживаних дефініцій.

Методологічною основою дослідження вважаємо: діалектичний підхід при вивченні процесів і явищ; використання уніфікованих показників, що всебічно підкреслюють діяльність компанії; підкреслення причин коливання індикаторів, встановлення взаємозв'язків шляхом спеціальних прийомів реалізації процесу дослідження.

При виконанні роботи використано такі основні методи дослідження: графічний – для представлення наочної ілюстрації досліджуваних явищ, процесів і закономірностей; статистичного угруповання та узагальнень, порівнянь – при здійсненні необхідного аналізу передбачених індикаторів, що вказують на ефективність реалізації транспортних послуг; класифікаційно-аналітичний, що передбачає підкреслення та угруповання чинників впливу задля зростання ефективності бізнес-процесу.

Практичне значення запропонованих в роботі результатів полягає в розробці можливих шляхів підвищення ефективності функціонування бізнес-процесу через вдосконалення підсистеми управління витратами.

Результати роботи були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні питання сучасної економічної науки» у травні, відповідно встановленого плану.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, поняття та класифікація витрат підприємства

Процес залучення у бізнес-операції компанії усіх потрібних видів економічних ресурсів (головні елементи бізнес-процесу) вважається витратами, що пов'язані саме з виробництвом спеціалізованого продукту. Саме формування витратної частини бізнесу вкрай важливий аспект раціонального використання усіх необхідних ресурсів задля реалізації встановленої мети функціонування компанії. Хоча вони мають різнопланове спрямування, однак узагальнено їх можна поділити на поточні (тобто пов'язані з операційною діяльністю компанії й створені власного продукту) та довгострокові (часто названі інвестиційними).

Використання поточних витрат здійснюється, як циклічно, (потрібна сировина, інструменти, зарплатня, тощо) завдяки чому відбувається функціонування бізнес-процесу по створенню власного продукту задля насичення їм ринку. Друга частина поточних витрат існує незалежно від бізнес-процесу на постійній основі (обладнання, споруди, адміністративний персонал, тощо), тобто безпричинно незалежно від обсягів виробництва [16].

Відбуватися витрати можуть у різних формах (натуральна, вартісна), відповідно встановлення прогнозів та облікові аспекти факторів виробництва у натуральній формі (кількісні фізичні параметри), що значно спрощує організацію бізнес-процесу. Однак для проведення оцінки та встановлення рентабельності бізнесу використовується вартісна форма витрат, бо відображує грошовий вимір виготовленого продукту та послуг.

Також важливим моментом угруповання існуючих витрат вважається визначення складових, що створюють вартість власного продукту компанії в певному проміжку часу (відповідно й списуються на нього) та реальні виплати (грошові суми). Тобто перші завжди ототожнюються з виготовленням продукту, а другі підкреслюють придбання чинників реалізації виробничих функцій без

урахування часу. По суті реальні виплати пов'язані з зовнішнім оборотом компанії та оплатою праці [19]. Також дуже важливо враховувати, які елементи витрат будуть включені в собівартість власного продукту, бо вони можуть коливатись залежно від виробничих параметрів та інших зовнішніх тенденцій (витрати на виробництво). Відповідно існує розподілення витрат, які можна визначити на одиницю спеціалізованого продукту й сукупні (пов'язані з загальним обсягом виготовлення за певний період та залежать від часового терміну). Відповідно по відношенню до одиниці товару, витрати визначаються як середні при умові постійності асортиментного ряду, але при одиничній формі організації виготовлення витрати складаються в індивідуальному порядку [20, с. 64].

Серед значного різноманіття існуючих підходів по угрупованню витрат за різними ознаками та особливостями їх прояву у бізнес-процесі на увагу заслуговує класифікація запропонована професором Покропивним С.Ф., що ґрунтується на наступних ознаках: окреслює однорідність прояву, можливість визначення на одиницю продукту та встановлення зв'язку з реалізацією бізнес-процесу (рис. 1.1).

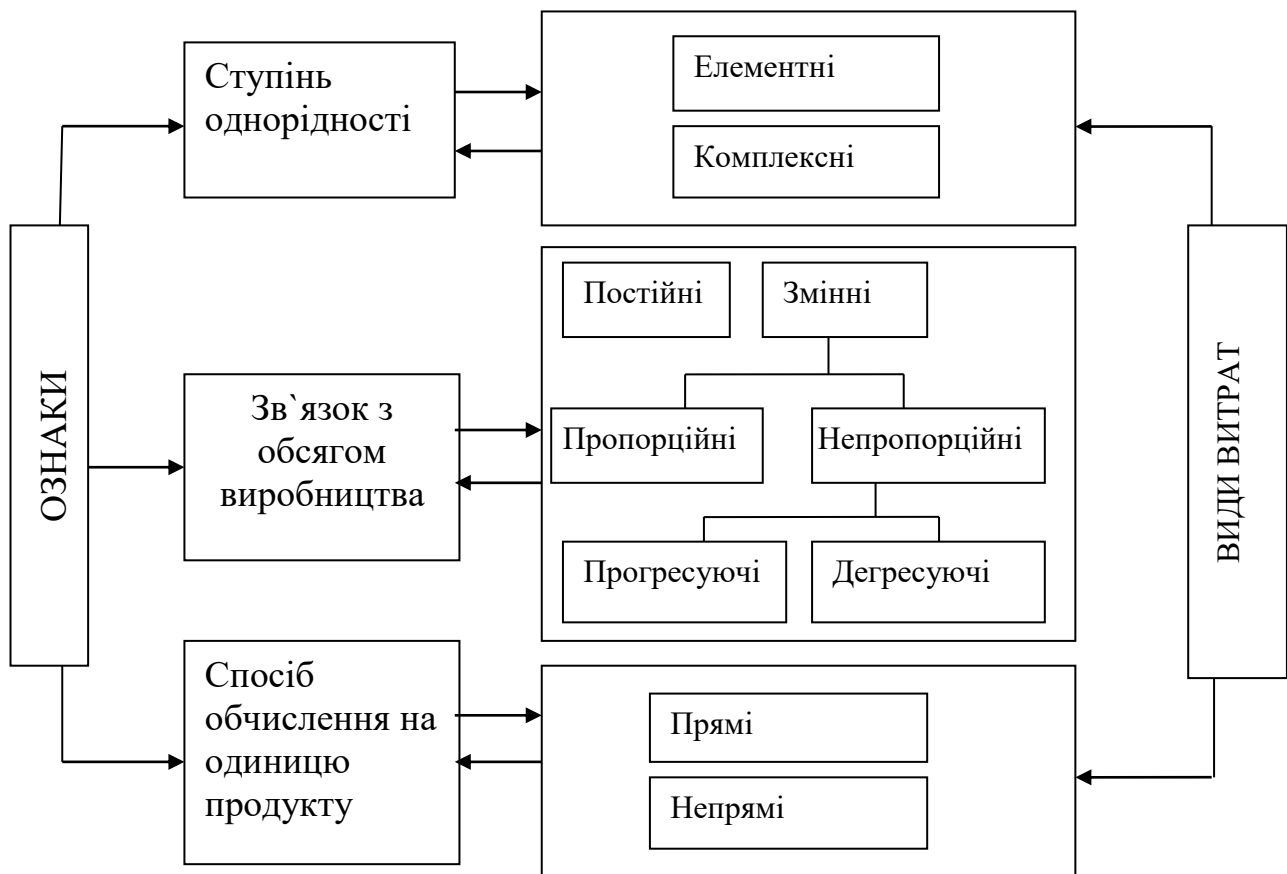


Рисунок 1.1. – Типове угруповання витрат організації за окремими ознаками

Звертаючись до принципу однорідності, то це є первинні за сутністю та змістом витрати (елементні), бо вони однакові за складом (налічують єдине економічне походження). Відповідно комплексні не мають єдиного змісту, тому охоплюють декілька різновидів витрат за елементами, але їх угруповання відбувається задля здійснення управлінських функцій у межах бізнесу й зручності калькулювання (визначення) [23].

Також існування прямих й непрямих витрат пов'язано з визначенням усієї сукупності витрачених коштів, бо прямі можна встановити для окремого виду продукту, а відповідно непрямі передбачені для реалізації загального бізнес-процесу й не можуть бути визначені для окремої одиниці (зарплатня управлінців, утримання основних засобів, тощо) [26].

Наступним аспектом поділу витрат є виокремлення постійних та змінних, перші відповідають параметру часу й не мають залежності від обсягу (в певних межах), а другі саме узгоджуються з обсяг виготовленого продукту, бо відображає використані ресурси. В продовж змінні можна детальніше розглянути виділивши: ті, що мають пряму залежність з обсягом виготовлення (пропорційні), тобто збільшуються пропорційне зростанню об'ємів випуску; інші не мають прямого зв'язку, тобто непропорційні у рамках яких виділяють 1) прогресуючі, які збільшуються більшими темпами ніж обсяг (відрядно-прогресивна форма оплати праці, додаткові витрати, тощо), 2) дегресуючі, що не мають прямої залежності та змінюються повільніше в співставленні з обсягом (амортизація, ремонт, тощо).

Спираючись на думку Пархоменко Л.А. та Сідуна В.А., які виокремлюють також поточні (реалізація завдань сьогодення) та довгострокові (гроші спрямовані на стратегічні цілі) витрати компаній (рис. 1.2). Також передбачається розподілення витрат на зовнішні (виплати постачальникам) та внутрішні, що підвладні власнику (залучення ресурсів у бізнес-процес), тобто носять імпліцитний характер (рис. 1.3).

Надалі відбувається угруповання ознак з подальшою класифікацією:

- по-перше за окресленими елементами у межах якої виділяють витрати: матеріальні, що відображують вартісний виріз залучених сировини,

комплектуючих, запчастин та інших необхідних елементів у виробництві; виплати пов'язані з оплатою праці та соціальними відрахуваннями (основною та компенсаційною частинами); амортизаційні відрахування та інші;

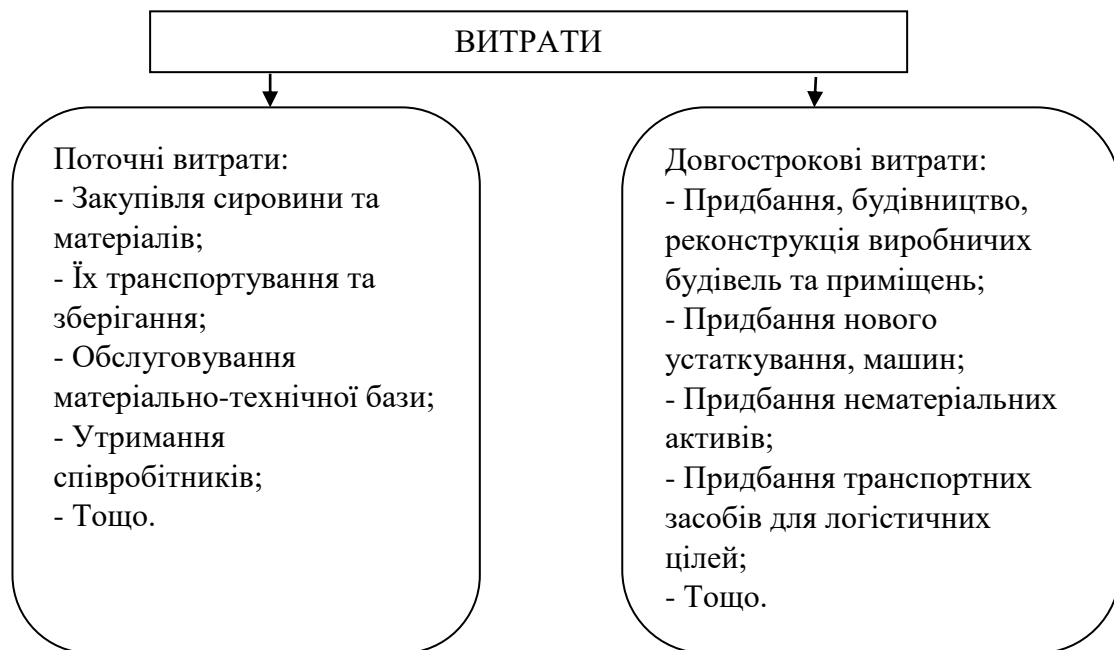


Рисунок 1.2 – Витрати за методикою Пархоменко Л.А.

- по-друге це витрати, що окреслюють функціональне призначення, що передбачає відшкодування операційної діяльності компанії, витрати на фінансово-інвестиційну діяльність, а також витрати не передбачені але необхідні при виникненні надзвичайних подій;

- в третє за економічними елементами (однорідна змістовність), що розглядається, як сировина, енергія на технологічні цілі, поза виробничі витрати, накладні витрати, тощо;

- відповідно критерію однорідності (єдина змістовність) розрізняють прості та комплексні;

- стосовно критерію віднесення до собівартості продукту розглядають існування прямих (мають пряме відношення до створення продукту й відносяться до одиниці виробу) та непрямих (що стосуються реалізації загального бізнес-процесу);

- останнє існування постійних та змінних витрат.

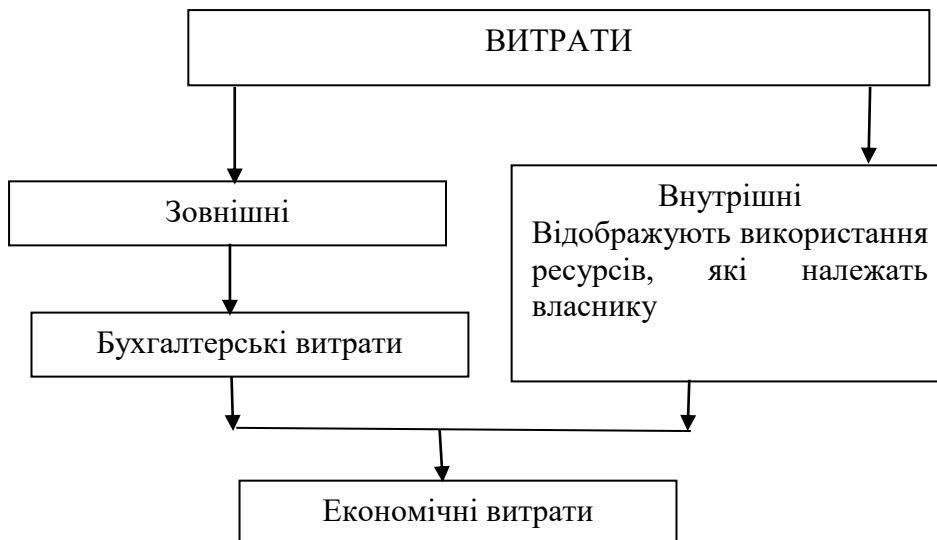


Рисунок 1.3 – Угрупування витрат на зовнішні та внутрішні

Загальне визначення відбувається на тлі кошторису, що складається відповідно окремих одиниць продукту. Вони налічують певну структуру та логічну послідовність нарахувань: відображення матеріальних витрат, відрахувань на оплату, тощо. Також використовується калькуляція витрат, що окреслює місце їх виникнення за напрямками діяльності (амортизація основних та нематеріальних засобів, виробничі, повна собівартість, товарна продукція, тощо).

За думкою Яковенко О.І. можемо навести укрупнений перелік можливих елементів витрат: відповідно виду виробництва розрізняють основні та допоміжні; стосовно різновидів продукту можна визначити для окремого виробу, для споріднених видів виробів, окремо для робіт та послуг; відповідно за видами витрат можна підкреслити визначення за калькуляційними статтями (аналітичний облік витрат) та елементами (складання проєктів кошторису та подальшого звіту); результуючі місце виникнення можна здійснити на тлі окремої ділянки, виробничого підрозділу або загального бізнес-процесу [41].

Задля здійснення управлінських функцій та практичного застосування найчастіше залучається спосіб визначення за існуючими в компанії елементами витрат або за калькуляційними статтями, використовуючи нормативні пункти й деталізуючи окремі складові при потребі.

Якщо розглядати витрати за методикою Цал-Цалко Ю.С., що може відображувати залучення для логістичних компаній, то виділяють: логістичні, тобто як необхідні витрати пов'язані з необхідними операціями, а саме постачальне-відвантажувальні, внутрішнє переміщення, складування та зберігання й витрати на співробітників, інформаційне забезпечення й устаткування; по-друге виокремлюють продуктивні витрати, пов'язані зі створенням додаткової корисності продукту, що є ціним для споживача; супроводжувальні витрати логістичного бізнесу та контроль, що не є необхідною складовою логістичних операцій; витрати пов'язані з простом засобів, тобто збиткові; також прямі та непрямі, змінні та постійні; загальні (повні витрати), що передбачає визначення усієї суми відповідно окремого об'єкту та часткові (окреслені окремими операціями у складі послуги); планові, нормативні та фактичні; витрати упущеної вигоди та трансакційні (документальне оформлення закупівлі).

Розглянемо найбільш повне угруповання витрат, що розглядається з позиції управління ними, окреслюючи диференціацію витрат задля здійснення адміністрування за необхідними аспектами (табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Угруповання витрат за певними ознаками

Ознаки класифікації (групування витрат)	Елементи класифікації
1	2
1. Економічний елемент (однорідний вид витрат незалежно від призначення)	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальні витрати (за вирахуванням вартості відходів); - витрати на оплату праці; - відрахування на соціальні потреби; - амортизація основних засобів; - інші витрати.
2. Калькуляційна стаття (мета витрат)	<ul style="list-style-type: none"> - сировини і матеріали; - зворотні відходи (віднімаються); - куповані вироби, напівфабрикати, послуги та роботи виробничого характеру; - паливо та енергія на технологічні цілі; - основна заробітна плата виробничих робітників; - додаткова заробітна плата виробничих робітників; - відрахування на соціальні потреби виробничих робітників; - витрати на підготовку і освоєння виробництва; - загально виробничі витрати; - загально господарські витрати; - втрати від браку; - інші виробничі витрати; - комерційні витрати.

Продовження таблиці 1.1

1	2
3.Залежність від обсягу виробництва	- змінні (залежать від обсягу виробництва і, своєю чергою діляться на пропорційні, прогресивні і дегресивні); - умовно-постійні (не залежать або мало залежать від обсягу виробництва).
4.Спосіб включення у собівартість	- прямі, які безпосередньо відносяться на собівартість виробу - непрямі, які відносяться на собівартість виробів пропорційне до основної заробітної плати виробничих робітників або до прямих витрат
5.Склад витрат	- прості (одно елементні), які складаються з одного елемента витрат - комплексні (складні), які складаються з кількох елементів витрат
6.Відношення до процесу виробництва	- витрати предметів праці; - витрати засобів праці; - витрати живої праці.
7.Сфера кругообігу засобів	- витрати сфери виробництва (виробничі витрати); - витрати сфери обігу (витрати обігу).
8.Періодичність виникнення	- одноразові; - періодичні; - поточні.
9.Охоплення плануванням	- плановані; - позапланові.
10.Лімітування	- лімітовані постановами уряду; - не лімітовані.
11.Ступінь готовності продукції	- витрати на готову продукцію (роботи, послуги); - витрати у незавершеному виробництві.
12.Об'єкт управління	- витрати у місцях їх виникнення; - витрати у центрах витрат; - витрати у центрах відповідальності.
13.Залежність від діяльності підприємства	- залежні витрати; - незалежні витрати.

Також задля проведення аналізу виокремлюють інколи витрати минулі, поточного періоду й ті що передбачені у майбутньому часі. Надалі відбувається їх подальше розмежування, відповідно носіїв, віднесення на окремі вироби та ті що належать усій сукупності продукції та послуг.

Доречним буде представити, що розглядаючи витрати в короткостроковій перспективі при незмінній техніко-технологічній базі відбувається угруповання витрат на накладні, змінні та загальні (загальна сума усіх, як змінних так і постійних), а також середньо-постійні або середньо-змінні (тобто мають певні встановлені межі діапазону) [39].

Підсумовуючи зазначимо, що витрати формуються поступово при створенні

та використанні ресурсів задля реалізації наміченого бізнес-процесу. Вони необхідні для різного спрямування але розглядаються, як довгострокові (інвестиційного спрямування) й операційні (поточного спрямування). Однак усі витрати необхідно здійснити для реалізації виробничих аспектів бізнесу та задоволення у власному продукті споживачів [38, 42].

Спираючись на наведені дефініції та змістовне обґрунтування витрат компаній можемо підтвердити існування досить розгалуженого угруповання, що надає можливість кожному суб'єкту створити власну концепцію по управлінню витратами, враховуючи власну специфіку організації бізнесу. На тлі прийнятого механізму управління відбувається ухвалення потрібних рішень задля підвищення власної ефективності функціонування компанії.

1.2. Місце організаційно-економічного механізму управління витратами

Процес управління й в тому числі витратами дуже важливий аспект розвитку бізнесу. По суті цілеспрямоване та обґрунтоване формування власних витрат компанії, відповідно їх носіїв та видів, а також ретельний контроль на постійній основі за їх рівнем можна вважати управлінням витратами. Цей процес є вкрай важливим аспектом функціонування організацій. Та здійснення адміністрування дозволяє знизити їх рівень, а отже збільшити прибутковість власного бізнесу [36]. Повертаючись до головної концепції адміністрування витрат можемо підкреслити наявність функціональної та організаційної складової. Організаційне спрямування передбачає пошук та визначення резервів скорочення витрат (адаптаційне планування та нормування, аналітичне дослідження, стимулювання економії, тощо), одночасно функціональне спрямування підкреслює моменти керуючої підсистеми, тобто встановлення певних підрозділів та відповідальності за здійснення необхідних операцій (рис.1.4.).

Виокремлення та використання усіх факторів, що дозволяють досягти економії різнопланових ресурсів є важливим завданням усіх фахівців та служб на всіх рівнях управління. Саме правильно встановлені норми використання ресурсів

(енергії, сировини, праці) підтверджує раціональність передбачених заходів та дієвість організаційно-технічних рішень у межах реалізації бізнес-процесу [35].

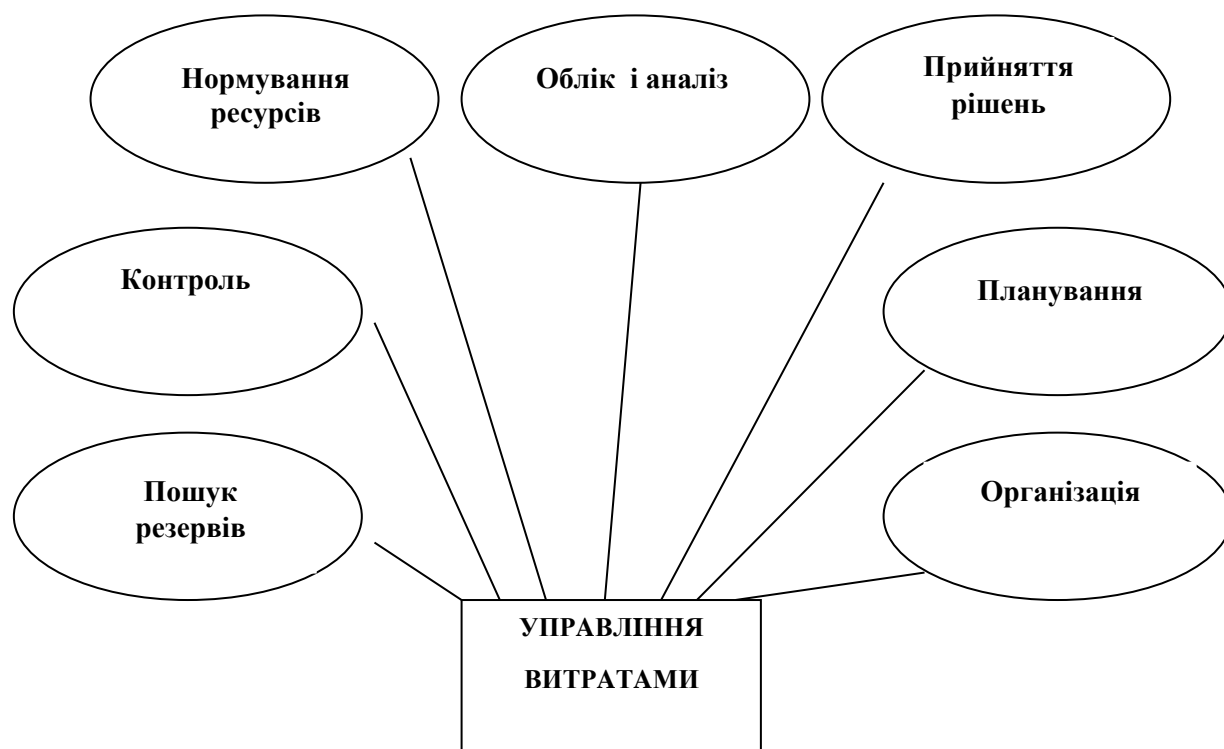


Рисунок 1.4 – Елементи системи управління витратами

Визначення нормативів витрат це підкреслення в граничних межах допустимих параметрів використання окремих видів необхідних ресурсів при заданих умовах (організаційно-технічних) реалізації бізнес-технологій. Відповідно встановлених норм досягається конкурентоздатність компанії через економію залучених ресурсів, тобто з врахуванням чинників впливу на виробничі параметри. Саме планування дозволяє встановити допустимо-можливі витрати для окремих одиниць виробів, підрозділів та загалом й відповідно контролювати, відобразивши в кошторисі завдяки здійсненню поточного обліку [34].

Співставлення планових та фактично-досягнутих витрат надає можливість здійснити аналіз роботи окремих структурних одиниць з приводу використаних елементів ресурсів та потім, якщо виявлені відповідні коливання, встановити причино-слідчі зв'язки задля виправлення виробничої ситуації та подальшого стимулювання співробітників до бережливого використання ресурсів, тобто

здійснити адміністрування (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Угрупування витрат для ухвалення управлінських рішень

Обов’язковим аспектом управління витратами є обґрунтування їх диференціації за місцем виникнення та також зони відповідальності [14]. В практичному сенсі, спираючись на думку багатьох керівників, місце та зони ототожнюються між собою, хоча і не завжди.

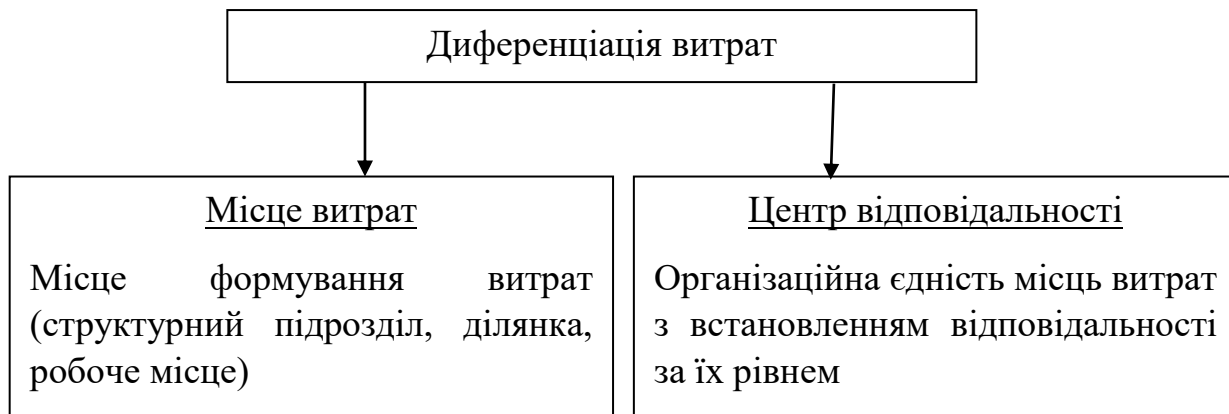


Рисунок 1.6 – Диференціація витрат задля визначення інструментарію управління

Диференціація відбувається за функціонально-територіальним принципом, тобто функціональні аспекти підкреслюють сферу спрямування (підготовка та організація бізнес-технологій, маркетинг, обслуговувані та управлінські операції, тощо), а територіальні аспекти вказують на місце виникнення витрат та підрозділи відповідальності в просторовому розміщенні (дільниця, цех, тощо).

Відповідно встановлених центрів здійснюється кошторисна діяльність (планові проєкти) а надалі вже на виробничих ланках відбувається формування собівартості продукту, що дозволяє здійснити контроль над витраченими ресурсами. Головним підґрунтям даного процесу є правильне угруповання витрат на постійні та змінні (важливо задля формування гнучких кошторисів), а також прямі та непрямі (важливо для встановлення собівартості окремого виробу). Також позитивним аспектом даного процесу є можливість оперативне визначати кошторисні розрахунки для різнопланових обсягів на виробництві й використовувати інформацію для оцінки функціонування окремих ланок бізнес-середовища розмежовуючи наявні витрати [2].

Стосовно окреслення фінансового результату компаній необхідно привернути увагу до поділу витрат на вичерпані та невичерпані, враховуючи різницю між доходами й витратами здійсненими у звітному періоді. При покупці наприклад устаткування відбувся обмін грошового еквіваленту на активи, а отже це будуть невичерпані витрати, тобто будуть корисними у майбутньому [4, 9]. Однак завдяки амортизації частина вартості основних засобів у періоді була перенесена на собівартість продукту й реалізовано, то це вже розглядається, як вичерпані витрати.

Оцінка організації діяльності центрів витрат дискреційних (бажаних) відбувається на тлі отриманих результатів з виконання запланованих бюджетів, а задля оцінки технологічних залучають відповідні стандарти (тобто вони є обов'язкові). Різниця у них, що стандартні можна віднести на одиницю продукту, бо вони регламентуються інженерно-обґрунтованими параметрами.

У теоретичних джерелах зустрічаються наступні види стандартів: теоретичні, що передбачають створення ідеальних умов функціонування й тоді

можуть реалізовуватись (краще розглядати їх як певний еталон); базисні, які розробляються на довгострокову перспективу задля вивчення динаміки окремих індикаторів (продуктивність, цінові коливання, тощо); поточні, що підкреслюють необхідність в ресурсах у звітному періоді задля виготовлення продукту з встановленими кількісно-якісними параметрами [10].

Для компаній поточний вид стандартів вважається пріоритетним, бо дозволяє відобразити сучасний стан організаційно-технологічних аспектів бізнесу, враховує досягнутий рівень продуктивності та інші реально діючі тарифи й розцінки. Саме при використанні його можна здійснити розрахунок собівартості власного продукту й потім встановити відповідні ціни, враховуючи запланований прибуток.

На підґрунті калькулювання витрат (стандартна процедура обліку) можна здійснити реалізацію наступних виробничих завдань [21]:

- реалізувати моніторинг та контроль витрат в компанії;
- ухвалювати необхідні рішення по ціноутворенню;
- аналізувати виконання запланованих та прийнятих бюджетів;
- досліджувати витрати задля усвідомлення оптимальності використання;
- виявляти відхилення задля подальшого корегування параметрів бізнесу та впровадження заходів раціонального адміністрування.

Відповідно здійснення калькулювання стосовно стандартних витрат передбачає: формування стандарту; забезпеченість необхідною інформацією (фактичний стан); надання звітності на підставі аналізу встановлених відхилень; дослідження факторів впливу на виявлені коливання; здійснення коригуючих заходів та ухвалення рішень [24].

Зважаючи на те, що підсистема управління повинна бути вписана у загальний механізм управління приділимо трохи уваги організаційній структурі компаній. Кожний суб'єкт має власну відбудову, що відображує саме його специфіку функціонування й налічує необхідну кількість елементів. Функціональні структурні одиниці очолюються менеджерами, які несуть відповідальність за раціональність функціонування й комунікацію з іншими.

В організаціях з простою технологією бізнес-процесів та невеликих за розміром дуже часто власник окрім адміністрування виконує велику кількість додаткових функцій, але це також обмежує його можливості при зростанні бізнесу. Відповідно відбувається делегування окремих виробничих завдань іншим підлеглим, що потребує обґрунтованості розгалуженої системи управління (відбувається децентралізація управління). Однак завдяки делегуванню відбувається вивільнення часу на вирішення стратегічне важливих моментів в організації бізнесу та більш ретельний контроль за окремими спрямуваннями. Натомість є певні недоліки бо значно ускладнюється координаційна робота та збільшуються витрати на утримання додатково-створеного апарату.

Звертаючись до зарубіжного досвіду, щоб уникнути поступової втрати контролю над усіма процесами вище керівництво не обмежує прийняття рішень нижчих рівнів, але здійснює ретельний контроль. Відбувається підвищення відповідальності керівників за ухвалені рішення та встановлені наслідки функціонування підрозділу, тобто створюються центри відповідальності. Тобто підкреслимо, що певний сегмент діяльності, який передбачає персональну відповідальність керівника за роботу власного підрозділу можна вважати центром відповідальності. У межах запропонованого сегменту відбувається самоконтроль та оцінка функціонування, що потім інформативно представляється вищому керівництву (рис. 1.7) [22].

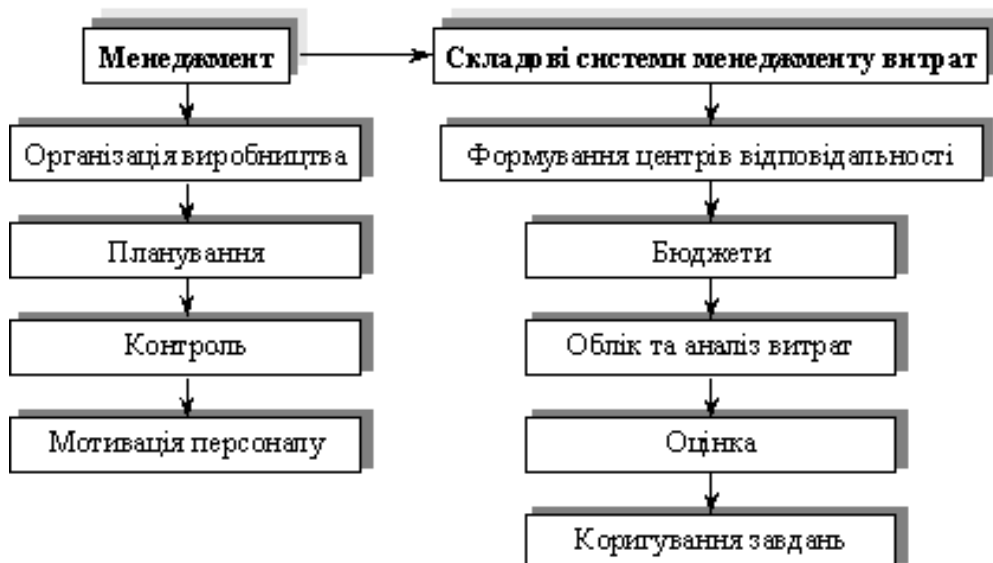


Рисунок 1.7 – Реалізація адміністрування витратами

Раціональна відбудова організаційних моментів функціонування центрів відповідальності функціонує на тлі певних правил:

- керівники підрозділів відповідальні тільки у межах власних функціональних обов'язків, що знаходяться під їх контролем;
- причетність до встановлення цілей та критеріїв оцінки роботи підрозділу;
- окреслення зрозумілих параметрів заохочення підлеглих;
- встановлення регулярності подання проміжних та загальних звітів про роботу підрозділу;
- ознайомлення з результатами оцінки ввіреного центру відповідальності.

Підсумовуючи зазначимо, що усі процеси в організаціях потребують раціонального управління, тому у межах управління витратами головними аспектами на які потрібно звертати увагу при адмініструванні є: встановлення чинників, що позитивно вплинуть на економію ресурсів у межах бізнес-процесу; обґрунтоване встановлення норм та нормативів; здійснення планування та обліку; аналіз отриманих даних та стимулювання економії [27].

Змістовно управління витратами передбачає цілеспрямовану діяльність по формуванню необхідного обсягу витрат за місцем та видами, здійснення контролю на постійній основі за коливаннями витрат та впровадження заходів по оптимізації їх рівня у межах функціонування економічного механізму компанії.

1.3. Послідовність етапів управління витратами підприємства

Формування та порядок створення кошторису значно залежить від різноманіття чинників впливу, по-перше повноти доступної інформації, також розмірів компанії та обраних методів планування й відповідної стадії. Якщо відбувається первинна стадія прогнозу, то її можна здійснити завдяки коригуванню попередніх даних звітного періоду з урахуванням коливань кількісних параметрів. Також важливо здійснити визначення поелементних витрат, що значно полегшує зрозуміти структурний зміст собівартості за використаними ресурсами та потім дослідити чинники, які дозволять вплинути на зниження собівартості продукту

компанії (рис. 1.8).

Структуризація собівартості дозволяє підкреслити питому вагу окремих витрат у формуванні собівартості, пов'язаних зі створенням власного продукту. Даний процес дозволяє обґрунтувати [28]: матеріаломісткість бізнес-процесу (коли значний відсоток припадає на сировину та матеріали); визначити енергомісткість або потребу у значному обсязі інформації задля реалізації бізнес-процесу; також розглянути долю капіталовкладень та визначити фондомісткість; остаточно встановити рівень трудомісткості.



Рисунок 1.8 – Взаємозв'язок елементів системи управління витратами

Встановлення витрат на одиницю продукту прийнято називати калькуляцією, яка може здійснюватися для різного проміжку часу або цільового призначення. Можна виділити наступні види: плановий (завдяки чому встановлюються ціни на підґрунті прогресивних норм; кошторисний, що відображує витрати для нових видів продукту; нормативний, тобто вже апробований та прийнятий на основі

діючих норм [31].

Зазначені види калькулювання є першочерговими, бо їх як правило формують на початковій стадії бізнес-процесу для складання кошторису. Відповідно фактичні витрати (звітні) можна отримати за обліковими документами бухгалтерії компанії, що значно спрощує контроль запланованих заходів та запланованих індикаторів по собівартості й виявленню резервів зниження. При цьому головними аспектами є обрання об'єкту (спеціалізований продукт) та одиниці калькулювання (фізичні одиниці виміру), обґрунтування переліку статей витрат (змістовність визначається кожним суб'єктом самостійно) та методики визначення (рис. 1.9). Головним об'єктом насамперед вважається продукт, який постачається споживачам, всі інші складові розглядаються як допоміжні.

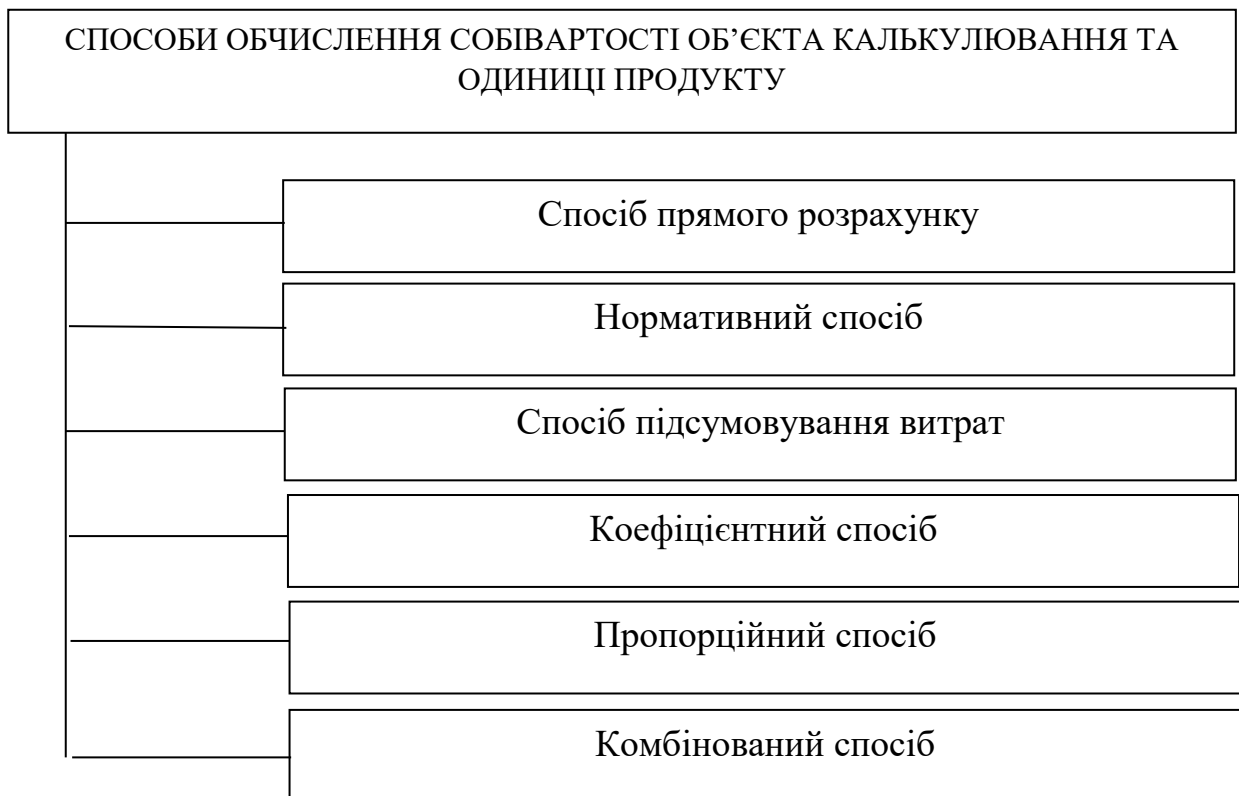


Рисунок 1.9 – Способи обчислення собівартості

Спробуємо розглянути зазначені способи більш детальноше.

Використання прямого рахунку можливо при виготовленні однорідної продукції, однак за його допомогою відсутнє бачення про витрати за окремими

статтями, бо визначення собівартості одиниці продукту відбувається шляхом ділення загальних витрат на обсяг випуску [30].

Використання нормативного способу притаманно компаніям з масовим типом виробництва, бо він ґрунтується на обґрунтуванні норм та нормативів, але зважаючи на практичні спостереження управлінців дуже часто фактичні витрати значно менше нормативних [32].

Залучення в організацію розрахунків способу підсумовування дозволяє визначити витрати за окремими процесами або по окремим виробам, потім все складається задля визначення загальної собівартості.

Використання коефіцієнтного (розрахунково-аналітичного) способу відбувається на тлі аналізу техніко-технологічних параметрів бізнес-процесу та з урахуванням факторів впливу на собівартість й надалі відбувається уточнення витрат з урахуванням коефіцієнтів змін умов.

При калькулюванні декількох виробів використовується пропорційний спосіб, який дозволяє здійснити розподілення витрат окремого виробничого підрозділу пропорційне, відповідно усіх різновидів за заздалегідь встановленими критеріями або обґрунтованими умовами.

Відповідно використання комбінованого способу дозволяє здійснити поєднання вже зазначених у вигідній для суб'єкта комбінації [33].

Звертаючись до теоретичних моментів дослідження стосовно управління витратами, можемо побачити велике різноманіття методів калькулювання витрат, бо саме вони дозволяють розрахувати собівартість продукту, що виготовляється в компанії. Кожен з них має власну специфіку, тому на рівні окремого суб'єкта господарювання обирається найбільш прийнятний в умовах здійснення технології бізнес-процесу та організації бізнес-операцій. Представимо у таблиці 1.2 найбільш поширені та окреслимо головні особливості кожного з них.

Кожний з зазначених методів має свої переваги й відповідно остаточне рішення з приводу застосування визначається у межах організаційно-правових аспектів функціонування компанії.

Таблиця 1.2. – Особливості найпоширеніших методів калькулювання

Метод	Характеристика
Позамовний метод	Застосовується при різноманітній діяльності підприємства. Витрати групуються за конкретними замовленнями, партіями або договорами, що відрізняються один від одного. Об'єктом обліку калькулювання є окреме виробниче замовлення.
Попередільний метод	Застосовується при масовому виробництві однорідної продукції із комплексним використанням сировини, матеріалів або напівфабрикатів. Різновидом по передільного методу є одно-передільний та попроцесний
Нормативний метод	Витрати обліковуються за встановленими нормативами, а собівартість продукції калькулюється ще на стадії планування виробництва. Метод дозволяє вести точний аналітичний облік і за відхиленнями фактичних затрат від нормативних контролювати загальну собівартість продукції
Метод “директ-костинг”	Витрати поділяються щодо обсягу виробництва на постійні та змінні, а до собівартості виробленої продукції включаються тільки змінні виробничі витрати. Застосовується на підприємствах залізничного транспорту, у масложировому виробництві
Метод “стандарт-костинг”	Планові витрати обліковуються на підставі системи існуючих стандартів. Аналітичний облік витрат за об'єктами не передбачається.
ABC-метод	Результат удосконалення традиційного методу калькулювання повних витрат. Накладні витрати розподіляються спочатку між основними підрозділами, а потім відносяться на об'єкт калькуляції пропорційно одній попередньо обраній базі (як правило, прямим витратам праці)

Підводячи результати теоретичних досліджень зазначимо, що управління витратами є невід'ємною частиною управлінське-функціональної підсистеми, яка відбувається через функції менеджменту але потребує власної послідовності управлінського циклу (рис. 1.10). Тобто відбувається формування проєктів рішень, організація виконання встановлених задач та надалі здійснюється на постійній основі контроль за перебігом дій [43, 44].

Результатом обґрунтованого та раціонального процесу управління витратами є зниження їх рівня, а також підвищення рентабельності бізнес-процесу компанії, бо дана підсистема вважається важливою складовою організаційно-економічного механізму, що підкреслює конкурентоздатність компанії на ринку та відкриває певні горизонти у боротьбі за споживача. Одержання бажаного розміру прибутку неможливо досягти без ефективно-створеної підсистеми управління витратами.

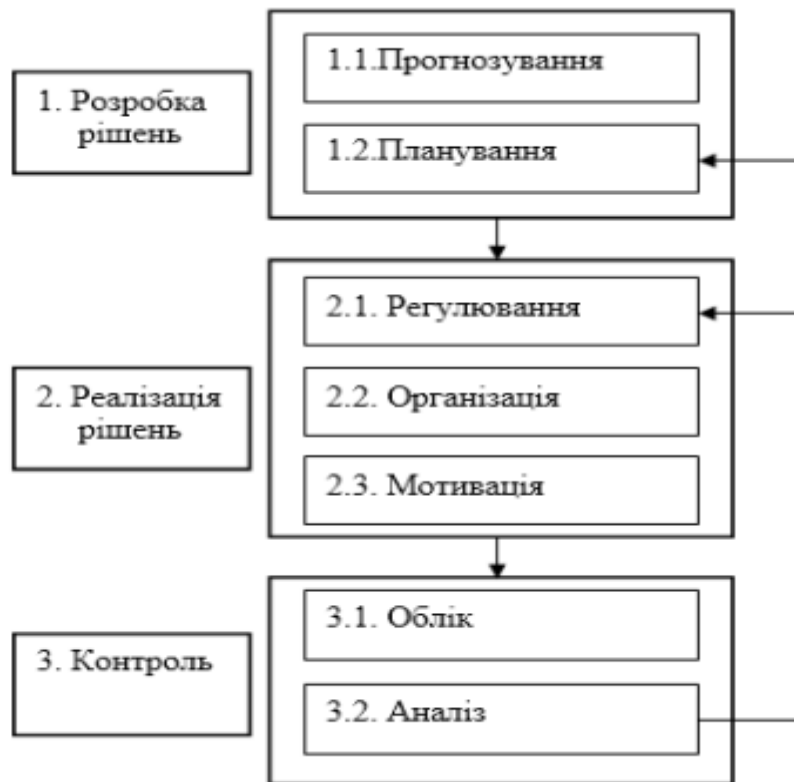


Рисунок 1.10. – Послідовність адміністрування витрат на підприємстві

Як вже підкреслювалось, що управління витратами дуже складний процес на стику економіки та менеджменту, бо націлений на успішне управління організаційно-економічними аспектами функціонування бізнес-процесу. Також зазначимо, що дана підсистема управління є важливим інструментом оптимального використання ресурсів у бізнесі та надає можливості задля розвитку компанії в ринковому середовищі. [17].

Саме через витрати відображуються успіхи бізнесу в економічних показниках функціонування компаній, її прибутковість. Тому ефективна організація управлінської діяльності для збереження та зростання прибутку невід’ємно пов’язана з оптимальним використанням ресурсів, а отже обранням обґрунтованих методів управління витратами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ВИТРАРАМИ ПрАТ «ХБФ»

2.1. Загальна характеристика сегментації кондитерських виробів та діяльності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Задля покращення функціонування власного бізнес-процесу компанії постійно вносять корективи у власний організаційно-економічний механізм, щоб забезпечити стійкі та конкурентоздатні особисті позиції на обраному сегменті ринку. Навіть при несприятливих зовнішніх чинниках, використовуючи диверсифікацію власного виробництва, компанії досягають успіху та налагоджують власний бізнес, завдяки активізації внутрішнього потенціалу.

Обрана для дослідження компанія відноситься до кондитерської галузі, а тому у важкі часи воєнного стану, дуже гостро повстає проблема ефективного збуту. На даний час існують певні труднощі в середині ринку, стосовно заміщення споживачів. Відповідно головне вирішення полягає у експортних операціях, але й тут виникають непередбачені проблеми з перетином кордону (стосовно поведінки Польщі). Продаж виробів за кордон мало вивести компанії на бажаний розмір запланованого прибутку, але у даних обставинах великий обсяг виробленої продукції залишається в Україні [18]. Щоб наочно побачити експортні операції звернемося до рисунку 2.1.

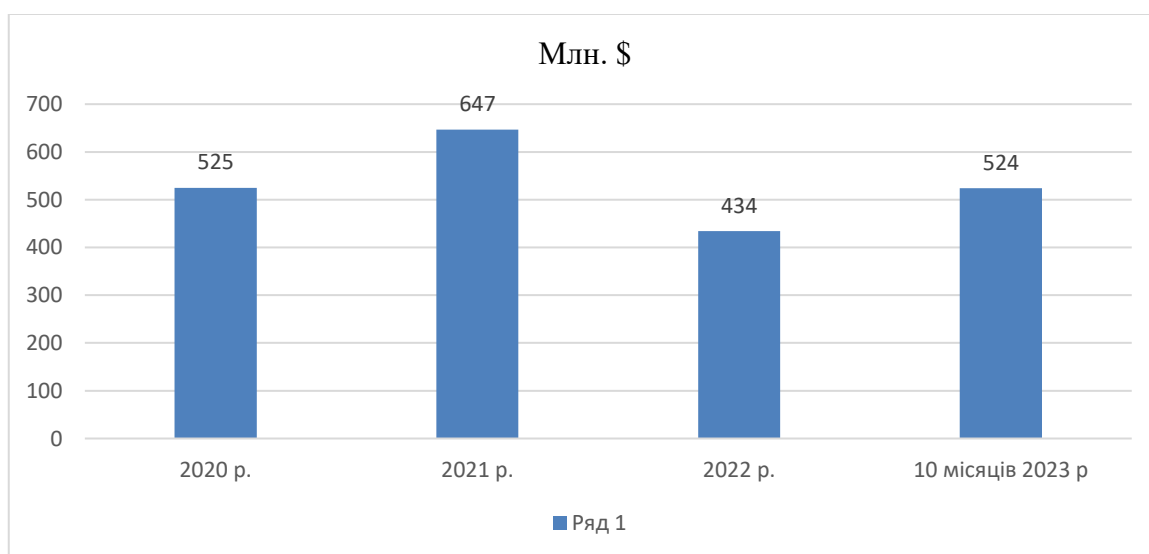


Рисунок 2.1 – Виручка від експорту кондитерських виробів

Можемо бачити, що надана інформація «Укркондпром» засвідчує значні надходження від здійснення експортних операцій у межах даної галузі, але митні ризики не дозволили реалізувати заплановані обсяги. Відсікаючи наших виробників, Польща усунула гідних конкурентів для власних підприємців.

Знаходячись у форс-мажорних обставинах та зменшивши запланований обсяг цукрових виробів на 70 000 тон, наші виробники зберегли власні позиції в глобальному просторі, посівши 13 місце у 2022 році (рис. 2.2)

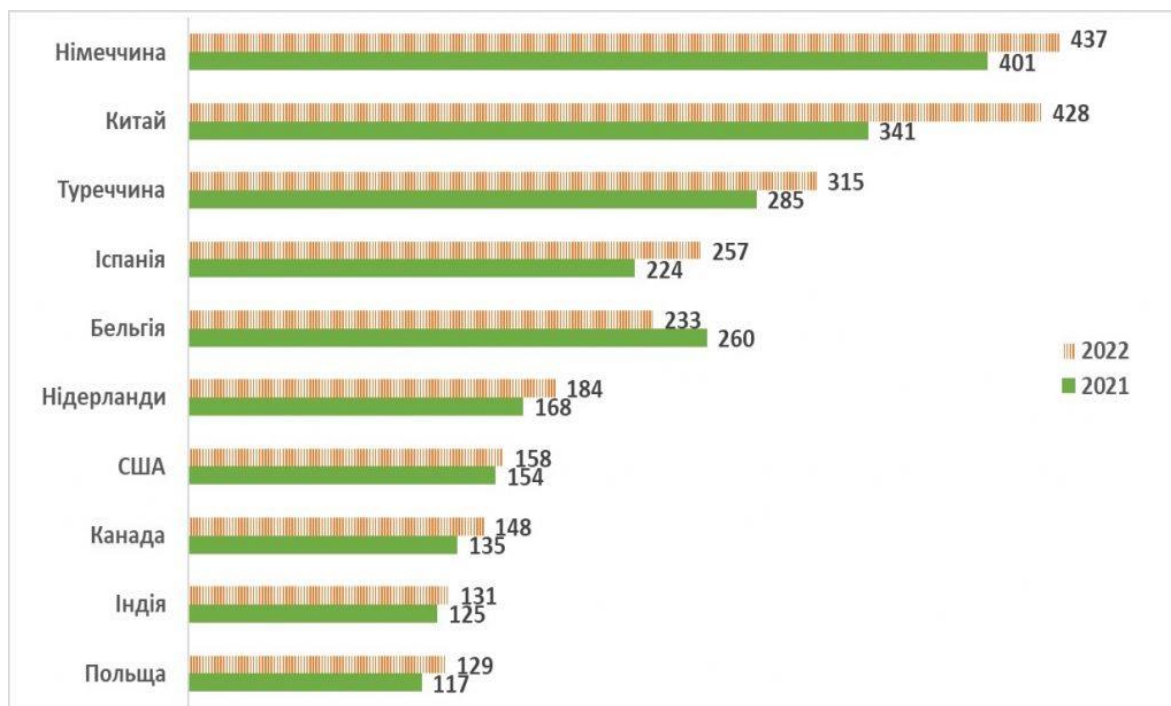


Рисунок 2.2 – Головні конкуренти експортних операцій виробів з цукру, тис. т

Найбільшим попитом у даній сфері є вітчизняні ірис, желе та білий шоколад, які в більшій мірі постачаються у Румунію, Казахстан та Польщу.

Значні корективи у діяльність компаній кондитерської галузі здійснили трансформації у ставленні споживачів при виборі продукції, а також внутрішнє середовище функціонування [12].

Однак попре все існують певні можливості для розвитку та посилення власних конкурентних позицій кондитерської галузі.

Хочеться відмітити найпотужніших та найбільш конкурентоздатних виробників нашої країни, продукція яких користується попитом у покупців кондитерських виробів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Топ-5 українських виробників солодоців

Досліджуючи тенденції функціонування Корпорації «Бісквіт-шоколад» можемо бачити, що вона знаходиться у колі найбільш конкурентоздатних виробників і займає четверту позицію.

Дана компанія налічує у своєму складі дві значні (до об'єднання були самостійними одиницями) виробничі організації: ПАТ «ХБФ» та «Харків'янку», які зараз входять у склад Корпорації.

Сьогодні Корпорація є сучасною компанією з новітнім технологічним процесом за євростандартом по виготовленню продуктів із цукру.

В компанії працює три тисячі осіб, які постійно підтверджують свій кваліфікаційний досвід у всіх ланках та рівнях. Оргструктура управління Корпорації лінійно функціональна (рис. 2.4), що значно спрощує комунікативні зв'язки та підкреслює прозорість сприйняття встановлених завдань. Її структуризацію, відповідно оптимальної кількості елементів, затверджує Генеральний директор й при потребі може здійснювати трансформацію задля покращення функціонування системи управління.

На початку об'єднання компанія виготовляла двісті тон виробів, після здійсненої реконструкції по розширенню та модернізації виробничих потужностей, на тлі чого був збільшений загальний обсяг виготовлення кондитерських виробів до сімсот тон за рік.

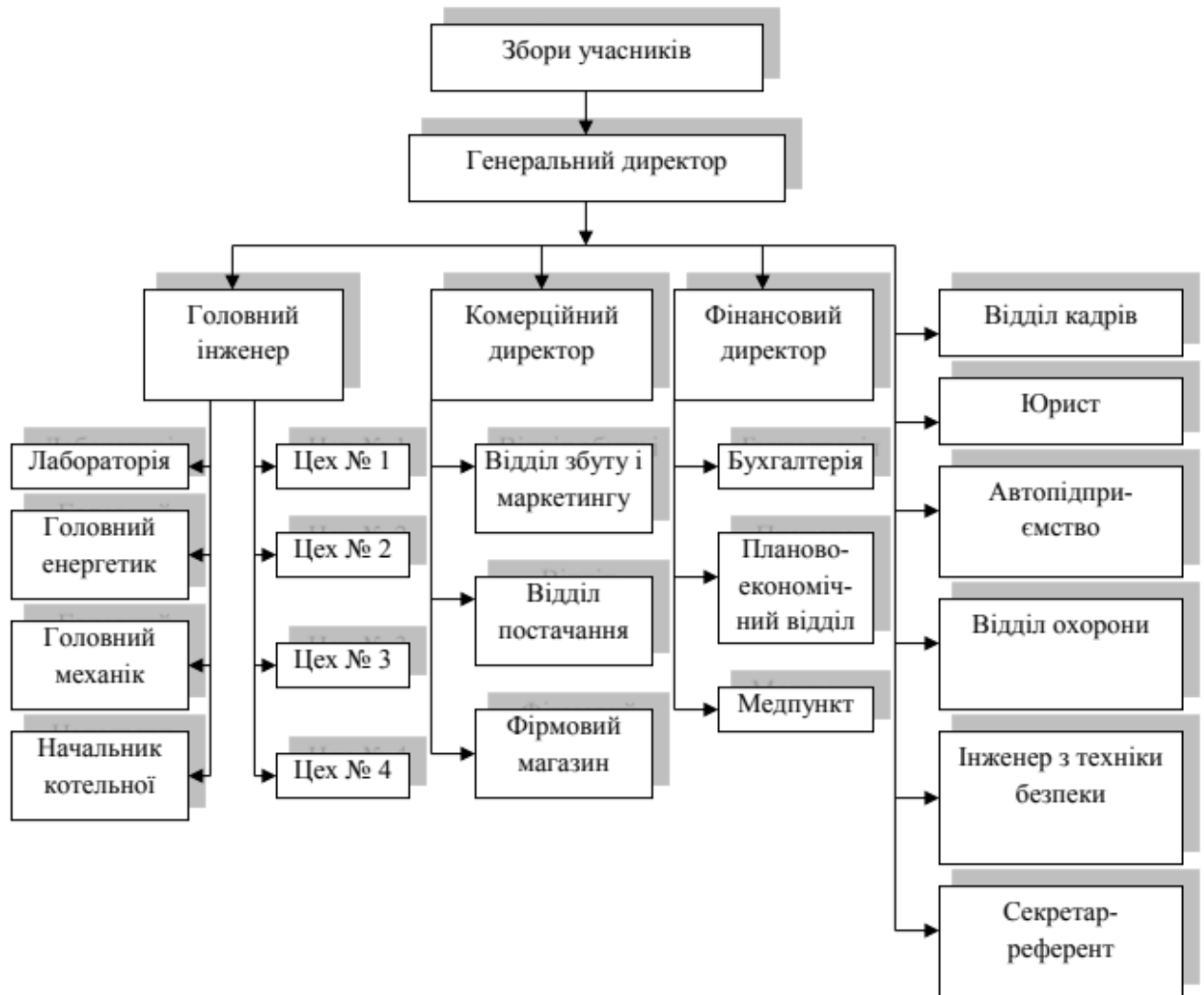


Рисунок 2.4 – Схематичне представлення оргструктури управління в Корпорації «Бісквіт-Шоколад»

Також у межах власного бізнес-процесу був переглянутий асортиментний ряд та розширений за окремими позиціями. Відповідно передбаченої стратегії (рис. 2.5), яка засвідчує інноваційне спрямування та впровадження оригінальних рецептів (на підставі нових технологій), компанія значно посилала власні позиції та в довгостроковій перспективі планує збільшити ємність власного продукту в межах глобального ринку.

На даний час окремі вироби були відзначені на міжнародних виставках в Німеччині (м. Кельн «ISM»), США («FMI») та Парижі, що підтверджує високий рівень якості виробів компанії та правильне спрямування передбачених дій.



Рисунок 2.5 – Характерні риси сучасної корпоративної стратегії «Бісквіт-Шоколад»

Однак для більш детального дослідження ми розглянемо саме функціонування «Харківської бісквітної фабрики», яка входить в склад Корпорації та спеціалізується на виготовленні кондитерських виробів з використанням борошна. Особливості виготовлення продуктів з борошна, власного бізнес-процесу, дозволили завжди займати лідируючі позиції у рейтингу національного ринку галузі.

Підкреслимо, що бісквітне-вафельне виробництво оснащене новітнім імпортним обладнанням (табл. 2.1), яке дозволяє здійснювати технологічний процес на високому рівні.

Таблиця 2.1 – Використання інноваційного технологічного обладнання

Країна	Елементи обладнання
Італія	<ul style="list-style-type: none"> - лінія з виробництва крекери; - лінія з виробництва бісквітів та рулетів; - лінія з виробництва пісочних пирогів з джемом; - пакувальні автомати.
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> - лінія для печива з натуральними фруктовими наповнювачами; - лінія з виробництва печива з шоколадною плиткою; - пакувальні автомати.
Австрія	<ul style="list-style-type: none"> - лінія з виробництва багат шарових вафель; - лінія для вафельних трубочок; - лінія з виробництва глазурованих вафель; - лінія для виробництва вафельних десертів з пористою шоколадною масою.
Франція	пакувальні автомати французького виробництва.

Загальний колектив постійно знаходиться в пошук креативних підходів до дизайну та рецептури (технології) власних виробів. Відповідно проведеної реструктуризації здійснюється оптимізація власних бізнес-операцій задля покращення виробничого циклу.

Задля утримання та розширення споживачів власної марки співробітники компанії здійснюють контроль використовуваної сировини, а отже ретельно відбирають постачальників. Дані заходи дозволили компанії у перших рядах вийти на ринки Америки, Китаю та Азії.

Також хочеться підкреслити, що контроль якісних параметрів виробів здійснюється протягом усього бізнес-процесу, завдяки оснащенню сучасним лабораторним обладнанням та дотриманню вимог норм існуючих стандартів, як в Україні так і міжнародних.

Не зважаючи на тяжкі умови воєнного стану компанія продовжує функціонувати й виконувати міжнародну співпрацю, зберігаючи робочі місця та задовольняючи різноманітні забаганки власних споживачів.

2.2. Оцінка фінансового стану та структури поточних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

Здійснено дослідження фінансового стану та окреслимо існуючі витрати на ПрАТ «ХБФ», щоб у подальшому надати корисні рекомендації по управлінню витратами. По-перше розглянемо структурування оборотних активів, бо значна доля припадає на дебіторську заборгованість та існуючі запаси (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 – Динаміка майнових елементів ПрАТ «ХБФ»

Елементи активів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення, %	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2022/ 2021	2023/ 2022
Необоротні активи								
нематеріальні активи	4921	0,28	4079	0,23	5168	0,33	-17,1	26,7
незавершені капітальні інвестиції	12401	0,73	11974	0,66	20607	1,3	-3,4	72,09
основні засоби	711675	41,76	668679	36,48	715924	45,22	-6,04	7,1
інвестиційна нерухомість	3377	0,21	3179	0,17	3576	0,23	-5,8	12,4
Інші	3682	0,22	3728	0,2	3590	0,23	1,2	-3,7
Всього необоротних активів	736056	43,2	691639	37,74	748865	47,31	-6,03	8,3
Оборотні активи								
дебіторська заборгованість	347881	20,41	305975	16,69	278312	17,58	12,05	-9,04
запаси і затрати	408312	23,98	456055	24,87	338397	21,37	11,7	-25,7
грошові кошти	211777	12,4	379342	20,69	217268	13,72	79,1	-42,7
Всього оборотних активів	967970	56,79	1141372	62,25	833977	52,67	17,9	-26,9
Необоротні активи, утримані для продажу								
Всього	238	0,01	238	0,01	351	0,02	-	47,4
всього, активів	1704264	100	1833249	100	1583193	100	7,6	-13,6

У складі необоротних активів, що становлять приблизно у середньому 44% найбільша частка припадає на основні засоби (ОЗ), відповідно – 41,76%; 36,48%;

45,22% й спостерігаються незначні коливання. Одночасно можемо спостерігати у 2023 р. зростання вартості ОЗ на 7,1%. У складі оборотних активів, що у середньому складає 60% найбільшу питому вагу очолює стаття запасів та потім дебіторської заборгованості.

Надалі проаналізуємо структуру джерел ПрАТ «ХБФ» (рис. 2.6). Можемо наочно бачити, що найбільша частка джерел припадає на власний капітал (майже 95%) головне спрямування якого відбувається у обігові засоби.

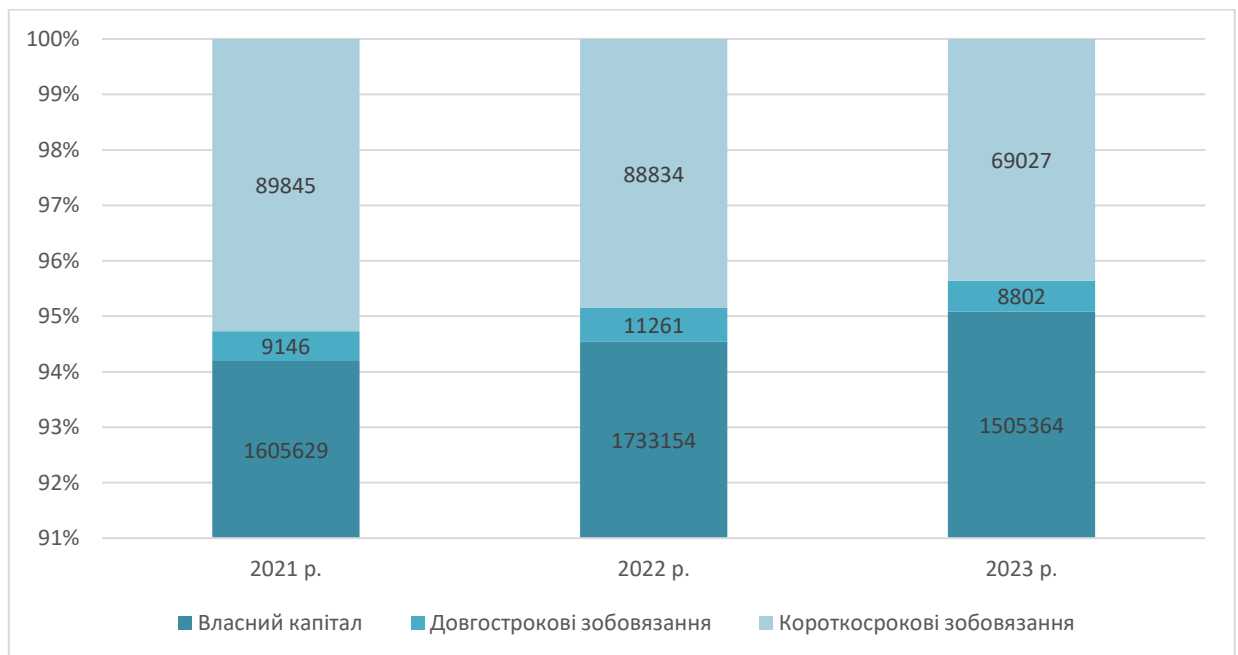


Рисунок 2.6 – Динаміка джерел ПрАТ «ХБФ»

Дослідивши джерела, можемо також констатувати той факт, що залучена частка капіталу є незначною (близько 5%), що вважається позитивним моментом, бо компанія протягом трьох років зменшує використання позикового капіталу.

Задля виявлення резервів по зниженню собівартості та вдосконалення системи управління витратами здійснимо оцінку собівартості у загальному та елементному розрізі. Спочатку для визначення витрат, що припадають на гривню виробленого продукту скористаємося звітними даними та візуалізуємо їх у таблиці, разом з розрахунками (табл. 2.3).

Можемо бачити, що компанія запроваджує заходи, які позитивно

відображуються на зменшенні собівартості. Саме тому витрати на одну гривню склали відповідно за досліджуваний час: 0,86; 0,85 та 0,84. Даний аспект засвідчує зростання прибутку від вкладених коштів у бізнес-процес.

Таблиця 2.3 – Коливання індикаторів витрат ПрАТ «ХБФ»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, (+,-)	
				2022/21	2023/22
Обсяг реалізації, тис. грн	1856695	2275219	2019525	418524	-255694
Повна собівартість	1608386	1941310	1705019	332924	-236291
Витрати на 1 грн.	0,86	0,85	0,84	-0,01	-0,01

Проілюструємо для наочного сприйняття динаміку, що відбувалась за досліджуваний час за обсягом реалізації та собівартості на рис. 2.7. Найбільша частка у витратах припадає на матеріальні витрати й загальна сума змінюється не значною мірою.

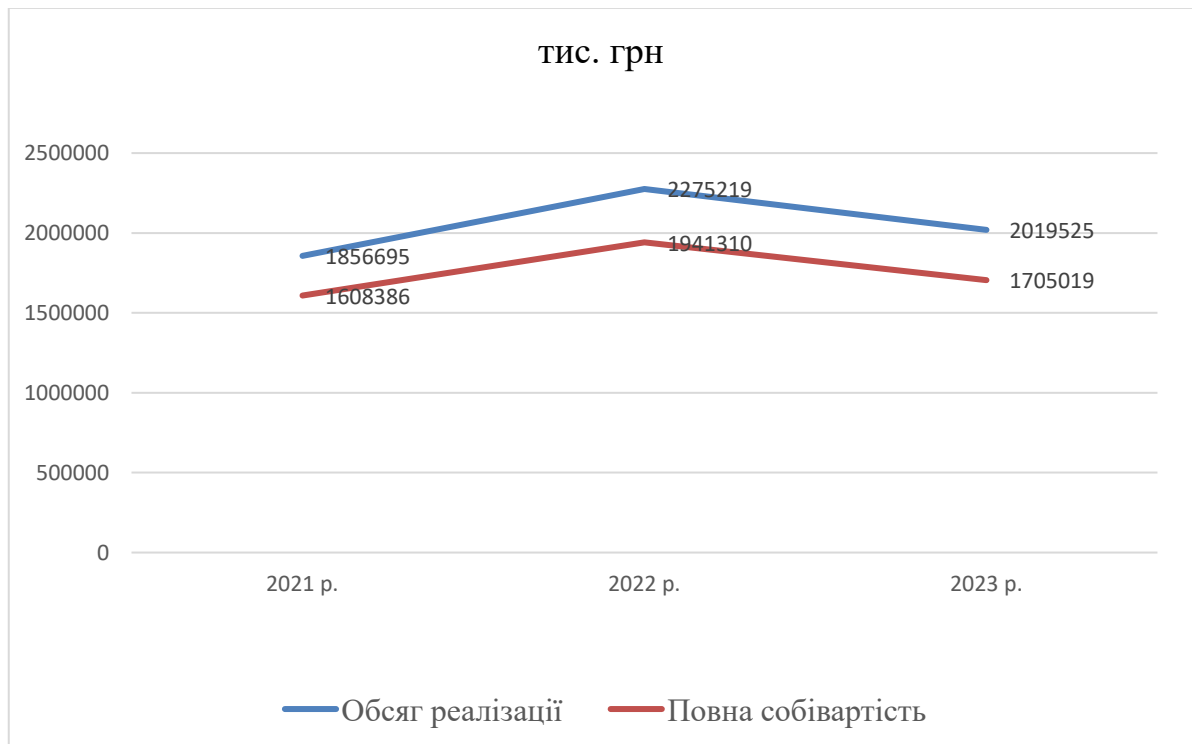


Рисунок 2.7 – Динаміка індикаторів у 2021-23 роках ПрАТ «ХБФ»

У структурі витрат також збільшується сума на оплату праці, що пов'язано з зростанням мінімальної зарплати. Також спостерігається зростання вартості ОЗ та відповідно амортизаційних відрахувань, але це невід'ємний процес оновлення техніко-технологічної бази бізнесу.

Розглянемо ретельніше склад операційних витрат та проаналізуємо його (табл. 2.4). Наявність розбіжності між собівартістю та операційними витратами виникає через коливання розмірів незавершеного виробництва.

Таблиця 2.4 – Динаміка структури операційних витрат компанії

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
матеріальні витрати	1073062	66,48	1290811	65,2	1011729	61,46
на оплату праці	244005	15,12	326826	16,5	296327	17,9
відрах на соціал. заходи	55594	3,44	72957	3,68	65529	3,98
амортизація	82233	5,09	76463	3,87	59588	3,62
інші опер. витрати	159132	9,87	212798	10,75	213116	12,95
Разом	1614026	100,00	1979855	100,0	1646289	100,0

З проведеного дослідження спостерігаємо, що найбільша частка операційних витрат припадає на матеріальні витрати, що засвідчує відсоток протягом усього періоду більше 61, надалі оплата праці та інші витрати (Збутова діяльність, адміністративні витрат, тощо).

Для більшої наочності зобразимо відсотковий розріз в діаграмі за останні два роки (рис. 2.8).

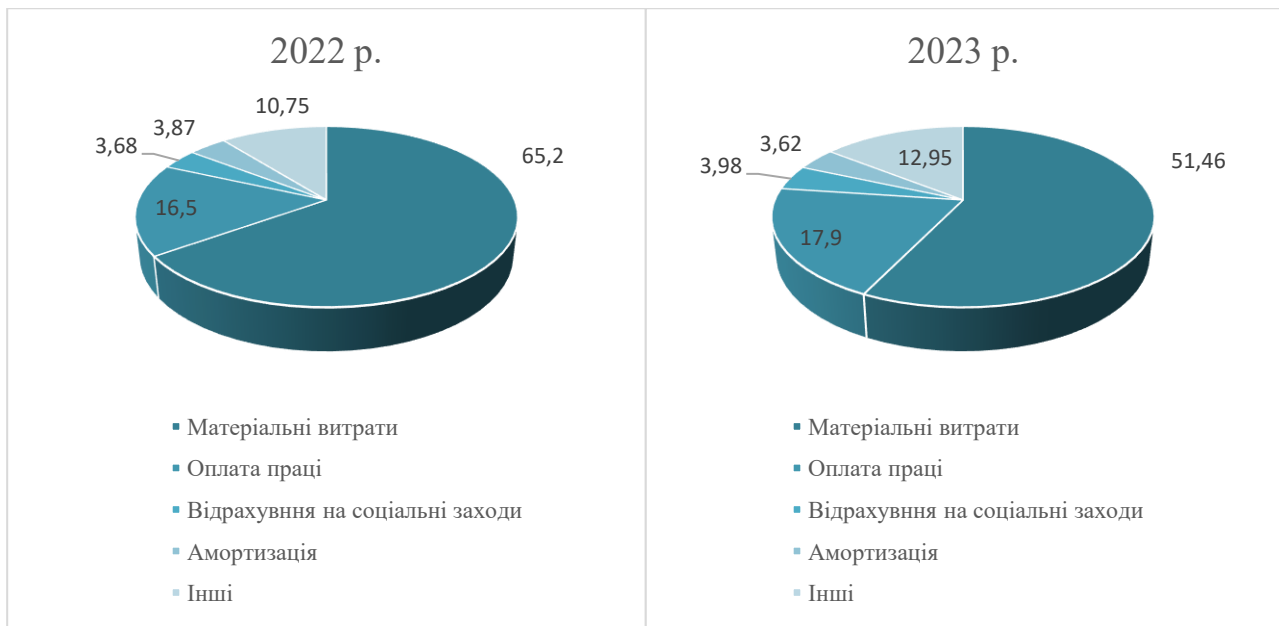


Рисунок 2.8 – Структуризація операційних витрат ПрАТ «ХБФ» за 2022-2023 роки

Надалі запропонуємо розглянути структуру існуючих витрат ПрАТ «ХБФ» за 2021-2023рр. за окремими складовими реалізації бізнес-процесу. Формування собівартості власного продукту за окремими складовими (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка елементів собівартості компанії

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість продукту (борошняні, цукристі)	1844176	94,99	1526454	94,9	1503294	94,58
Собівартість продукту рослинництва	78218	4,03	65108	4,05	52820	3,4
Собівартість продукту тваринництва	9376	0,48	9904	0,61	15224	0,95
Собівартість продукту інших с/г признач.	900	0,05	1767	0,12	812	0,05
Собівартість інші товарів (послуг)	8640	0,45	5153	0,32	16366	1,02
Разом	1941310	100,00	1608386	100,0	1588516	100,0

Найбільша питома вага припадає на витрати пов'язані з основним асортиментом продукту компанії про що свідчить її собівартість, яка перевищує у

середньому 94%. Також друга за розміром доля припадає на продукцію рослинництва (майже 4%), всі інші складові (майже 2%) налічують незначні витрати в загальному вимірі. Динаміка існуючої тенденції спрямована на поступове скорочення собівартості за досліджуваний час.

Наступним кроком розглянемо витрати пов'язані з адміністративною діяльністю (табл. 2.5) та збутовими операціями компанії (табл. 2.6).

За окресленими даними звітів спостерігаємо найбільшу частку витрат, що пов'язана з утриманням персоналу у власному бізнес-процесі, що складає відповідно: 47,98; 45,26 та 49,08, бо за останній рік відбулося підвищення заробітної плати, а отже нарахування.

Негативним аспектом вважається значна частина інших витрат, які можна трансформувати та більш корисно (поступово знижуючи) використовувати у бізнес-процесі.

Таблиця 2.5 – Динаміка елементів адміністративних витрат компанії

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Транспортне обслуговування	7862	10,61	10133	14,36	7484	10,89
Амортизація	2525	3,41	1738	2,46	2445	3,56
Витрати на персонал та соціальні нарахування	35575	47,98	31930	45,26	33723	49,08
Банківські послуги	788	1,06	701	0,99	635	0,92
Податки, збори	6320	8,52	7815	11,07	5290	7,72
Інші витрати	21073	28,42	18249	25,86	19124	27,83
Разом	74143	100,00	70566	100,0	68701	100,0

Значна доля витрат припадає на транспортне обслуговування, але це пов'язано з значним подорожчанням палива, без якого дана операція не може реалізовуватись. Для покращення загальної суми даних витрат у подальшому необхідно здійснити більш ретельне дослідження у межах інших витрат.

Надалі спробуємо дослідити витрати, що відносяться до збутових операцій.

Таблиця 2.6 – Динаміка елементів збутових операцій компанії

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Транспортні послуги та вантажно-розвантажувальні операції	88600	59,78	69159	63,33	80260	60,47
Амортизація	1601	1,09	1517	1,39	2002	1,51
Витрати на персонал та соціальні нарахування	54108	36,49	36788	33,69	48549	36,57
Інші витрати	3898	2,64	1739	1,59	1921	1,45
Разом	148279	100,00	109203	100,0	132732	100,0

За отриманими частками елементів збутових операцій можемо спостерігати, що найбільша доля належить логістичним бізнес-операціям (майже у середньому 60%), далі йдуть витрати на співробітників (середнє значення складає 35%) й потім амортизація та інші витрати. У складі інших витрат включено оплата рекламних заходів та комунікаційних зав'язків (телефонні розмови). Окрім напрацьованих каналів збуту компанія постійно намагається залучити нових споживачів, тому дані витрати вважаються необхідними та виправданими.

Закінчуючи дослідження витрат дослідимо структурування інших операційних витрат (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка елементів інших операційних витрат компанії

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Собівартість реалізованих запасів	35242	28,56	9182	12,11	50301	35,1
Втрати від операційної курсової різниці	63204	51,23	47063	62,05	60363	42,13
Інші витрати	24927	20,21	19602	25,84	32620	22,77
Разом	123373	100,00	75847	100,0	143284	100,0

Найбільші витрати пов'язані з втратою від курсової різниці операційних дій, далі витрати на собівартість запасів задля подальшої реалізації та інші.

Також є потреба підкреслити, що компанія займається благодійністю й в 2021 році витратила у цьому аспекті 922 тис. грн., а з моменту воєнного стану

здійснила 6,3 млн. грн. та 10,1 млн. грн. відповідно. Даний аспект підкреслює іміджеву складову компанії та її соціальну спрямованість.

Загально хочеться додати, що з початком воєнного стану простежуються негативні зміни в операційному середовищі компанії, що може вплинути на економічні умови функціонування. Зважаючи на дані обставини керівництво компанії ухвалює потрібні рішення задля підтримання стабільності та подальшого розвитку, створюючи необхідні умови безпеки власних співробітників та збереження наявних активів.

Оцінюючи витрати ПрАТ «ХБФ» зазначимо, що більша частина наявних витрат припадає на собівартість виготовлення власного продукту, але задля подальшого раціонального управління витратами компанії слід більш ретельно проаналізувати та оцінити доцільність усіх пунктів нерозшифрованих витрат у категорії інші. Даний аспект може в подальшому призвести до скорочення загальної суми витрат та вивести компанію в бік більшої економічної ефективності реалізації власного бізнес-процесу.

2.3. Напрями вдосконалення управління витратами ПрАТ «ХБФ»

Здійснивши дослідження та вивчивши існуючі витрати на ПрАТ «ХБФ», можемо констатувати, що компанія має певні резерви для покращення функціонування власного бізнес-процесу та зниження витрат на його реалізацію. Головними спрямуваннями можна вважати постійне оновлення ОЗ, утримання та розвиток власного колективу та підвищення рентабельності бізнес-процесу, через вдосконалення дії окремих підсистем адміністрування. Задля реалізації довгострокових векторів спрямування необхідно сформулювати обґрунтовану стратегію, враховуючи усі ризики сьогодення.

Відповідно спрямуванню ефективності бізнесу повстає потреба раціонального використання ресурсів та економічно обґрунтоване здійснення витрат задля збільшення прибутковості бізнесу. Саме приділення уваги усім складовим існуючих витрат надає можливість для на ПрАТ «ХБФ» посилити

власні позиції на ринку кондитерських виробів та здійснити власну конкурентну концепцію. Розглянемо окремі аспекти при обранні альтернативно-відомих видів стратегічних дій, спрямованих на зниження витратної частини бізнес-процесу.

По-перше здійснення «Організаційних змін», але вивчення практичного досвіду підкреслює, як правило реалізацію трансформації у верхній ланці компаній, але у нашому випадку це є недоречним, бо спонукає певні зміни у інших структурних ланках. Даний аспект може бути пов'язаний з можливостями посилення адміністративного штату, перерозподілом функціональних ролей (відповідно потрібен час на адаптаційні умови), впровадження нових форм контролю (негативно сприймається колективом), зміною організаційних параметрів управлінської діяльності. Одним з напрямів, що може здійснити компанія у даному руслі, це перегляд системи стимулювання та встановлення відповідальності керівників за роботу ввіреного підрозділу. Підсумовуючи зазначимо, що немає потреби у новому керівництві, але потрібно переглянути окремі функціональні складові, що може зменшити й витрати на адміністративні послуги.

Надалі розглянемо потребу у «Фінансових змінах» та зазначимо про потребу прискорення описовості коштів, вкладених у запаси. Відповідно можна запропонувати: посилення системи фінансового контролю за рухом наявних коштів. Всі інші напрями у межах даного аспектом є доречними та обґрунтованими.

Також розглянемо можливості змін стосовно «Скорочення активів». Відповідно даного спрямування може відбуватися трансформація структури активів через оцінку раціоналізації (корисності) утримання. Можна на тлі дослідження позбутися не рентабельних активів та зменшити концентрацію бізнес-процесу. Потужності, що не використовуються є можливість продати.

Також можна здійснити продажу структурної одиниці, що успішно функціонує: даний спосіб передбачає отримання високої ціни та збільшення грошових потоків. Одночасно в довгостроковій перспективі це призведе до втрати певного розміру прибутку і, до того ж, об'єкт продажів міг б створити основу для

подальшого розвитку. Відповідно даний захід будемо вважати недоречним.

Наступним окреслимо спрямування стосовно «Зниження витрат», що потребує ретельного вивчення усіх елементів витрат з деталізацією окремих елементів. Розглянемо головні області за даним аспектом.

Стосовно зниження витрат на оплату праці, то в даному сенсі компанії не потрібно здійснювати змін. Зовнішні умови функціонування внесли значні корективи й пониження даної статті може спровокувати нестачу у співробітниках за окремими робочими професіями, краще обміркувати впровадження заходів по стимулюванню зростання продуктивності.

Матеріальні витрати відносяться до області, що потребує постійного контролю та обґрунтованого нормування. У межах даного питання повстає потреба у дослідженні постачальників та можливості певних змін. Зважаючи на наявні накладні витрат також є необхідність здійснити раціоналізацію бізнес-операцій та відмовитись від зайвих послуг, зберігаючи витрати коштів. Але відмова реалізується на тлі всебічного дослідження альтернативних варіантів. Сьогодення не дозволяє відмовитись від маркетингового інструментарію та заходів задля пізнаваності бренду, але витрати на дані спрямування повинні бути рентабельними.

Стосовно адміністративних витрат, то їх скорочення може відбуватися при оптимізації та трансформації оргструктури компанії.

На останнє розглянемо спрямування по «Збільшенню прибутковості», що окреслимо у розрізі зміцнення конкурентоздатності та покращення загальних індикаторів реалізації бізнес-процесу. Досягти бажаного результату за цим спрямуванням можна через впровадження наступних дій: посилення управлінського контролю за окремими бізнес-операціями; вдосконалення або трансформація управління запасами та операцій по залученню запасів у технологічні процеси; впровадження нововведень у техніко-технологічну базу реалізації бізнесу; посилення платіжної дисципліни та контролю за виконанням умов комерційних контрактів; активізація заходів з продажу власного продукту.

Наступними напрямками покращення роботи ПрАТ «ХБФ» можна вважати зниження собівартості та зростання прибутковості. Головним джерелом є

раціональне використання сировини, палива на виробничі цілі та усіх видів енергії, що знижує трудомісткість та рівень загальних витрат. Також до суттєвих факторів належить підвищення продуктивності, більш швидкими темпами ніж зростання оплати праці. Ще вкрай важливим моментом є обґрунтоване нормування та дотримання режиму економії на всіх етапах реалізації бізнес-процесу, через впровадження заходів стимулюючого характеру, тобто у межах усіх бізнес-операцій. Можна здійснити виправдане скорочення витрат, пов'язаних з управлінням та обслуговуванням бізнес-процесу, тим самим зменшивши адміністративно-управлінські витрати та вартість допоміжне-обслуговуючих операцій. Досягти дане спрямування можливо, через всебічну оцінку раціональності існуючих процесів або збільшення обсягів виробництва, бо частка постійних витрат, що припадає на одиницю продукту буде зменшуватись при зростанні обсягу виготовлення та реалізації. Також досягти зниження собівартості власного продукту можна через покращення використання основних та оборотних засобів компанії, тобто підвищуючи фондівіддачу й прискорення обігу коштів.

Усі перераховані заходи для зручності представимо у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Шляхи зниження собівартості ПрАТ «ХБФ»

Напрямок робіт	Шляхи досягнення
Підвищення продуктивності праці	Раціональна організація бізнес-процесу та праці; покращення технічного нормування; удосконалення економічного стимулювання; підвищення кваліфікації кадрів; конкурсна основа підбору співробітників; закріплення і розширення соціально-економічної основи
Зниження матеріальних витрат на виробництво	Залучення прогресивної технології; скорочення витрат і відходів; вдосконалення нормування матеріальних витрат на одиницю продукції; удосконалення матеріально-технічного постачання; скорочення транспортно – заготівельних витрат
Спеціалізація підприємств, ритмічна робота	Переорієнтація підприємств, ділянок на випуск потрібного асортименту продукції; розвиток кооперування виробництва всіх форм власності

Продовження табл. 2.8.

Удосконалення планування	Розширення елементів менеджменту та маркетингу; покращення робіт по виконанню умов договорів і контрактів; застосування комп'ютерної техніки; зниження відносних витрат на обслуговування, управління виробництвом і реалізацію продукції
Прискорення обігу коштів підприємства	Забезпечення стійкого попиту на продукцію; підвищення якісних параметрів; забезпечення безперервності процесу оновлення продукції; підвищення ефективності роботи служб матеріально-технічного постачання і збуту продукції
Ліквідація втрат і необґрунтованих витрат	Ліквідація простоїв обладнання; оптимізація структури основних засобів.

Виходячи з вище окреслених аспектів, що стосуються витрат на реалізацію бізнес-процесу та кругообігу коштів на тлі проведеного аналізу витрат в динаміці за останній час можемо констатувати, що ПрАТ «ХБФ» має певні неоднозначні (дискусійні) моменти в процесі управління витратами. Дослідивши наявні витрати та наочні проблеми в управлінні витратами можливо запропонувати шляхи їх вирішення. Повертаючись до реалізації підходу зменшення витрат та збільшення прибутковості запропонуємо механізм управління, що налічує певні елементи, які динамічне змінюються залежно трансформації оточення та підкреслених завдань функціонування компанії (рис. 2.9).

Розуміючи, що збільшення прибутку може відбуватися лише при встановленні факторів впливу та розробці обґрунтованих заходів у межах реалізації бізнес-процесу. Відповідно до потенційних можливостей компанії вплинути на кінцеві результати є обґрунтування структури обсягу та асортименту продукції, взаємоузгодженість рівня витрат та бажаного доходу. Отже саме управління витратами, як безперервний та цілеспрямований процес ухвалення важливих рішень розподілу та контролю за витратами може призвести до зростання прибутку компанії.

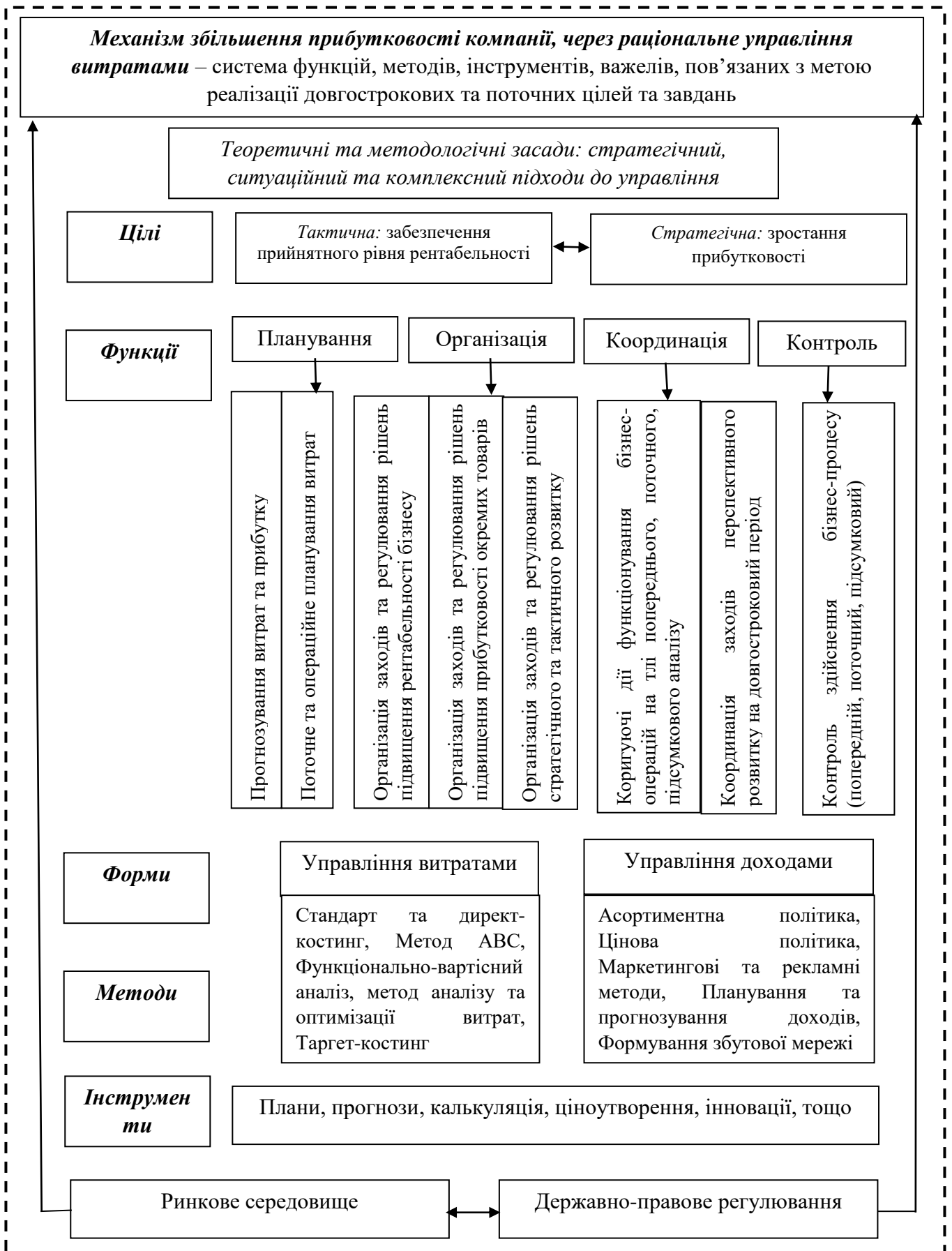


Рисунок 2.9 – Управління витратами в загальному механізмі адміністрування компанії

До головних моментів функціонування ПрАТ «ХБФ», зважаючи на дослідженням, мало уваги приділяється аналізу витрат та собівартості. Відповідно буде доречним розширити функціональні завдання економічного відділу, додавши штатну одиницю, аналітичного спрямування. Або надати можливість сумісництва представникам бухгалтерії чи економістам. При першому варіанті будуть збільшені витрати на оплату праці, але дані витрати доцільні, бо передбачають здійснення ретельного аналізу та виявлення резервів дозволить компанії збалансувати використання ресурсів та планувати витрати.

В умовах воєнного стану та конкурентного оточення ефективна реалізація бізнес-процесу залишається важливим аспектом функціонування ПрАТ «ХБФ», тому саме важливого значення набувають завдання, пов'язані з обліком та контролем витрат. Відповідно на скільки використовуються адміністративні важелі та організаційно-технологічні аспекти переробки сировини та матеріалів залежить загальна система функціонування бізнесу. До головних джерел резервного зниження собівартості можна віднести: зростаючі темпи обсягів виробництва, через раціональне використання наявної потужності; зростання більшими темпами продуктивності в співставленні з витратами; стимулювання дбайливого використання усіх елементів бізнес-процесу через зменшення рівня витрат та відходів; запобігання недоцільному зростанню невиробничих витрат, тощо.

Стосовно резервів зростання обсягів виробництва, то вони окреслюються на тлі аналізу реалізації виробничої програми та встановлення технічних резервів. При цьому відбувається зростання змінних витрат, в той час як постійні в розрахунку на одиницю продукту зменшуються [5].

Також важливим аспектом скорочення витрат в перспективі вважається впровадження інноваційних заходів, які будуть сприяти економії окремих елементів витрат, але передбачають значні первинні витрати, тому важливо визначити позитивний ефект від їх впровадження у бізнес-процес.

Важливим моментом у спрямуванні зниження витрат є матеріаломісткість продукту, але у межах економічного виду діяльності значних порад не може бути, окрім зменшення відходів. Відповідно у даному контексті важливо здійснювати

аналіз і контроль обґрунтованого використання та дотримання норм використання ресурсів, тобто встановити допустимі витрати задля безперебійного функціонування бізнес-процесу компанії.

Також слід приділити увагу управлінню запасами, щоб уникнути надлишкових норм та уникнути додаткових капіталовкладень у запаси, зважаючи на те, що відповідно спеціалізації окремі запаси мають термін придатності.

На підставі узагальненого дослідження організаційно-технологічних аспектів бізнес-процесу ПрАТ «ХБФ» та обліково-контрольних функцій управління витратами пропонуємо наступні напрями зростання ефективності:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій, що дозволяють зменшити відходи та підвищити якісні параметри;
- трансформація ОЗ, що передбачає зниження витрат сировини;
- перегляд та покращення комерційних відносин з приводу постачання сировини;
- адаптаційні дії до мінливості попиту ринку та активізація роботи колективу.

Постійна необхідність управління витратами завжди орієнтована на зростання рентабельності бізнесу, оскільки правильне встановлення факторів впливу та рентабельності окремих операцій надає уявлення про впровадження необхідних напрямів розвитку компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Глобальні трансформаційні процеси відображуються на функціонуванні суб'єктів господарювання, що відображується на реалізації довгострокових цілей та передбачає впровадження змін у межах організаційно-управлінського механізму. Формуючи власний прибуток компанія враховує співвідношення між доходами та витратами, а отже повстає проблема складної взаємозалежності структурних елементів. Специфіка даного аспекту передбачає формування власного механізму управління витратами у межах власного бізнесу, який буде притаманний саме специфіці по реалізації бізнес-технологій та бізнес-процесів.

Враховуючи здійснене дослідження, можемо зазначити, що визначення шляхів по вдосконаленню управління витратами базується на тлі досконалого та всебічного вивчення структурних одиниць витрат у межах функціонування бізнес-процесу компанії. Також важливим аспектом аналізу вважається окреслення чинників, які здійснюють вплив на рівень поточних витрат та дослідити даний процес в динаміці. Враховуючи важливість собівартості продукту на якому спеціалізується організація необхідно встановити, який існує взаємозв'язок між витратами бізнес-операцій та окремими елементами асортиментного ряду. Проаналізувавши дію механізму по формуванню та визначенню витрат за поточний період вкрай важливо ретельно дослідити багатоаспектне угруповання витрат на виробничому процесі.

Перший розділ був присвячений теоретичним аспектам формування прибутку організації у взаємозв'язку з існуючими витратами, що передбачає створення власної концепції управління витратами та узгодження її з загальним механізмом управління. Також були підкреслені загально-існуючі класифікації витрат, їх угруповання та методи визначення витрат в організації.

Завдяки вивченню теоретичних аспектів дефініцій «витрати», було підкреслено, що економічний зміст витрат можна розглядати, як втрачені можливості або не визначені витрати, що у подальшому розглядаються крізь призму корисності.

Також у роботі було здійснено дослідження існуючої підсистеми управління витратами компанії ПрАТ «ХБФ» у розрізі загальних та виробничих. На тлі аналізу встановлено місце підсистеми управління витратами в загальному адміністративному механізмі, здійснено угруповання витрат та їх оцінку, а також окреслено етапи з формування витрат компанії.

В ході дослідження встановлено, що значна частина формування капіталу ПрАТ «ХБФ» є власні джерела. Основними тенденціями задля покращення функціонування та оптимізації витрат в компанії необхідно детальніше розглянути складові елементи інших витрат за всіма елементами калькуляції собівартості. Досягти зменшення витрат у складі собівартості можливо за рахунок: зростання продуктивності праці, крізь вдосконалення організаційних аспектів та перегляд встановлених нормативів; впровадження заходів економічного стимулювання дбайливого використання ресурсів; підвищення професійних навичок співробітників та розширення соціально-економічного підґрунтя реалізації бізнес-операцій; вдосконалення організації логістичних операцій та скорочення відповідних витрат; розширення елементів маркетингового менеджменту для залучення нових споживачів та збільшення ємності ринку; впровадження цифрових технологій на всіх етапах реалізації бізнес-процесу та при просуванні власного продукту; досягти через встановлені договірні відносини прискорення обігу коштів; налагодити виконання операційного циклу через ліквідацію простоїв.

Відповідно на тлі проведеного дослідження реалізації бізнес-процесу ПрАТ «ХБФ» є підстава зробити деякі висновки: усі проаналізовані статті витрат, окрім інших операційних, в перспективі будуть збільшуватись, а загальний їх підсумок зменшуватиметься. Значить зменшення загальної суми операційних витрат відбуватиметься відповідно за рахунок даного елемента. Отже, товариству слід запровадити запропоновані заходи щодо зниження витрат та зростання прибутковості компанії, крізь призму раціональної системи управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є., Сидоренко А. О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526>
2. Бенькович А. Є., Ломтева І. М., Сначев М. П. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві. *Проблеми економіки транспорту*. 2017. Вип. 13. С.7-11.
3. Білоус С. П. Системне управління інтелектуальним потенціалом в процесі забезпечення і розвитку економічної стійкості організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 3. С. 60–70.
4. Биба В., Пінчук Н. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>
5. Бондар О.С., Трофимчук М. І. Системний підхід до управління підприємствами на основі автоматизації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2021. № 16. С. 34-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_16_7
6. Борисюк І.О., Семеняка Я.В. Р. Формування системи управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2017. № 6 (2017). С. 15-23.
7. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. №1(22). С. 11-18.
8. Варченко О. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Іванова Л. С., Биба В. А. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С.220-229.
9. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 138-145.

10. Гадзевич О.І., Слепченко К.О. Розробка життєвого циклу продукту в діагностиці собівартості продукції на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2014. № 794. С. 245-249.

11. Грещак М. Управління витратами / М.Г. Грещак, О.С. Коцюба. Київ: КНЕУ, 2010. 131 с.

12. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № (38).

13. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. 2024. *Том 326 № 1: Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-29>

14. Карачарова, К. А., Машошина, Т. В., Яковенко, С. В. Особливості застосування кореляційно-регресійного аналізу в дослідженні ефективності управління витратами промислового підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-04>

15. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). С. 50-54.

16. Коблянська І. Еволюція методології оцінювання життєвого циклу: світовий та вітчизняний контексти. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-27>

17. Коробка С. В. Особливості релокації малого підприємництва в умовах війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-14>

18. Костецька, Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67>

19. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С.

198–204.

20. Кузнецова С. О., Тиханська І. О. Калькулювання витрат за етапами життєвого циклу продукту в системі стратегічного управлінського обліку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 62–68.

21. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 301–309 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf

22. Левчук Т.М. Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.

23. Ляшенко, Г., Овсяннікова, В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>

24. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Оцінка ефективності підприємницької діяльності *Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання, Миколаївський нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського*. 2018. Вип. 21. С. 327–330. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018>.

25. Міценко Н.Г., Міщук І. П., Боднарюк В. А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5711>

26. Мисака Г. В. Аналітичний інструментарій управління витратами обігу підприємств торгівлі в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № (1), С. 103–111. URL: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-14>

27. Олійник, Т., Зайцева, К. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. №11 (75), 563–566.

28. Партин Г.О. Калькулювання за етапами життєвого циклу продукту: особливості та використання для оцінювання ефективності витрат ресурсів.

Ефективна економіка. 2024. №4 (2024) URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3528/3563>

29. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат / The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference (June 25–26, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 49–53.

30. Пелагей О.Р. Класифікація факторів впливу на витрати підприємства. *Харківський національний економічний університет імені Сергія Кузнеця*. 2018. № 21. С. 45–49.

31. Повещенко М. Організаційно-економічні аспекти побудови механізму управління витратами на підприємствах. *Економічний простір*. 2024. №189. С. 360–364.

32. Проскура В., Білак Р. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 599–607.

33. Скрипник М.І. Організація обліку витрат у розрізі центрів витрат та центрів відповідальності. *Облік і фінанси АПК*. 2023. № 23. С. 56–61.

34. Труніна І. М., Онищенко О. В. Методичні підходи до управління затратами промислових підприємств. *Modern Economics*. 2018. № 7. С. 182–191.

35. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36–45.

36. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. URL: <https://www.inter-nauka.com/ua/issues/economic2024/2/9518>

37. Чубирка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 2. С. 118–124. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2616/1/2-6-2-2016-20.pdf>

38. Шарманська В. М., Вітюк В. В. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання. *Молодий вчений*. 2018. № 1(53). С. 550–552.

39. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2023. 238 с.

40. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. №5. С. 306–311.

41. Яковенко О. І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії: Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 76. С. 140-147.

42. Atkinson E., Kaplan R. and Young M. *Managerial accounting*. Pearson Prentice Hall. Hoboken. USA. 2004. 597 p.

43. Klius Yu. I., Persii Yu. O. Stratehichni napriamy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia zatratamy promyslovykh pidpriemstv v umovakh zabezpechennia staloho rozvytku rehionu. Zabezpechennia staloho rozvytku rehionu: ekonomichni, upravlinski, pravovi ta informatsiino-tekhniczni aspekty: kolektyvna monohrafiia / zah. red. Yu. I. Klius, N. V. Shvets. Sievierodonetsk: SNU im. V. Dalia, 2017. S. 332–346.

44. Kostyrko L., Solomatina T., Kostyrko R., Chernodubova E. System of balanced indicators as a tool for forming a financial strategy in combination with the competitive strategy of agricultural enterprises. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40. pp. 369-376.