

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

БЕРЧУК ВАЛЕНТИНА ВІКТОРІВНА

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо–професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,

кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри менеджменту

від ____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Освітній перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо–професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Берчук Валентині Вікторівні

1. Тема роботи: Формування системи управління витратами підприємства
Керівник роботи: Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент.
2. Термін подання здобувачем роботи: 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико–методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо формування системи управління витратами підприємства. Для досягнення цієї мети, у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та класифікацію витрат підприємства; охарактеризувати особливості формування системи управління витратами підприємства; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами підприємства; охарактеризувати й проаналізувати основні показники діяльності підприємства; оцінити ефективність системи управління витратами підприємства; розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління витратами підприємства.
4. Дата видачі завдання: 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Берчук В.В. Формування системи управління витратами підприємства

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління витратами підприємства. Визначено сутність та передумови формування системи управління витратами підприємства, а також розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів управління системою управління витратами підприємства. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу ефективності системи управління витратами підприємства. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінку ефективності системи управління витратами підприємства.

Виявлено проблеми та розроблено модель покращення та розвитку системи управління витратами підприємства. Проведено аналіз ефективності системи управління витратами підприємства, а саме оптимальність використання ресурсів підприємства, показники ділової активності, SWOT–аналіз та динаміка показників рентабельності. Визначено ключові чинники, що впливають на рівень витрат, а також встановлено взаємозв'язки між витратами та фінансовими результатами діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій у діяльності підприємств для підвищення ефективності використання ресурсів. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління витратами на основі впровадження системного підходу до контролю витрат, вдосконалення внутрішньої звітності, а також використання сучасних інструментів стратегічного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці та вдосконаленні теоретико-методичних засад і створенні практичних рекомендацій для формування системи управління витратами підприємства. У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно–понятійний апарат, зокрема поняття

«витрати підприємства», його трактовано як сукупність використаних у процесі господарської діяльності ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), оцінених у грошовій формі, які спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг з метою отримання доходу.

Ключові слова: аналіз, управління витратами підприємства, витрати, підприємство, оцінка ефективності, оптимізація, ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства та	8
1.2. Особливості формування системи управління витратами підприємства	11
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності системи управління витратами підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	20
2.2. Аналіз системи управління витратами підприємства.....	25
2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства.....	31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44
ДОДАТКИ.....	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку сучасного підприємства. В умовах динамічних ринкових змін, підвищення цін на ресурси та посилення конкуренції, питання оптимізації витрат набуває особливої актуальності. Формування дієвої системи управління витратами дозволяє підприємству не лише мінімізувати свої витрати, але й підвищити рентабельність, забезпечити фінансову стабільність та створити умови для подальшого розвитку. Незважаючи на наявність численних наукових досліджень у цій сфері, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, мало уваги приділяється формуванню ефективної системи управління витратами на підприємствах, що відповідає б сучасним вимогам та умовам ринку.

Проблематику управління витратами досліджували чимало науковців, серед яких Гончар Т. І., Н. Г. Міценко, З. В. Григорова, та інші.

Дослідження цих вчених стали основою для розвитку сучасних підходів до управління витратами, що спрямовані на підвищення ефективності виробництва та оптимізацію використання ресурсів. Водночас, постійні зміни у бізнес-середовищі, глобалізація ринків та зростання вимог до фінансової прозорості підприємств обумовлюють необхідність подальшого розвитку методів управління витратами, що враховують специфіку українських підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо оцінювання системи управління витратами підприємства.

Відповідно до мети, поставлено такі завдання:

- визначити сутність та складові системи управління витратами підприємства;
- охарактеризувати особливості системи управління витратами підприємства;

– визначити методичні підходи до аналізу системи управління витратами підприємства;

– проаналізувати основні показники діяльності підприємства;

– оцінити ефективність системи управління витратами

**** ****.

Об’єктом дослідження – система управління витратами

**** ****.

Предметом дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади формування системи управління витратами **** ****.

Матеріали дослідження. Інформаційну базу роботи становлять наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники та навчальні посібники з базових і процесуальних теорій управління витратами підприємства, матеріали наукових конференцій, досвід іноземних компаній, аналітичні огляди та методичні розробки з управління витратами підприємства, а також наукові публікації у фахових виданнях, внутрішня звітність **** **** та інші джерела інформації.

Практичне значення одержаних результатів. Проведене дослідження є практично значущим для **** ****, оскільки надає конкретні рекомендації щодо оптимізації витрат як основного чинника забезпечення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах постійних змін на ринку.

Апробація результатів роботи. Апробація результатів та публікації. Основні результати було продемонстровано, обговорено та схвалено на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23–24 квітня 2025 р., м. Київ) [27].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства

У сучасних ринкових умовах одним із ключових завдань економічного зростання є підвищення якості продукції та забезпечення її конкурентоспроможності при одночасному зменшенні витрат на виробництво. Виробничі витрати мають різне економічне значення, структуру, частку в загальних витратах, а також по-різному впливають на процес виготовлення та збуту продукції. Для ефективного управління необхідна класифікація витрат, яка відповідає цілям управлінського обліку. Вона допомагає правильно систематизувати інформацію про витрати та формувати собівартість продукції.

Витрати підприємства – це сукупність використаних у процесі господарської діяльності ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), оцінених у грошовій формі, які спрямовані на виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг з метою отримання доходу. Іншими словами, витрати – це всі затрати підприємства, які воно несе під час виробництва, реалізації продукції, товарів чи послуг.

Управління витратами є ключовим елементом стратегічного та оперативного управління підприємством, оскільки дозволяє підвищити рентабельність і конкурентоспроможність.

Управління витратами включає в себе комплекс методів, дій і процедур, спрямованих на раціональне використання ресурсів підприємства. Це важливий елемент системи управління підприємством загалом. Управління витратами на виробництво охоплює всі етапи діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів до реалізації готової продукції, і є складним багаторівневим процесом [1, с.14]. У своїй діяльності підприємства та організації здійснюють різноманітні види

витрат. Залежно від їх функціонального призначення у відтворювальному процесі, Т. Остапенко поділяє усі витрати поділяються на три основні групи[25]:

– витрати, пов’язані з основною діяльністю підприємства. До них належать витрати на виробництво або реалізацію продукції – це так звані поточні витрати, які покриваються за рахунок доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

– витрати, що стосуються інвестиційної діяльності. Ця група охоплює витрати на оновлення та розширення виробництва, зокрема на відтворення основних засобів, поповнення оборотних активів, а також забезпечення нових виробничих потреб. Фінансування таких витрат здійснюється за рахунок амортизаційних відрахувань, прибутку, випуску цінних паперів, залучених кредитів тощо;

– витрати на соціальний розвиток трудового колективу. Сюди входять витрати на соціально–культурні заходи, охорону здоров’я, побутові та житлові потреби працівників. Оскільки ці витрати не пов’язані безпосередньо з виробництвом, їх фінансування здійснюється з прибутку.

Сьогодні тематика класифікації витрат є предметом багатьох наукових досліджень, адже вона є важливим інструментом для ефективного управління підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація витрат

Ознаки класифікації	Групи витрат
По відношенню до виробничого процесу	Основні, накладні
По відношенню до обсягів виробництва	Умовно–постійні, умовно–змінні
За складністю	Одноелементні, комплексні
За способом віднесення на собівартість окремих видів виробництва	Прямі, непрямі
За доцільністю	Продуктивні, непродуктивні
За календарним періодом	Поточні, календарні
За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції

Примітка: взято з джерела [3].

Залежно від характеру діяльності підприємства, усі витрати можна умовно поділити на дві основні категорії: ті, що виникають під час звичайної діяльності, та ті, що пов'язані з надзвичайною діяльністю. Витрати, пов'язані зі звичайною діяльністю, своєю чергою, поділяються на витрати операційної (як основної, так і іншої), інвестиційної та фінансової діяльності.

Згідно з П(С)БО 16, витрати підприємства класифікуються на [26]:

- виробничі, які формують виробничу собівартість продукції, робіт або послуг;
- операційні, що включають адміністративні (загальногосподарські), витрати на збут та інші операційні витрати;
- інші витрати діяльності, зокрема фінансові, втрати від участі в капіталі, надзвичайні витрати тощо.

Основи класифікації витрат закріплені П(С)БО 16 «Витрати». Вони передбачають групування витрат за функціональною ознакою відповідно до виду діяльності, в межах якої були понесені витрати або отримано дохід [4].

Таким чином, за характером діяльності витрати та доходи поділяють на ті, що стосуються звичайної або надзвичайної діяльності.

Звичайна діяльність, у свою чергу, охоплює три напрямки:

- операційну;
- фінансову;
- інвестиційну.

Операційні витрати поділяють на:

- за функціональним призначенням: витрати на виробництво, управління, збут, інші операційні;
- за економічними елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші витрати.

В управлінському обліку підхід до трактування витрат виробництва дещо відрізняється. Менеджерів цікавить не лише загальна сума витрат підприємства, а й деталізовані дані щодо витрат на виробництво окремих видів продукції, виконання робіт або надання послуг. Витрати виробництва розглядаються як

витрати ресурсів і праці, що використовуються у процесі виготовлення продукції. Сукупність таких витрат, пов'язаних з виробництвом чи придбанням активу, формує його собівартість.

Отже, ефективне управління витратами є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки. Рациональна класифікація витрат дозволяє систематизувати інформацію, контролювати витрати на всіх етапах діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію собівартості продукції та підвищення рентабельності виробництва.

1.2. Особливості формування системи управління витратами підприємства

Ефективне управління витратами набуває особливого значення в умовах неперервних змін економічного середовища, підвищеної конкуренції та обмеженості ресурсів, з якими зустрічаються сучасні підприємства. Формування дієвої системи управління витратами – це складний і багатогранний процес, який вимагає глибокого розуміння як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на витратну структуру та фінансові результати діяльності суб'єкта господарювання.

Особливості побудови такої системи значною мірою визначаються специфікою підприємства: його галузевою приналежністю, масштабами діяльності, організаційною структурою, виробничо–технологічними процесами та стратегічними цілями. Управління витратами передбачає не лише контроль за витратами, але й їх раціональне планування, обґрунтування, нормування, аналіз відхилень та прийняття рішень, спрямованих на їх оптимізацію.

На нашу думку, в сучасних умовах, коли ринки є нестабільними, а конкуренція загострюється, здатність підприємства гнучко реагувати на зміни за рахунок оптимізації витратної частини бюджету є одним із визначальних чинників його життєздатності. Неефективне управління витратами призводить

до втрати прибутковості, зниження інвестиційної привабливості та погіршення конкурентних позицій. Навпаки, раціональна система управління витратками дозволяє не лише скорочувати зайві витрати, але й вивільняти ресурси для стратегічного розвитку, підвищуючи адаптивність підприємства до нових економічних викликів.

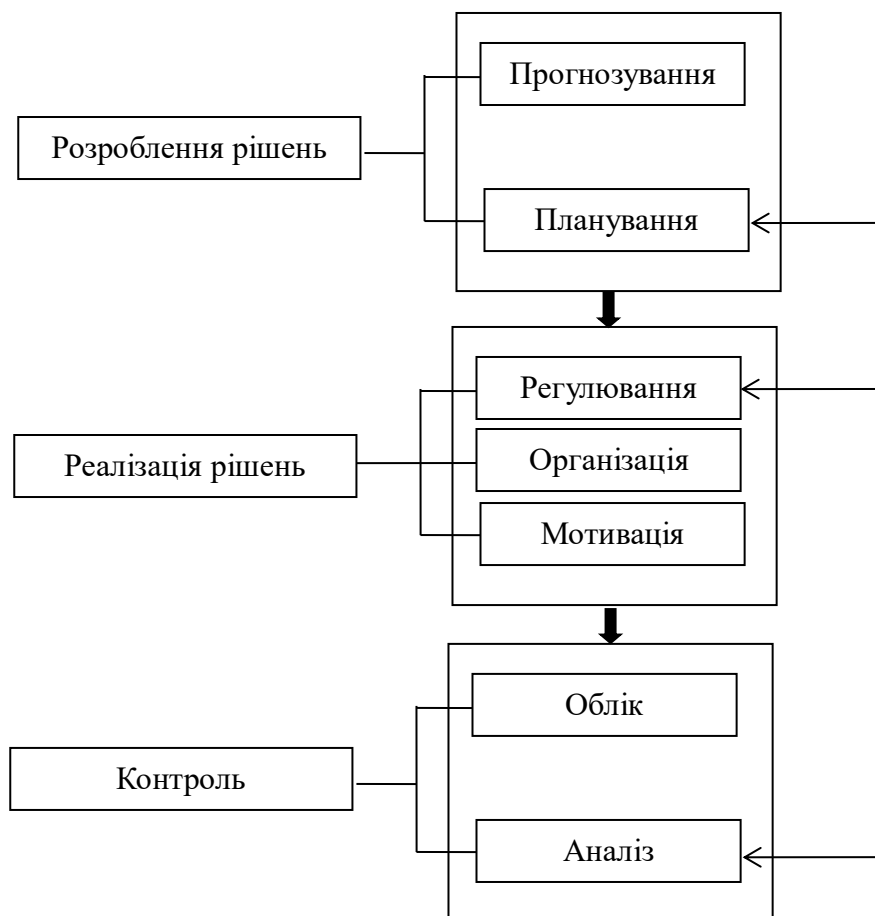


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема системи управління витратами

Примітка: взято з джерела [24].

Основою процесу управління витратами на підприємстві виступають як внутрішні, так і зовнішні ситуаційні чинники, які формують початкове інформаційне підґрунтя для такого управління. Це включає структуру інформаційної бази, методи збору, обробки та подання даних, а також оптимізацію взаємозв'язків між інформаційними масивами та управлінськими завданнями.

Стратегія розвитку підприємства та його загальна мета визначають напрями, завдання, принципи й функціональні обов'язки в системі управління витратами, якими керується управлінський персонал.

Ключова мета управління витратами полягає у досягненні високих фінансово–економічних результатів діяльності підприємства шляхом забезпечення оптимального рівня витрат як у короткостроковому, так і в довгостроковому періодах. Для реалізації цієї мети система управління витратами має виконувати такі функції:

- визначення ролі та значення управління витратами у загальній системі менеджменту підприємства як одного з чинників підвищення його ефективності;
- встановлення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства, обсягом витрат, їх рівнем та напрямками використання;
- досягнення мінімального рівня витрат за умов раціонального використання наявних ресурсів підприємства та з урахуванням актуальної ринкової ситуації;
- встановлення оптимального балансу між витратами, обсягом виготовлення продукції, ціною реалізації та цільовим рівнем прибутковості;
- удосконалення витратної структури та виявлення внутрішніх резервів для її скорочення у межах основних функцій і бізнес–процесів підприємства;
- забезпечення високої якості складових витрат;
- активне залучення персоналу до процесу управління витратами з метою підвищення його результативності.

У процесі вибору принципів управління витратами важливо враховувати напрацювання як теоретиків, так і практиків менеджменту [5; 6; 7]. Однак, на нашу думку, ключовими слід вважати такі принципи: системний підхід, адаптивність, гнучкість, єдність методології, безперервність процесу, об'єктивність, економічна доцільність та достовірність інформації.

На підставі визначених цілей, завдань і принципів формується цілісна система управління витратами, яка включає організаційне, ресурсне, технічне та методичне забезпечення. Функціональна основа цієї системи базується на

базових елементах управлінської діяльності: обліку та аналізі, плануванні, організації, мотивації, контролі та моніторингу, що відповідають покладеним на систему завданням.

Отже, ефективна система управління витратами повинна мати інтегрований і системний характер, охоплюючи всі структурні одиниці підприємства. У такому випадку вона сприятиме обґрунтованості досягнутих результатів шляхом оптимізації витрат, встановленню раціонального співвідношення між виробничими потужностями та використаними ресурсами, а також слугуватиме основою для стратегічного планування розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами підприємства

На нашу думку, у сучасному конкурентному середовищі кожен керівник має самостійно визначати підходи до управління виробничими витратами, формуючи відповідні вимоги для досягнення максимальної ефективності. Це критично важливо для збереження прибутковості та конкурентоспроможності компанії. Незалежно від ситуації, управлінці повинні чітко формулювати цілі у сфері витрат і створювати конкретні заходи для їх досягнення.

Методи аналізу витрат спрямовані на виявлення взаємозв'язків між елементами витрат, оцінку їх ефективності та пошук шляхів зниження собівартості продукції. Використання таких підходів, як горизонтальний і вертикальний аналіз, факторний аналіз, граничний метод тощо, дає змогу комплексно оцінити діяльність компанії та розробити шляхи її вдосконалення.

Одним із дієвих інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який допомагає оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

Мета SWOT-аналізу полягає у виявленні чинників, що впливають на ефективність компанії:

- 1) визначення сильних сторін, які потрібно розвивати;
- 2) виявлення слабких місць, що потребують усунення;
- 3) використання можливостей для зростання конкурентоспроможності;
- 4) мінімізація чи усунення загроз.

Завдяки SWOT-аналізу підприємство може глибше зрозуміти як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу та ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення. Аналіз слабких сторін і загроз дозволяє шукати шляхи оптимізації витрат, тоді як оцінка сильних сторін допомагає визначити конкурентні переваги.

Горизонтальний аналіз є інструментом оцінки змін фінансових показників підприємства за певний період. Він базується на порівнянні абсолютних і відносних змін елементів фінансової інформації для виявлення тенденцій розвитку витрат, доходів та прибутків [11].

Основні завдання горизонтального аналізу:

- 1) оцінити зміну ключових фінансових показників за кілька періодів;
- 2) визначити тенденції змін витрат і доходів;
- 3) виявити причини структурних змін у фінансах;
- 4) ідентифікувати ризики та можливості для ефективного управління ресурсами.

Горизонтальний аналіз допомагає оцінити ефективність управління фінансами компанії, своєчасно виявити негативні тенденції (наприклад, зростання витрат на сировину чи енергію) і ухвалювати відповідні рішення. Він також дозволяє порівнювати результати діяльності за різні часові періоди для оцінки стабільності розвитку [12].

У межах оцінки ефективності системи управління витратами підприємства важливим інструментом виступає аналіз показників рентабельності, який дозволяє визначити, наскільки результативно підприємство використовує свої ресурси для отримання прибутку. Показники рентабельності є ключовими

критеріями фінансової ефективності діяльності суб'єкта господарювання і дають змогу оцінити результативність управління витратами в різних аспектах: виробничому, фінансовому, інвестиційному тощо [13].

Рентабельність – це співвідношення прибутку до певної бази порівняння (доходів, витрат, активів, власного капіталу тощо), що характеризує прибутковість підприємства. Вона дає відповідь на запитання: скільки прибутку приносить кожна гривня вкладених ресурсів, що вкрай важливо при оцінці результативності витратної політики [14].

Аналіз зміни рентабельності у часі (динаміка) дозволяє:

- виявити тенденції у прибутковості діяльності підприємства;
- оцінити наслідки управлінських рішень у сфері витрат;
- визначити ефективність проведених заходів із зниження витрат чи оптимізації виробництва;
- сформулювати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення системи управління витратами.

Розрахунок рентабельності – один із класичних методичних підходів до оцінки ефективності витрат. Він поєднує в собі кількісний та якісний виміри, адже не лише фіксує розмір витрат, а й показує, наскільки ці витрати виправдані з огляду на отриманий результат. Саме тому рентабельність є інтегральним показником, який поєднує фінансові результати з витратною частиною і дозволяє здійснювати всебічну діагностику системи управління витратами [15].

Таким чином, використання аналізу рентабельності є обов'язковим елементом при оцінці ефективності управління витратами підприємства, оскільки дозволяє побачити не лише обсяг витрат, а й їхню економічну доцільність та результативність у контексті загальної фінансової стратегії підприємства.

Оцінка ліквідності підприємства є важливим елементом аналізу його фінансового стану та ефективності функціонування системи управління витратами. Показники ліквідності відображають здатність підприємства

своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання, що прямо пов'язано з раціональним розподілом та використанням ресурсів [18].

Ліквідність підприємства характеризується через групу коефіцієнтів, які аналізують співвідношення поточних активів до поточних зобов'язань:

1) коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності показує, наскільки всі поточні активи можуть покрити поточні зобов'язання підприємства;

2) коефіцієнт швидкої ліквідності враховує лише найбільш ліквідні активи (без запасів), тобто кошти, дебіторську заборгованість тощо;

3) коефіцієнт абсолютної (миттєвої) ліквідності визначає частку зобов'язань, яка може бути погашена негайно за рахунок грошових коштів.

У контексті аналізу системи управління витратами підприємства, показники ліквідності мають таке практичне значення:

1) виявлення надмірних або недостатніх витрат (надмірні витрати можуть призвести до зменшення обігових коштів, що негативно впливає на ліквідність. З іншого боку, занадто економна політика може стримувати розвиток і спричинити ризик втрати доходів);

2) оцінка платоспроможності (ефективне управління витратами має забезпечити достатній рівень ліквідності, щоб підприємство могло виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання);

3) підтримка оптимального балансу між доходами та витратами (коефіцієнти ліквідності дозволяють побачити, наскільки витрати на закупівлю, виробництво, зберігання та реалізацію впливають на фінансову гнучкість підприємства);

4) попередження кризових ситуацій (низький рівень ліквідності часто є ознакою нераціональної витратної політики, що може призвести до касових розривів, штрафів або зупинки діяльності).

Таким чином, аналіз ліквідності є важливою частиною методичного підходу до оцінки ефективності управління витратами. Він дозволяє комплексно оцінити фінансову реакцію підприємства на ті чи інші управлінські рішення щодо витрат і своєчасно виявити ризики втрати платоспроможності.

Факторний аналіз витрат є важливим інструментом у процесі оцінювання ефективності функціонування системи управління витратами підприємства. Його головна мета – виявлення та кількісна оцінка впливу окремих факторів на загальний обсяг витрат, що дозволяє краще розуміти причини їх зміни, а також знаходити резерви для економії.

Факторний аналіз витрат – це метод дослідження, який дозволяє визначити, як зміна тих чи інших виробничих, економічних чи управлінських чинників вплинула на зміну загального рівня витрат підприємства. Він дозволяє не лише зафіксувати сам факт зростання чи зниження витрат, але й зрозуміти чому саме це відбулося.

До основних факторів, що можуть впливати на витрати, належать: обсяг виробництва, структура виробленої продукції, ціни на ресурси (сировину, енергію, трудові ресурси), рівень технологічного оснащення, ефективність організації виробництва.

Факторний аналіз витрат є надзвичайно корисним у межах оцінки ефективності системи управління витратами, оскільки:

- 1) допомагає виявити «проблемні місця» в структурі витрат, які найбільше впливають на зниження прибутковості;
- 2) дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень щодо ресурсозбереження, оптимізації структури виробництва, закупівель тощо;
- 3) сприяє формуванню економічно обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення фінансової ефективності;
- 4) є основою для розробки системи бюджетування та вдосконалення системи контролю за витратами;
- 5) сприяє об'єктивному плануванню витрат, базуючись на розрахованих впливах ключових чинників.

Таким чином, факторний аналіз витрат не лише поглиблює розуміння причин їх зміни, але й створює аналітичну базу для впровадження ефективної системи управління витратами на підприємстві, особливо в умовах

конкурентного середовища та необхідності підвищення економічної ефективності.

Отже, на нашу думку, використання саме цих методичних підходів забезпечить об'єктивну оцінку ефективності системи управління витратами ****

*****.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

Управління витратами є важливою складовою забезпечення фінансової стабільності підприємства. Аналіз результативності витратного менеджменту дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів для досягнення бізнес-цілей.

Товариство з обмеженою відповідальністю ***** спеціалізується на виробництві продукції харчової промисловості, зокрема хлібобулочних виробів. Підприємство працює на ринку вже понад 23 роки і наразі пропонує широкий асортимент, який включає понад 40 найменувань продукції. Серед них – 8 видів хліба, 8 різновидів хлібців з різними смаками, 15 видів булочок, сухарні вироби, а також інша супутня продукція.

Таблиця 2.1

Основна інформація про **** *****

Параметр	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю *****
Скорочене найменування	**** *****
Статус юридичної особи (станом на 14.05.2024)	Не перебуває в процесі припинення
ЄДРПОУ	31602941
Дата реєстрації	10.08.2001
Статутний капітал	18 900 000,00 грн.
Юридична адреса	***** * * * * *

Продовження таблиці 2.1

Форма власності	Недержавна власність
Організаційно–правова форма господарювання за КОПФГ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважена особа	*****

Примітка: складено автором на основі статуту підприємства

Організаційна структура **** ***** має децентралізований характер і побудована за лінійно–функціональним принципом (додаток А). Її особливістю є передача повсякденного управління керівникам лінійних підрозділів, що дає можливість вищому керівництву зосередитись на стратегічному розвитку підприємства та ефективній взаємодії між основними та допоміжними підрозділами. Така структура забезпечує раціональне поєднання виробничих відділів із тими, що відповідають за управлінські функції.

Таким чином, організаційна побудова підприємства характеризується поділом на окремі підрозділи із чітко окресленими завданнями та відповідальністю кожного з них.

**** ***** функціонує за лінійно–функціональною чотирирівневою структурою, що передбачає узгодження та затвердження рішень на всіх рівнях управління, а також вертикальний розподіл і передачу повноважень.

У цілому така модель організації повністю відповідає стратегічним цілям підприємства, оскільки забезпечує виконання ключових функцій:

- виробництво хлібо-булочних виробів;
- контроль якості продукції та загальної діяльності компанії;
- реалізацію виготовленої продукції;
- оновлення й розширення виробничих потужностей.

Підприємство орієнтоване на стабільний розвиток та підвищення конкурентоспроможності.

Основними його цілями є отримання стабільного прибутку, підтримання рентабельності продукції на рівні 20–25%, підвищення рівня завантаження виробничих потужностей до 90%.

До допоміжних цілей діяльності **** * належать:

- впровадження сучасних технологій та максимізація використання існуючих ресурсів;
- постійне поліпшення умов праці для підвищення продуктивності персоналу;
- контроль за кількісними та якісними показниками на кожному етапі виробництва;
- запровадження заходів щодо оптимізації витрат на виробництво та збут продукції;
- регулярне навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації працівників та залучення нових висококваліфікованих фахівців.

Ефективне управління витратами підприємства неможливе без глибокого розуміння його фінансово-економічного стану. Одним із ключових інструментів такого оцінювання є горизонтальний аналіз техніко–економічних показників. Це дозволить нам виявити тенденції зміни обсягів виробництва, доходів, витрат та прибутковості, що, у свою чергу, стане основою для оцінювання ефективності та подальшого вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники

**** * за 2022–2024 р.р.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022	2023	2024	2023–2022	2024–2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	15650,4	16546,8	17271,0	896,4	724,2	5,72	4,38

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн..	30714,3	44069,2	38220,4	13354,9	-5848,8	43,48	-13,27
Чистий прибуток, тис. грн.	723,1	896,4	724,2	173,3	-172,2	23,96	-19,21
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис. грн.	36505,7	49845,5	47632,3	13339,8	-2213,2	36,54	-4,44
Середньооблікова чисельність працівників	83	86	94	3	8	3,61	9,3
Фінансовий результат до оподаткування	881,9	1093,2	883,2	211,3	-2010	23,95	-183,86
Дебіторська заборгованість ,тис.грн.	5377,3	5175,8	4681,4	-201,5	-494,4	-3,74	-9,55
Кредиторська заборгованість , тис.грн	7635,3	6515,9	4993,4	-1119,4	-1522,5	-14,66	-23,37

Примітка: складено автором на основі додатку Б

Провівши аналіз підприємства, ми бачимо, що протягом трьох років спостерігається сталий приріст власного капіталу: у 2023 р. – на 5,72%, у 2024 – ще на 4,38%. Це свідчить про позитивну тенденцію до фінансової стабільності, зростання внутрішніх джерел фінансування та зміцнення фінансової незалежності підприємства. Такий розвиток є добрим сигналом для інвесторів та партнерів. У зв'язку з цим, ми рекомендуємо використовувати частину капіталу для інвестицій у модернізацію обладнання чи розширення ринків збуту.

У 2023 р. собівартість зросла на 43,48%, що є дуже суттєвим збільшенням і може свідчити про зростання цін на сировину, енергоносії чи неефективне використання ресурсів. У 2024 р. показник знизився на 13,27%, що вказує на те, що підприємство вжило заходи для оптимізації витрат. Проте рівень собівартості

все ще високий. На нашу думку, управлінцям та аналітикам підприємства варто розглянути варіант переходу на енергоощадне обладнання та технології.

Прибуток у 2023 р. зріс на 23,96%, але у 2024 р. зменшився на 19,21%. Це свідчить про нестабільність рентабельності діяльності. Зниження прибутку при скороченні собівартості може означати проблеми з ціноутворенням, зниження попиту або збільшення непродуктивних витрат. Задля забезпечення сталої позитивної динаміки прибутку, радимо провести аналіз рентабельності кожного виду продукції, оптимізувати витрати на збут та адміністративне управління.

Щодо чистого доходу від реалізації продукції, то у 2023 р. дохід цей показник на 36,54%, що є позитивним фактором, однак у 2024 році зменшився на 4,44%. Це свідчить про насичення ринку, зниження попиту або втрату частини клієнтів.

При тому, кількість працівників збільшилась на 13,25% за два роки. Однак, важливо, щоб зростання чисельності персоналу відповідало підвищенню продуктивності праці.

Показник фінансового результату до оподаткування значно знизився у 2023р., але в 2024 відновився майже до рівня 2022 р.. Така динаміка свідчить про високі коливання фінансової ефективності, можливо, через одноразові витрати або зниження ефективності основної діяльності, тому ми рекомендуємо детально проаналізувати причини різких коливань, зокрема витрати на позареалізаційні операції.

Також ми спостерігаємо стабільне скорочення дубюторської заборгованості, що показує покращення розрахункової дисципліни покупців і підвищення платоспроможності підприємства.

Суттєве зменшення кредиторської заборгованості – позитивна тенденція, яка знижує фінансові ризики підприємства. Це означає, що підприємство поступово зменшує залежність від зовнішніх зобов'язань.

2.2. Аналіз системи управління витратами підприємства

Ефективна система управління витратами є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємства. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та нестабільного економічного середовища важливо не лише контролювати рівень витрат, але й оптимізувати їх структуру з метою підвищення фінансової результативності. Тому аналіз ефективності управління витратами дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій політиці підприємства, обґрунтувати необхідність змін або вдосконалення підходів до витрат, а також спрогнозувати майбутній стан господарської діяльності.

У процесі оцінювання доцільно комплексно аналізувати показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, зокрема його платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність і рентабельність.

Щоб детально зрозуміти стан поточної платоспроможності ****
***** пропонуємо розглянути динаміку показників ліквідності (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників ліквідності **** *****

в 2022 – 2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	0,68	0,73	0,55	0,05	–0,18	–0,13
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,36	0,52	0,24	0,16	–0,28	–0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,2	0	0,19	–0,2	–0,01
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	0,72	0,82	0,94	0,1	0,12	0,22

Примітка: розраховано автором на основі додатку Б

Ми бачимо, що протягом 2022–2024 рр. **** * не демонструє активної політики щодо зниження короткострокових фінансових ризиків. Керівництво підприємства не вживає достатніх заходів для забезпечення належного балансу між короткостроковими джерелами фінансування та оборотними активами. Про це свідчить негативна динаміка показника поточної ліквідності, який знизився з 0,68 грн у 2022 р. до 0,55 грн у 2024 р.

Порівняння фактичного значення показника з рекомендованим нормативом (≥ 2) вказує на потенційну загрозу виникнення проблем зі своєчасним погашенням зобов'язань перед постачальниками сировини, послуг та фінансових ресурсів. Такий стан речей свідчить про обмежену здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Зокрема, станом на початок аналізованого періоду (2022 рік), підприємство мало можливість погасити лише 36% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців, що є критичним сигналом щодо рівня його платоспроможності.

Для подальшого аналізу системи управління витратами розглянемо динаміку показників фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

Динаміка показників фінансової стійкості **** *
у 2022 – 2024 рр.

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
1	2	3	4	5	6	6
Власні обігові кошти, тис. грн.	–8072,4	–7424,8	–8942,9	647,6	–1 518,1	–870,5
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	–0,48	–0,38	–0,82	0,1	–0,44	–0,34
Маневреність власних оборотних коштів	–0,02	–0,74	–0,01	–0,72	0,73	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними оборот. засобами	–1,03	–1,33	–1,44	–0,3	–0,11	–0,41

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт фінансової автономії	0,39	0,38	0,46	–0,01	0,08	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	2,6	2,64	2,15	0,04	–0,49	–0,45
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,6	1,64	1,15	0,04	–0,49	–0,45
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	–0,52	–0,45	–0,52	0,07	–0,07	0
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	1	1	0	0	0
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,39	0,38	0,46	–0,01	0,08	0,07
Коефіцієнт мобільності активів	0,71	0,82	0,42	0,11	–0,4	–0,29

Примітка. Розраховано автором на основі додатку Б

Аналіз фінансової стійкості **** * засвідчує наявність критичних проблем у сфері формування обігового капіталу. Визначено, що розмір власних оборотних коштів підприємства є від’ємним і станом на 2024 р. становить –8 942,9 тис. грн. Це свідчить про неспроможність керівництва забезпечити фінансування обігових активів за рахунок власних ресурсів, що обмежує можливості формування виробничих запасів, надання товарних кредитів та забезпечення безперервності операційної діяльності. Протягом 2022–2024 рр. обсяг цих коштів зменшився ще на 870,5 тис. грн, що лише поглибило фінансову нестабільність.

Недостатній рівень фінансової гнучкості пов’язаний із тим, що значна частина оборотного капіталу формується за рахунок зовнішніх джерел, а не власних коштів. Крім цього, ризики збоїв у постачанні сировини та матеріалів залишаються високими. Це зумовлено вкрай низьким рівнем забезпечення запасів власними обіговими коштами, що у 2024 р. досяг –144%. Така ситуація може призвести до перерв у виробничому процесі, незадоволення клієнтів і зниження ділової репутації підприємства. Частка власних оборотних коштів у структурі запасів скоротилася на 0,41 процентного пункту за досліджуваний

період, що свідчить про посилення загроз для стабільності операційної діяльності.

У межах оцінювання фінансової стійкості доцільно також проаналізувати співвідношення зобов'язань і власного капіталу. У 2024 р. підприємство здатне фінансувати 46% своїх активів за рахунок власного капіталу, що є позитивною тенденцією – у порівнянні з попередніми роками спостерігається його зростання на 0,07. Це може свідчити про посилення довіри з боку кредиторів, постачальників та інших учасників фінансового ринку. Зростання частки власного капіталу також означає, що навіть у разі втрати платоспроможності підприємство зможе покрити значну частину своїх зобов'язань.

Показники фінансового левериджу та залежності від позикового капіталу залишаються в межах допустимих значень, що свідчить про відносно помірний рівень фінансових ризиків. На кожен гривню власного капіталу припадає 2,15 грн загальних пасивів, а зобов'язання становлять 1,15 грн на 1 грн власного капіталу, що свідчить про перевагу позикового фінансування, але без критичного перевищення нормативів.

Проте, індикатор маневреності власного капіталу залишається на низькому рівні (–52% у 2024 р.), що обмежує можливість підприємства оперативно реагувати на зміну ринкових умов або фінансувати короткострокові потреби без зовнішньої допомоги. Окрему увагу слід звернути на структуру зобов'язань: у 2024 р. короткострокові зобов'язання становили 100% від загального їх обсягу. З одного боку, це забезпечує більшу маневреність у використанні фінансування, але з іншого – робить підприємство надмірно залежним від доступності короткострокових кредитів. За відсутності можливості оперативно залучати зовнішні ресурси, **** * може зіткнутися з труднощами в забезпеченні безперервності виробничих і фінансових процесів.

Проаналізувавши показники ділової активності підприємства за 2023–2024 р.р. (табл.2.5), ми бачимо певні позитивні зміни в системі управління витратами. Зокрема, спостерігається зростання коефіцієнта оборотності оборотних активів

(з 2,72 до 3,1), що супроводжується скороченням періоду одного обороту цих активів на 16,35 днів.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності **** *

Показник	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), 2024 / 2023
	2023	2024	
Оборотність власного капіталу, обороти	3,1	2,82	-0,28
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	1,18	1,18	0
Фондовіддача, обороти	2,09	1,9	-0,19
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	2,72	3,1	0,38
Період одного обороту оборотних активів, днів	132,49	116,14	-16,35
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	6,58	6,49	-0,09
Період одного обороту запасів, днів	54,7	55,47	0,77
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	34 376,21	—	—
Період одного обороту готової продукції, дні	0,01	—	—
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	9,45	9,66	0,21
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	38,11	37,25	-0,86
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	6,39	6,77	0,38
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	56,36	53,2	-3,16
Період виробничого циклу, днів	—	—	—
Період операційного циклу, днів	92,81	92,72	-0,09
Період фінансового циклу, днів	36,45	39,51	3,06

Примітка: розраховано автором на основі додатку Б

Це свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. Позитивною є динаміка управління дебіторською заборгованістю: її оборотність зросла, а період погашення скоротився. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо кредиторської заборгованості, що свідчить про раціонал

ьне управління зобов’язаннями підприємства. Незначне скорочення операційно
го циклу також характеризує стабільність господарських процесів. Водночас ок
ремі показники продемонстрували негативну динаміку. Зокрема, зменшилася об
оротність власного капіталу та фондівдача, що свідчить про певне погіршенн
я ефективності використання капітальних ресурсів. Також зафіксовано збільшен
ня тривалості фінансового циклу на 3,06 днів, що може свідчити про тимчасове
зниження ліквідності. Загалом, підприємство демонструє поступове покращенн
я показників ділової активності, що вказує на позитивні зміни в управлінні витр
атами. Однак для досягнення більшої ефективності необхідно зосередити уваг
у на покращенні використання власного капіталу та основних засобів.

Таблиця 2.6

Динаміка витрат *****
в 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–		Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	30714,3	44063,2	38220,4	13348,9	–5842,8	43,46	–13,26	24,44
Інші операційні витрати	7 952,6	9334,5	12676,4	1381,9	3 341,9	17,38	35,8	59,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	158,8	196,8	159	38	–37,8	23,93	–19,21	0,13
Всього витрат	38825,7	53594,5	51055,8	14768,8	–2538,7	38,04	–4,74	31,5

Примітка: розраховано автором на основі додатку Б

Ми бачимо, що у продовж досліджуваного періоду, діяльність *****
***** характеризувалася нерівномірною динамікою та витрат.
За аналізований період сукупні витрати підприємства зросли на 14 768,8 тис. грн
у 2023 р. порівняно з 2022 р., а вже у 2024 р. спостерігається їх зниження на 2
538,7 тис. грн. Це свідчить про відсутність стабільності в діяльності

підприємства та про ймовірний вплив зовнішніх чинників (наприклад, кон'юнктури ринку, сезонності, інфляції) або внутрішніх недоліків у системі планування й управління витратами. Структура витрат залишається вузькою: домінують витрати на собівартість реалізованої продукції, тоді як адміністративні й збутові витрати формально не відображаються у звітності, що може бути ознакою спрощеного обліку або перекладання функцій на інші види витрат. Також значним є зростання інших операційних витрат, яке досягло 59,4% за два роки, що вимагає детальнішого контролю.

Проведений аналіз свідчить про те, що система управління витратами в ***** не є ефективною в контексті забезпечення стійкого зростання доходів. Незважаючи на тимчасове покращення фінансових результатів у 2023 р., вже у 2024 р. спостерігається погіршення ситуації як щодо витрат, так і доходів. Особливої уваги потребує контроль за іншими операційними витратами, зниження ефективності обігового капіталу та нестабільність прибутковості.

Відсутність окремого обліку адміністративних, збутових та інших витрат ускладнює аналіз їх ефективності й потребує впровадження більш деталізованої системи управління витратами, яка дозволить оперативно реагувати на зміни та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Для підвищення фінансової стійкості ми рекомендуємо підприємству зосередити увагу на оптимізації витратної частини, зокрема в частині операційних витрат, а також впровадити системи прогнозування й бюджетування, які допоможуть уникати критичних коливань.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами підприємства

Ефективне управління витратами є критично важливим для забезпечення стабільного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Для глибокого й об'єктивного оцінювання системи управління

витратами **** ми використали комплексний підхід, що включає застосування SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін у сфері витрат, а також зовнішніх можливостей і загроз. Додатково провели аналіз показників рентабельності як ключового індикатора ефективності витратної політики підприємства та факторний аналіз витрат.

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз системи управління витратами

Сильні сторони	Слабкі сторони
– висока частка власного капіталу в структурі фінансування, що дозволяє знижувати залежність від довгострокових кредитів; – наявність досвіду роботи на місцевому ринку та сформованих стабільних каналів збуту продукції; – зростання частини витрат, пов'язаних із виробництвом, свідчить про активізацію операційної діяльності; – доступність сировини на регіональному рівні дозволяє зменшити транспортні витрати.	– високий рівень залежності від короткострокових зобов'язань при формуванні оборотного капіталу; – відсутність ефективної структури розподілу витрат (адміністративні та збутові витрати не виокремлюються у звітності); – негативне значення власних оборотних коштів, що свідчить про нестачу внутрішнього фінансового ресурсу для покриття поточних потреб; – недостатній рівень рентабельності, що знижує фінансову гнучкість підприємства.
Можливості	Загрози
– автоматизація обліку витрат і впровадження контролінгу для зменшення непродуктивних витрат; – пошук нових каналів збуту, включно з онлайн-торгівлею, для підвищення доходів і кращого розподілу постійних витрат; – залучення грантів або державних програм підтримки виробників харчової продукції для модернізації обладнання; – розширення асортименту продукції з урахуванням змін у споживчому попиті.	– зростання цін на сировину та енергоносії, що призводить до підвищення собівартості продукції; – посилення конкуренції з боку як великих торговельних мереж, так і невеликих локальних пекарень; – законодавчі зміни у сфері оподаткування або регулювання харчової галузі, які можуть призвести до збільшення витрат.

Примітка: складено автором

SWOT-аналіз показав, що **** має певні стратегічні переваги у вигляді стабільної позиції на ринку та доступу до місцевої сировини, однак ефективність управління витратами стримується слабким фінансовим забезпеченням, високою залежністю від короткострокових зобов'язань та низькою рентабельністю. Для покращення системи управління

витратами доцільно реалізовувати наявні можливості автоматизації, пошуку нових каналів збуту та залучення підтримки ззовні, одночасно мінімізуючи ризики, пов'язані зі зростанням витрат і коливанням платоспроможності споживачів.

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності (збитковості) *****

Показник	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +, –		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Рентабельність (пасивів) активів (чистий прибуток в чисельнику), %	–	2,12	1,79	–	–0,33	–
Рентабельність (пасивів) активів (EBIT в чисельнику), %	–	2,59	2,18	–	–0,41	–
Рентабельність (пасивів) активів (EBITDA в чисельнику), %	–	2,59	2,18	–	–0,41	–
Рентабельність власного капіталу, %	–	5,57	4,28	–	–1,29	–
Рентабельність виробничих фондів, %	–	3,76	2,89	–	–0,87	–
Рентабельність продажів за валовим прибутком (валова маржа), %	15,86	11,6	19,76	–4,26	8,16	3,9
Рентабельність продажів за операційним прибутком (операційна маржа), %	2,42	2,19	1,28	–0,23	–0,91	–1,14
Рентабельність продажів за чистим прибутком (чиста маржа), %	1,98	1,8	1,52	–0,18	–0,28	–0,46
Операційна рентабельність витрат, %	2,28	2,04	1,2	–0,24	–0,84	–1,08
Коефіцієнт реінвестування, %	–	100	100	–	0	–
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	–	5,42	4,19	–	–1,23	–
Період окупності активів	–	47,07	55,87	–	8,8	–
Період окупності власного капіталу	–	17,96	23,35	–	5,39	–

Примітка: розраховано автором на основі додатку Б

Аналіз динаміки рентабельності свідчить про нестабільність фінансової ефективності ***** у 2022–2024 роках. Зокрема, спостерігається зниження рентабельності активів за всіма формами прибутку (чистого, EBIT, EBITDA), що вказує на неефективне використання активів для генерування прибутку. Так, рентабельність чистого прибутку зменшилася з 2,12% у 2022 р. до 1,79% у 2024 р. Особливу увагу варто звернути на погіршення операційної маржі (з 2,42% до 1,28%) та чистої маржі (з 1,98% до 1,52%), що сигналізує про зростання витрат у структурі собівартості або зниження ефективності ціноутворення. Це також підтверджується зменшенням

операційної рентабельності витрат та зниженням рентабельності власного капіталу на 1,29 п. п., що негативно впливає на інвестиційну привабливість підприємства.

Позитивним моментом є покращення рентабельності продажів за валовим прибутком (зростання на 8,16 п.п. у 2024 р.), що вказує на певне зниження виробничих витрат або зростання обсягів реалізації. Однак загальна динаміка свідчить про потребу в удосконаленні системи управління витратами, оптимізації структури витрат і підвищенні ефективності використання ресурсів.

Таким чином, аналіз рентабельності підкреслює необхідність запровадження стратегічних змін у витратній політиці підприємства з метою покращення прибутковості діяльності.

Для обґрунтування змін у рівні витрат підприємства доцільно провести факторний аналіз, який дозволяє виявити ключові чинники, що вплинули на динаміку витрат, а також оцінити їхній вплив у кількісному вираженні. Такий підхід сприяє глибшому розумінню причин змін у структурі та обсягах витрат і є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Нижче представлено результати факторного аналізу витрат підприємства.

Таблиця 2.10

Факторний аналіз витрат підприємства

Показник	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,–			Відносний приріст (відхилення), %		
	2022	2023	2024	2023 / 2022	2024 / 2023	2023/ 2022	2024 / 2023	2024 / 2022
Всього доходів	39548,8	54490,9	51780,0	14942,1	–2 710,9	37,78	-4,97	30,92
Всього витрат	38666,9	53397,7	50896,8	14730,8	-2500,9	38,0	-4,68	31,6
Чистий прибуток	723,1	896,4	724,2	173,3	–172,2	23,97	– 19,21	0,15
Витрати на гривню доходу	0,98	0,98	0,99	0	0,01	0	1,02	1,02

Примітка: розраховано на основі додатка Б

Провівши факторний аналіз витрат підприємства і проаналізувавши результати, ми бачимо, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. дохід підприємства зріс на 14 942,1 тис. грн (на 37,78%), а витрати – на 14 768,6 тис. грн (на 38,04%). У 2024 р. дохід дещо зменшився на 2 983,8 тис. грн (на 5,48%), як і витрати – на 2 538,7 тис. грн (на 4,74%). Загалом за період 2022–2024 р.р. спостерігається зростання доходів на 30,24%, а витрат – на 31,5%.

У 2023 р. прибуток збільшився на 173,3 тис. грн (на 23,97%), однак у 2024р. зменшився на 172,2 тис. грн (на 19,21%). У підсумку за період він залишився майже незмінним, з незначним приростом у 0,15%.

Показник витрат на 1 грн. доходу залишався стабільним у 2022–2023р.р. (0,98), але у 2024 р. зменшився до 0,99, що свідчить про деяке зниження ефективності витрачання коштів.

Найбільший позитивний вплив на прибуток у 2023 р. мала зміна доходу (227,78 тис. грн), однак у 2024 р. цей фактор став негативним (–9,13 тис. грн). Водночас, вплив зміни витрат на 1 грн доходу був найбільш негативним у 2024 р. – (–390,44 тис. грн), що суттєво знизило чистий прибуток. У 2024 р. загальний вплив факторів зменшив прибуток на 172,2 тис. грн.

Отже, протягом 2022–2024 р.р. підприємство демонструвало зростання обсягів доходів і витрат, однак у 2024 р. відбулося зниження як доходів, так і прибутковості. Основним негативним фактором стала неефективність використання витрат у розрахунку на 1 грн доходу, що суттєво вплинуло на зменшення чистого прибутку. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та пошуку резервів для підвищення рентабельності діяльності.

У процесі оцінювання ефективності системи управління витратами важливе значення має детальний аналіз структури витрат підприємства за елементами. Такий аналіз дозволяє виявити основні статті витрат, оцінити їх динаміку, визначити фактори, що впливають на їх зміну, а також встановити резерви для підвищення ефективності управління. Оскільки ****
***** є виробничим підприємством, яке спеціалізується на виготовленні хлібо-булочних виробів, частка матеріальних витрат, витрат на

оплату праці, енергоносії, логістику тощо є критично важливою для загальної собівартості продукції. Саме тому аналіз витрат за елементами є необхідним етапом комплексної оцінки управління витратами, який дозволяє надати обґрунтовані рекомендації щодо їх оптимізації.

Таблиця 2.11

Аналіз витрат за статтями **** у 2022–2024 рр., тис. грн

Стаття витрат	2022	2023	2024	Абс. відхи- лення 2023/ 2022	Абс. відхи- лення 2024/ 2023	Відносне відх. 2023/2022 (%)	Відносне відх. 2024/2023 (%)
Матеріальні витрати	18248,1	25189,4	23996,2	6941,3	-1193,2	38,04	-4,74
Витрати на оплату праці	5047,3	6967,3	6637,3	1920,0	-330,0	38,04	-4,74
Відрахування на соціальне страхування	3494,3	4823,5	4595,0	1329,2	-228,5	38,04	-4,74
Амортизаційні відрахування	2717,8	3751,6	3573,9	1033,8	-177,7	38,04	-4,74
Інші операційні витрати	3106,1	4287,6	4084,5	1181,5	-203,1	38,04	-4,74
Адміністративні витрати	2329,5	3215,7	3063,3	886,2	-152,4	38,04	-4,74
Витрати на збут	1941,3	2679,7	2552,8	738,4	-126,9	38,04	-4,74
Операційні витрати, не пов'язані з виробничою діяльністю	1941,3	2679,7	2552,8	738,4	-126,9	38,04	-4,74
Всього витрат	38825,7	53594,5	51055,8	14768,8	-2538,7	38,04	-4,74

Примітка. Розраховано автором на основі додатка Б

Проведений аналіз структури витрат **** за 2022–2024 роки свідчить про те, що найбільшу частку у загальних витратах традиційно займають матеріальні витрати, що є цілком логічним для підприємства, яке займається виробництвом хлібобулочних виробів. Значну вагу також мають витрати на оплату праці та відрахування на соціальне страхування, що пов'язано зі збільшенням кількості працівників та підвищенням заробітної плати.

У 2023 році спостерігається зростання практично за всіма статтями витрат, що зумовлено як підвищенням виробничої активності, так і загальними економічними факторами (інфляція, зростання цін на сировину та енергоносії). У 2024 році частина витрат дещо знизилася, що свідчить про певні управлінські заходи щодо оптимізації витрат.

Загалом, динаміка витрат є передбачуваною та відображає реальний стан справ на підприємстві, однак є окремі напрямки, де можна підвищити ефективність управління витратами.

З метою зменшення матеріальних витрат ми рекомендуємо шукати постачальників з вигіднішими умовами або переходити на оптові закупівлі, також рекомендуємо оптимізувати використання сировини на виробництві, щоб зменшити витрати при виготовленні продукції, продовжити впровадження заходів з енергозбереження для зниження операційних витрат, переглянути підходи до адміністрування, щоб скоротити адміністративні витрати, наприклад, за рахунок автоматизації окремих процесів, підвищити ефективність збутової діяльності шляхом оптимізації логістики та покращення планування поставок.

Ми бачимо, що отримані результати підтверджують необхідність удосконалення системи управління витратами з метою підвищення прибутковості, оптимізації ресурсів та покращення фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління витратами підприємства. В умовах сучасного конкурентного середовища та нестабільної економіки ефективне управління витратами є одним із ключових елементів фінансової стабільності та успішного розвитку підприємства. Проведене дослідження підтвердило важливість побудови раціональної системи управління витратами, яка б дозволяла не тільки зменшувати обсяг витрат, але й забезпечувати зростання прибутковості та конкурентоспроможності.

На основі вивчення теоретичних аспектів встановлено, що система управління витратами повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах: системності, гнучкості, адаптивності, достовірності інформації, економічної доцільності. До основних функцій управління витратами належать: планування, облік, контроль, аналіз та регулювання. Вони повинні реалізовуватись у взаємозв'язку з основними етапами виробничо-господарської діяльності підприємства.

В результаті аналізу фінансово-господарської діяльності ****
***** було встановлено як позитивні зрушення, так і низку проблем, що потребують вирішення. До позитивних змін слід віднести зростання власного капіталу підприємства, покращення оборотності оборотних активів, зменшення дебіторської та кредиторської заборгованості. Ці фактори свідчать про поступове вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та спроможність підприємства реагувати на зовнішні економічні виклики.

Однак аналіз також виявив певні недоліки в існуючій системі управління витратами, зокрема: нестача деталізації витрат у звітності, недостатній рівень ліквідності, низька рентабельність, залежність від короткострокових зобов'язань, негативні значення власних обігових коштів. Крім того, високий рівень інших

операційних витрат без детального розшифрування їх складу свідчить про відсутність контролю за окремими статтями витрат і можливу неефективність їх використання.

SWOT-аналіз дав змогу глибше оцінити внутрішнє середовище підприємства. До сильних сторін слід віднести багаторічний досвід роботи, сталі канали збуту продукції, доступність сировини. Водночас, слабкі сторони включають неефективну структуру обліку витрат, нестачу власних ресурсів, низький рівень фінансової гнучкості. До можливостей можна віднести автоматизацію обліку, розширення ринків збуту, залучення грантів і державної підтримки. Серед загроз – зростання цін на ресурси, конкуренція, зниження платоспроможності населення.

З урахуванням результатів дослідження пропонується низка заходів для покращення системи управління витратами на підприємстві. Насамперед, доцільно впровадити деталізований облік витрат, що дозволить краще розуміти їхню структуру та виявляти неефективні витрати. Важливо також автоматизувати управлінський облік, що забезпечить швидкість і точність обробки інформації та підвищить прозорість витратної частини діяльності підприємства.

Розробка та впровадження внутрішньої системи бюджетування дозволить чітко планувати витрати, прогнозувати доходи, а також своєчасно виявляти і коригувати відхилення. Крім цього, доцільно проводити регулярний аналіз рентабельності окремих видів продукції, що дасть змогу зосередитись на найприбутковіших напрямках діяльності та уникнути фінансування збиткових виробів.

Суттєвим резервом підвищення ефективності є скорочення непродуктивних витрат, зокрема за рахунок впровадження систем контролінгу. Інвестування у модернізацію основних фондів, впровадження енергоощадних технологій, а також удосконалення логістичних процесів також сприятимуть зниженню витрат та зростанню продуктивності.

У сфері управління персоналом рекомендується запровадження системи мотивації, що ґрунтується на досягненні показників економії ресурсів. Оптимізація фінансової структури передбачає зменшення залежності від короткострокових кредитів та підвищення частки власних оборотних коштів. Також слід розглянути можливість участі в програмах державної підтримки для фінансування інноваційних проєктів та енергозберігаючих заходів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню фінансової стабільності підприємства, зростанню його прибутковості, забезпеченню сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Система управління витратами має постійно вдосконалюватися, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відповідати стратегічним цілям підприємства.

Крім вищезазначеного, важливо відзначити, що в рамках кваліфікаційної роботи було проведено ґрунтовний аналіз фінансових коефіцієнтів, зокрема коефіцієнтів ліквідності, фінансової стійкості, оборотності активів, рентабельності та факторного аналізу витрат. Ці показники дали змогу всебічно оцінити ефективність функціонування системи управління витратами на підприємстві та встановити ключові проблемні зони у фінансово-господарській діяльності.

Значне зниження коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності протягом 2022–2024 років свідчить про нестачу грошових коштів та інших оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. Це створює ризики порушення платіжної дисципліни та втрати довіри з боку постачальників і партнерів. Тому рекомендується сформувати резерв грошових коштів, запровадити контроль за залишками на рахунках і підвищити ефективність управління дебіторською заборгованістю.

Показники фінансової стійкості вказують на те, що підприємство має значну залежність від позикових коштів. Від'ємні значення власних обігових коштів є критичними, адже свідчать про неможливість підприємства самостійно фінансувати поточну діяльність. У зв'язку з цим доцільним є пошук додаткових

джерел власного фінансування, зокрема за рахунок нерозподіленого прибутку, скорочення витрат, а також залучення інвестицій, спрямованих на оновлення активів і підвищення енергоефективності.

Аналіз оборотності активів та тривалості операційного і фінансового циклів засвідчив, що незважаючи на деяке покращення показників, все ж залишаються потенційні резерви для підвищення ефективності використання ресурсів. Зокрема, рекомендується оптимізувати складські запаси, запровадити чітку систему управління товарними залишками, що дозволить зменшити витрати на зберігання та покращити обіг оборотного капіталу.

Факторний аналіз витрат показав, що найбільший вплив на їх зміну мали обсяг виробництва, ціни на сировину та рівень використання енергоресурсів. Це свідчить про необхідність жорсткого контролю за закупівельною політикою, енергозбереженням і ефективністю використання ресурсів у виробництві. Рекомендується проводити регулярний моніторинг змін у структурі витрат із залученням внутрішнього аудиту та фінансового контролінгу.

Окрему увагу слід звернути на побудову системи управління витратами на основі стратегічного підходу. Сучасна система повинна не лише фіксувати та аналізувати витрати, а й прогнозувати їх зміну з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Варто застосовувати елементи стратегічного планування, такі як benchmarking, аналіз точок беззбитковості, ABC-калькулювання, що дасть змогу глибше оцінити ефективність окремих видів продукції, підрозділів і процесів.

Також слід посилити взаємозв'язок між витратами та кінцевими фінансовими результатами підприємства. Для цього доцільно встановити показники ефективності для кожного центру відповідальності на підприємстві. Це дозволить формувати бюджети витрат по підрозділах і сприятиме підвищенню рівня відповідальності керівників за досягнення цільових результатів. Важливо забезпечити прозорість фінансової звітності, яка є необхідною умовою ефективного менеджменту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що дослідження системи управління витратами на прикладі **** ***** дало змогу виявити основні проблеми, визначити можливості їх подолання та запропонувати комплекс рекомендацій. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише зменшити витрати, але й підвищити загальну ефективність управління, покращити фінансову дисципліну, а також забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Поставлена у роботі мета – дослідити теоретико-методологічні засади та надати практичні рекомендації щодо формування ефективної системи управління витратами підприємства – була досягнута в повному обсязі. У процесі виконання дослідження було послідовно реалізовано всі завдання, передбачені структурою роботи.

Зокрема, у першому розділі розкрито економічну сутність витрат підприємства, представлено сучасні підходи до їх класифікації, обґрунтовано необхідність формування системи управління витратами відповідно до потреб сучасного бізнес-середовища. Також було висвітлено особливості побудови системи управління витратами з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на її функціонування.

У другому розділі здійснено комплексну характеристику підприємства **** ***** , проведено аналіз фінансово-господарської діяльності, оцінено ефективність системи управління витратами, розраховано ключові показники фінансового стану, рентабельності, ліквідності, ділової активності. Проведений SWOT-аналіз дозволив сформулювати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для удосконалення системи управління витратами.

У третьому розділі (висновках і пропозиціях) було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління витратами на підприємстві. Зокрема, запропоновано впровадження внутрішнього бюджетування, автоматизації обліку, деталізації витрат у звітності, а також заходи щодо

підвищення ефективності використання ресурсів і зниження непродуктивних витрат.

Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність, адже сформульовані пропозиції можуть бути реалізовані на практиці для підвищення ефективності функціонування підприємств у сфері виробництва хлібо-булочної продукції. Отримані аналітичні дані дозволяють поглибити розуміння процесів формування витрат, визначити основні напрямки для стратегічного управління фінансами та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, виконання цієї кваліфікаційної роботи дало змогу не лише сформулювати системне уявлення про організацію управління витратами на підприємстві, але й напрацювати практичні рішення, які можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень або управлінських ініціатив у сфері оптимізації витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Великий Ю. Управління витратами підприємства: монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
2. Нападовська Л. В. Управлінський облік: монографія. Київ : Книга, 2004. 544 с.
3. Поняття та класифікація витрат підприємства. Реферат. *Освіта.UA*. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18184/ (дата звернення: 23.04.2025).
4. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». *Дебет–Кредит*. URL: <https://online.dtkk.ua/2016/37/58256> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3. С. 25–33.
6. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. *Економічні науки*. 2016. № 1. С. 31–35.
7. Пилипенко А. А., Дзьобко І. П., Писарчук О. В. Формування обліково–аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 344 с.
8. Курило Ю. Оцінка ефективності системи управління витратами на підприємстві : кваліфікаційна робота бакалавра. Шостка, 2020. 50 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/85031/1/Kurylo_bac_rob.pdf;jsessionid=7004D909F96C2B6506F4F29C8CC7D290 (дата звернення: 25.04.2025).
9. SWOT – важливий аналіз в бізнесі. *Школа бізнесу*. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlivij-analiz-v-biznesi> (дата звернення: 26.04.2025).

10. Що таке SWOT аналіз та як його коректно проводити. *Про Бізнес–Аналіз Українською*. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/06/30/shho-take-swot-analiz-ta-yak-jogo-korrektno-provodyty/> (дата звернення: 26.04.2025).

11. Горизонтальний та вертикальний аналіз операцій банку. *Бібліотека BukLib.net*. URL: <https://buklib.net/books/23919/> (дата звернення: 26.04.2025).

12. Захарченко Л., Яцкевич І. Управління витратами : навч. посіб. з практ. занять для студентів ВНЗ. Одеса : Од. нац. акад. зв'язку ім. О. С. Поп. Ін-т економіки та менеджменту, 2011. 239 с. URL: <http://www.dit.edukit.zp.ua/Files/downloads/Захарченко%20Л.А.,%20Яцкевич%20І.В.%20Упр-я%20витрат.pdf> (дата звернення: 28.04.2025).

13. Головна | Elib LNTU. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/Талах%20Т%20А%202/page11.html (дата звернення: 29.04.2025).

14. Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 73–75. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_5/jrn/pdf/15.pdf (дата звернення: 29.04.2025).

15. Як розрахувати рентабельність продажів: формула розрахунку, характеристики та приклади. *WEZOM*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/rentabelnost-prodazh> (дата звернення: 30.04.2025).

16. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

17. Тарасенко С. І. Управління витратами: навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с. URL: <https://www.dstu.dp.ua/Portal/Data/7/33/7-33-b7.pdf> (дата звернення: 27.06.2025).

18. Щербатих Д. В. Аналіз показників ліквідності на підприємствах машинобудування в Черкаській області. *Ефективна економіка*. 2012. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1039> (дата звернення: 01.05.2025).

19. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

20. AnalizUA Фінансово–господарський аналіз підприємства. URL: <https://analizua.com/> (дата звернення: 02.05.2025)

21. Гончар Т.І. Ефективне управління витратами виробництва продукції свинарства. *БізнесІнформ*. 2015. № 6. С. 113–120. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2015_6_20 (дата звернення: 18.04.2025).

22. Міценко Н. Г. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2016_11_14 (дата звернення: 25.04.2025).

23. Григорова З. В. Економіка та управління підприємствами. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2(72). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4365/1/5%20Григорова%20З.В..pdf> (дата звернення: 17.04.2025).

24. Система управління витратами. *Управління витратами*. URL: <https://stbouv.wordpress.com/2014/12/12/система-управління-витратами/> (дата звернення: 24.04.2025).

25. Остапенко Т. Класифікація витрат підприємства. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13otmkvp.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).

26. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 Витрати. URL: <https://kodeksy.com.ua/buh/psbo/16.htm> (дата звернення: 25.04.2025).

27. Берчук В. В., Ющишина Л. О. Вплив управління витратами на фінансові результати підприємства. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу* : матеріали III міжнар. науково-практ. конф., (23–24 квітня 2025 р., м. Київ). Київ. 2025. С. 17–19.

ДОДАТКИ