

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВСП «ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ЕКОНОМІКИ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ ЗУНУ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ВСП «ФКЕПТ ЗУНУ»

Василь МАРТИНЮК

«31» серпня 2023 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ»

Освітньо-професійний ступінь : *фаховий молодший бакалавр*

Галузь знань: *07 Управління та адміністрування*

Спеціальність: *076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*

Освітньо-професійна програма: *«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

Циклова комісія фінансово-економічних дисциплін

Форма навчання	Курс	Семестр	Лекції (год)	Практичні семінарські	Індивідуальна робота	Самостійна робота	Загальний обсяг. годин	Екзамен / залік
Денна	III	6	27	27	3	33	90	залік

Тернопіль – 2023

Робоча програма складена на основі освітньо-професійної програми підготовки фахового молодшого бакалавра галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 Підприємництво та торгівля, затвердженої Педагогічною радою ВСП «Фаховий коледж економіки, права та інформаційних технологій ЗУНУ» 27 червня 2023 року.

Робоча програма складена викладачем Оприсок М.Д.

Робоча програма затверджена на засіданні циклової комісії фінансово-економічних дисциплін, протокол № 1 від «31 серпня» 2023 р.

Голова циклової комісії



Мирослава ОПРИСОК

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ»

1. Опис навчальної дисципліни

<i>Найменування показників</i>	<i>Галузь знань, освітній ступінь</i>	<i>Характеристика навчальної дисципліни</i>
		<i>денна форма навчання</i>
Модулів – 2	Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»	Нормативна
Індивідуальне завдання <i>Реферати, презентації,</i>	Спеціальність: 076 «Підприємництво та торгівля »	Рік підготовки: 3-й
		Семестр 6-й
Загальна кількість годин - 90	Освітньо-професійний ступінь: Фаховий молодший бакалавр	Лекції – 27год.
		Практичні (лаб.) – 27год.
		Інд. робота – 3 год.
		Самостійна робота - 33год.
		Вид контролю: 2модулі підсумковий контроль (залік)

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

В умовах ринкових відносин, де відбувається жорстка конкурентна боротьба за місце на ринку, де ціни формуються під впливом ринкових сил, таких, як попит і пропозиція, проблема раціонального використання ресурсів стає все більш актуальнішою. Витрати та оптимізація їх рівня на одиницю продукції є важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства, і водночас – підвищення його конкурентоспроможності.

Менеджери та підприємці все більшу увагу надають ефективності використання ресурсів, їх раціональному розподілу з метою зниження витрат виробничо-господарської діяльності, що як резерв підвищення прибутковості такої діяльності є запорукою фінансової стабільності та розвитку підприємства.

Актуальність питань управління витратами на підприємствах зумовлена й тим, що серед пріоритетних проблем організації та ведення бізнесу в Україні є висока собівартість вітчизняної продукції, відсутність фінансових ресурсів для розвитку, відсутність системи управлінського розвитку, адекватного до потреб управління. Усе це потребує від керівників підприємств впровадження та застосування сучасних технологій управління витратами, їх економії та запобігання втратам.

Управління витратами – засіб досягнення підприємством високого економічного результату своєї діяльності. Воно не зводиться лише до зниження витрат, а поширюється на всі елементи управління.

Управління витратами – це окрема ланка менеджменту і економіки, що поєднує в собі елементи операційного та фінансового менеджменту з метою оптимізації витрат та забезпечення максимізації добробуту власників підприємства.

Дисципліна «Управління витратами» є нормативною для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей у вищих навчальних закладах згідно освітньо-професійної програми підготовки фахових молодших бакалаврів з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності.

«Управління витратами» посідає особливе місце серед навчальних дисциплін. Дисципліна «Управління витратами» викладається на третьому курсі в другому семестрі в обсязі 90 год., з них лекцій - 27 год., практичних – 27 год., самостійна робота студента - 33 год., індивідуальна робота – 3 год. Форма підсумкового контролю – залік.

Метою вивчення дисципліни «Управління витратами» є оволодіння методологією обліку, контролю й оптимізації рівня витрат на підприємстві та механізмів управління ними.

Основними завданнями дисципліни «Управління витратами» є вивчення сутності та ролі витрат у фінансово-господарській діяльності підприємства, класифікації та структури витрат і факторів, що її визначають; методів контролю витрат та стимулювання економії ресурсів; регулювання та оптимізації витрат з метою забезпечення максимального прибутку для

підприємства; оцінки наслідків прийнятих рішень щодо впровадження та застосування сучасних технологій управління витратами.

В результаті вивчення дисципліни **студенти**

повинні знати:

- основи нормативно-правового забезпечення діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур і застосовувати їх на практиці;
- володіти методами й інструментарієм для підготовки проектів управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур;
- важливість дій стосовно поєднання всіх видів ресурсів для високого кінцевого ефекту;
- середовище, в якому підприємцю доведеться приймати комерційні та управлінські рішення;
- важливість технічних і технологічних нововведень для збереження конкурентоспроможності фірми.

повинні вміти:

- застосовувати основи обліку, оподаткування і страхування у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;
- використовувати логістичні системи у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;
- застосовувати інноваційні підходи у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;
- визначати характеристику товарів і послуг у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності за допомогою сучасних методів;
- виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур;
- Застосовувати отримані навички з основ обліку, оподаткування і страхування у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;
- визначати потреби споживачів для формування асортименту товарів у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності;
- застосовувати моделі електронної комерції в діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

Найменування та опис компетентностей, формування котрих забезпечує вивчення дисципліни:

СК 2. Здатність обирати та використовувати відповідні методи, інструментарій для обґрунтування рішень щодо діяльності підприємства.

СК 3. Здатність застосовувати інноваційні підходи у діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

СК 6. Здатність виконувати професійні завдання з організації діяльності підприємницьких, торговельних та біржових структур.

СК 8. Здатність визначати і задовольняти потреби споживачів як пріоритетних суб'єктів ринку.

СК 9. Здатність застосовувати моделі електронної комерції у сфері підприємницької, торговельної та біржової діяльності.

Результати навчання:

Застосовувати знання, розуміння закономірностей та сучасних досягнень у підприємницькій, торговельній та біржовій діяльності із професійною метою.

Володіти методами й інструментарієм для підготовки проєктів управлінських рішень щодо створення й функціонування підприємницьких, торговельних і біржових структур.

Визначати основні показники діяльності підприємницьких, торговельних і біржових структур для забезпечення їх ефективності

3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Тема 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВИТРАТ

Сутність та роль витрат у функціонуванні підприємства.

Управління витратами як динамічний процес, який включає управлінські дії направлені на досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. Сутність управління витратами полягає, по-перше, не у точному визначенні величини собівартості продукції, а у виявленні того, яким чином вона сформувалась, і, по-друге, процес управління витратами повинен бути направлений на формування собівартості у попередньому та поточному режимах та оперативному втручанні у діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану.

Класифікація витрат і її практичне значення. Обґрунтована класифікація витрат має велике значення для планування, контролю, регулювання витрат, тобто для ефективного управління витратами та в управлінні діяльністю підприємства. Тому їх класифікують за низкою ознак: за об'єктом формування, за методикою обчислення, за економічним змістом, за способом обчислення (прямі, непрямі), за можливістю впливу на величину витрат, за відношенням до обсягу виробництва, з огляду на очевидність і формальну визначеність, тощо. Найбільшу частку в усіх витратах підприємства займають операційні (поточні) витрати. За місцем формування їх поділяють наступним чином: витрати на виробництво; адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати.

Структура витрат і фактори, що її визначають.

Структура витрат як співвідношення витрат за певними класифікаційними ознаками. Практичне значення мають такі аспекти структури витрат: *видова (елементна) структура:* дає змогу характеризувати виробництво щодо витрат ресурсів (матеріаломістке, капіталомістке, трудомістке виробництво); *співвідношення прямих і непрямих витрат:* характеризує рівень і складність калькуляції; *співвідношення змінних і постійних витрат:* показує частку сукупних витрат на підтримання виробничого потенціалу в стані готовності, а також ступінь реакції прибутку на динаміку обсягу виробництва і продажу. Чим більшою є частка постійних витрат у загальній їх величині, тим більший обсяг виробництва забезпечує його беззбитковість і тим суттєвішою є реакція прибутку на зміну обсягу виробництва і продажу продукції.

ТЕМА 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Функціональний аспект системи управління витратами. Динамічність

зовнішнього середовища, наслідки трансформаційних процесів, що відбуваються в світі та в Україні, зумовлюють необхідність якісно нових підходів до побудови організаційних структур управління підприємством. Питання управління витратами виходять на передній план, оскільки якісна реалізація процесу управління витратами безпосередньо впливає на остаточні показники діяльності підприємства. *Управління витратами* – це підсистема системи управління підприємством, яка дає можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати, охоплюючи практично всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативно отримувати інформацію, необхідну для здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

Формування планових і фактичних витрат. Початковим етапом управлінської діяльності є планування. *Планування* як одна із найважливіших функцій управління процесом визначення цілей підприємства і способів їх досягнення. Планування об'єднує усі структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам однонаправленості та скоординованості, що дозволяє більш повно й ефективно використовувати наявні ресурси.

Головне завдання планування – зведення до мінімуму ризику підприємництва. Завданням планування витрат є визначення економічних результатів діяльності підприємства, очікуваних у майбутньому. Планування витрат здійснюється для визначення загальної вартості ресурсів, які споживаються в процесі виробництва і розрахунку очікуваного прибутку. Конкретне формування СУВ відбувається через добір і втілення можливих варіантів для розглянутих її аспектів. В межах калькулювання продукції за замовленнями або процесами на її собівартість можуть відноситися повні або часткові витрати, причому обчислення витрат може вестись або лише за фактичними даними, або із застосуванням нормативів (а отже, системи обчислення витрат «директ-костінг» і «стандарт-кост» можуть співіснувати в рамках однієї системи управління витратами).

Витрати як база ціни і фактор прибутковості. Об'єктивною умовою виробництва є неодмінне відшкодування витрат виробника шляхом продажу продукції на ринку. У зв'язку з цим важливого значення набуває механізм обґрунтування ціни на продукцію, розмір якої повинен бути достатнім для покриття витрат на виробництво і реалізацію продукції, а також забезпечити підприємству отримання прибутку.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ВИТРАТ ЗА МІСЦЯМИ І ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Місця формування витрат і центрів відповідальності. З метою ефективного управління витратами важливого значення набуває інформація про витрати не в цілому по підприємству, а в розрізі більш деталізованих об'єктів формування витрат. У зв'язку з цим з'явилися такі об'єкти формування і обліку затрат, як місця виникнення витрат, центри витрат, центри відповідальності. **Місце витрат** – це сегмент фактичного їх формування. Первинним місцем витрат є робоче місце або сукупність організаційно поєднаних робочих місць (дільниці, відділення), де безпосередньо використовуються і витрачаються ресурси в процесі виконання роботи. Місця витрат відповідно до їх специфіки забезпечуються певними ресурсами (матеріалами, напівфабрикатами, енергією, інструментом, працею і т.д.) і таким чином визначаються внутрішньовиробничі матеріальні потоки, що суттєво впливає на організацію виробництва. За своєю природою кожне робоче місце – це центр витрат. **Центр витрат** – це первинні виробничі та обслуговуючі одиниці, що характеризуються одноманітністю функцій і виробничих операцій, приблизним рівнем технічної оснащеності та організацій, направленістю витрат.

Кошториси центрів відповідальності та підприємства в цілому. Основною формою планування і контролю витрат підрозділів підприємства як центрів відповідальності є складання кошторисів. **Кошторис** – це план витрат на виконання певної роботи. Таке загальне визначення конкретизується відповідно до специфіки окремих центрів відповідальності. Для функціонального підрозділу кошторис є плановими витратами на виконання функцій, що входять до складу його компетенції. Для виробничого підрозділу

кошторис охоплює планові витрати на виготовлення продукції за розрахунковий період незалежно від ступеню її готовності. **Бюджет** (*Budget*) – це фінансовий план, який охоплює всі сторони діяльності підприємства та дозволяє співставляти всі понесені витрати й отримані результати на майбутній період часу в цілому і за окремими періодами.

Розподіл витрат допоміжних та обслуговуючих підрозділів при складанні кошторисів. На підприємствах з розвинутою виробничою інфраструктурою існують допоміжні й обслуговуючі підрозділи (інструментальний, ремонтний цехи, енергетичне господарство та ін.). Особливістю діяльності цих підрозділів є виробництво продукції внутрішнього призначення. Допоміжні підрозділи забезпечують нормальну роботу підрозділів основного виробництва.

Планування діяльності допоміжних підрозділів відбувається на основі програми діяльності тих підрозділів основного виробництва, роботу яких вони забезпечують. При цьому вартість продукції та послуг допоміжних підрозділів завжди включається до витрат основних підрозділів у складі непрямих витрат.

ТЕМА 4. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОБЧИСЛЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ОКРЕМИХ ВИРОБІВ

Роль і методи калькуляції. Витрати підприємства включаються в собівартість продукції. **Собівартість продукції як економічна категорія** є грошовим виразом витрат на виробництво та реалізацію продукції. Собівартість продукції є важливим узагальнюючим показником, який характеризує ефективність роботи підприємства.

Калькуляція як визначення собівартості одиниці продукції. *Об'єкт калькуляції* – це та продукція чи послуга, собівартість яких обчислюється. До об'єктів калькуляції на підприємстві належать: основна, допоміжна продукція (інструмент, енергія, запчастини); послуги та роботи (ремонт, транспортування). Головний об'єкт калькуляції – готова продукція, що поставляється за межі підприємства на ринок. Калькуляція іншої продукції має допоміжне значення. Для кожного об'єкта калькуляції обирається *калькуляційна одиниця* – одиниця його кількісного виміру (кількість у штуках, маса, площа, об'єм). Наприклад, об'єкт калькуляції – трактори, калькуляційна одиниця – один трактор, відповідно вугілля – одна тонна, електроенергії – одна кіловат-година і т.д.

Особливості калькуляції в одно- і багатопродуктовому виробництвах. Вибір калькуляційних статей витрат і методів їх обчислення на одиницю продукції залежить від конкретних умов виробництва і, передусім, від широти номенклатури продукції і специфіки технологічних процесів. В однопродуктовому виробництві калькуляція є найпростішою і найточнішою, оскільки всі витрати розглядаються як прямі. Більш поширеним є багатопродуктове виробництво, коли одночасно або в одному розрахунковому періоді виготовляються різні вироби. У такому разі собівартість окремих виробів обчислюється за калькуляційними статтями, які охоплюють прямі та непрямі витрати. Калькуляція у комплексних (сумісних) виробництвах.

Комплексне виробництво – це виробництво, в якому з тієї ж самої сировини та в результаті одного технологічного процесу одержують декілька продуктів (хімічна, харчова промисловість, виробництво кольорових металів та ін.). У комплексних виробництвах в результаті технологічного процесу отримують основні та супутні продукти.

Прогнозування собівартості продукції на етапах її розробки та освоєння виробництва. Дуже важливе значення має прогнозне визначення собівартості виробів на етапах їх розробки та освоєння виробництва. При цьому слід відзначити відсутність нормативної бази визначення собівартості продукції на етапах її розробки, у зв'язку з чим виникає необхідність застосування методів приблизних обчислень. Існуючі методи прогнозного визначення собівартості виробів на етапах їх

розробки та освоєння виробництва.

Змістовий модуль 2 ЗМІСТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

ТЕМА 5. КОНТРОЛЬ ВИТРАТ І СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЇ РЕСУРСІВ

Облік і звітність як елементи контролю витрат. У системі управління підприємством і його підрозділами важливу роль відіграє контроль. На підприємстві контролю підлягають матеріальні й грошові потоки, виробничі процеси, діяльність людей, витрати ресурсів і результати. Контроль дозволяє з'ясувати, наскільки діяльність підрозділів відповідає регламенту, завданням і наскільки вона ефективна. У процесі контролю аналізується інформація, виявляються відхилення фактичних показників від встановлених та їх причини. *Контроль є елементом системи управління зі зворотним зв'язком, він пов'язаний з плануванням і через функцію регулювання впливає на нього. Контроль витрат як важлива складова системи управління витратами, без якої неможлива повноцінна реалізація інших її функцій. Контролювання витрат передбачає перевірку складу, структури та обсягів витрат, порівняння фактичних значень зі сформованими критеріями та стандартами, аналізування відхилень та рівня їх істотності.*

Методи контролю витрат. Для реалізації контрольних і аналітичних операцій необхідно виконання умов порівнянності показників витрат: показники витрат підрозділів мають бути узгоджені з показниками підприємства, утворюючи з ними єдину систему показників; показники повинні мати кількісний вимір на основі обліку; показники мають бути порівнянними в межах періодів, тобто на різних етапах розрахункового періоду зміст і методика обчислення планових і фактичних витрат мають бути однаковими; особливе значення має порівнянність показника витрат (собівартості), зокрема склад витрат, методики їх обчислення, розподіл непрямих витрат та ін.

Стимулювання економії ресурсів. Постійний пошук і реалізація шляхів зниження витрат на виробництво продукції є важливим аспектом функціонування системи управління витратами, оскільки рівень витрат є одним з головних факторів ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності. Можливості зниження витрат є в усіх підсистемах (сегментах діяльності) підприємства. Тому постає завдання залучення персоналу підприємства до пошуку цих можливостей і використання їх шляхом відповідного впливу на поведінку працівників.

Стимул (лат. stimulus – батіг, стрекало) як потенційна винагорода за виконання конкретних завдань, робіт, досягнення певних результатів. Залежно від того, наскільки вдало дібрані стимули і наскільки точно вони відповідають інтересам працівників, у свідомості людей вони формують **мотиви** (лат. movere – приводити в рух, штовхати) – внутрішньо усвідомлене спонукання до певних дій. Залежно від задіяних стимулів поведінка працівників реалізовуватиметься так, щоб отримати бажану винагороду задля задоволення власних потреб. **Винагорода** – усе те, що людина вважає цінним для себе та отримує за затрачені зусилля, певну поведінку, виконану роботу.

ТЕМА 6. АНАЛІЗ СИСТЕМИ «ВИТРАТИ - ВИПУСК – ПРИБУТОК» ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБҐРУНТУВАННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВИХ РІШЕНЬ

Сутність і передумови аналізу системи «витрати – випуск – прибуток» (ВВП). У зарубіжній практиці широко застосовується аналіз співвідношення «витрати – випуск – прибуток». З огляду на оперативність та ефективність цього методу його популярність зростає. Називатимемо його надалі ВВП-аналіз. За своєю сутністю ВВП-аналіз є досить простим, базується на відомих показниках і дає змогу оперативно оцінити вплив величини і структури витрат, обсягу продажу продукції на прибуток, аналізувати його

залежність від рівня цін і структури виробництва, обґрунтовувати маркетингову стратегію. Із самої назви випливає, що ВВП-аналіз з'ясовує зв'язок між витратами, рівнем операційної активності та прибутком.

Аналіз рівноваги та безпеки операційної діяльності. Операційна діяльність щодо виготовлення продукції або надання послуг вважається врівноваженою, коли виручка від продажу цієї продукції (послуг), тобто дохід, дорівнює сукупним витратам. Цей обсяг продукції ще називають точкою беззбитковості, оскільки на графіку в точці, що відповідає його величині, перетинаються функції витрат і виручки (доходу).

Точка беззбитковості – це обсяг виробництва, під час якого сукупні операційні витрати дорівнюють доходу (виручці) від продажу продукції. Зазначений обсяг виробництва – точка беззбитковості – розмежовує сфери збиткового (ділянка 1) і прибуткового (ділянка 2) виробництва

Залежність прибутку від операційної активності та структури витрат.

Прибуток підприємства залежить від його операційної активності, яка на виробничих підприємствах виражається передусім обсягом виготовлення і продажу продукції. Якщо йдеться про динаміку активності, тобто темпи її зміни, то на величину прибутку істотно впливає ще структура витрат, а саме: їх розподіл на змінні та постійні витрати.

ТЕМА 7. МІНІМІЗАЦІЯ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЧІ ЗАПАСИ

Оптимізація запасів та інтервалів поставки матеріалів. Виробничі запаси відіграють важливу роль у забезпеченні операційної діяльності підприємства, є суттєвою часткою його оборотних активів і чинником, що впливає на рівень ефективності функціонування. Тому необхідно ефективно управляти запасами. Виробничі запаси на підприємстві становлять більшість сукупного запасу товарно-матеріальних цінностей.

Оцінка руху виробничих запасів та його вплив на собівартість продукції. У системі управління запасами важливе значення має оцінка матеріалів під час їх передачі у виробництво та іншого вибуття зі складу. Згідно зі світовою практикою та Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» застосовуються такі *методи оцінювання вибуття запасів*: за ідентифікованою собівартістю одиниці запасів; за середньозваженою собівартістю запасів; за собівартістю перших за часом надходження запасів (FIFO); за собівартістю останніх за часом надходження запасів (LIFO); за нормативними витратами; за ціною продажу.

ТЕМА 8. ОПТИМІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА КРИТЕРІЄМ ВИТРАТ

Сутність і форми адаптації операційної системи. Операційна система підприємства не може постійно працювати у незмінному режимі. Він змінюється внаслідок різних причин і передусім під впливом зміни обсягу операційної діяльності (виробництва). Йдеться про те, яким чином оптимально використати устаткування під час виконання певного обсягу роботи (виготовлення продукції). Система технологічного устаткування адаптується до заданого обсягу виробництва (його зміни) за кількістю машин, інтенсивністю і часом їх роботи. Саме ці параметри визначають кількість виконаної роботи. *Параметри адаптації* – це кількість устаткування, час та інтенсивність (продуктивність) його роботи. Відповідно є три форми адаптації: за кількістю машин, за часом та за інтенсивністю роботи устаткування.

Механізм адаптації устаткування виробничих систем. Питання адаптації операційної системи підприємства до зміни обсягу зайнятості розглядалося нами в технічному аспекті. Розглядалися технічно можливі варіанти досягнення заданих обсягів роботи, кожен з яких характеризувався певною кількістю одиниць обладнання, часом та інтенсивністю його використання. Наступним етапом у дослідженні даної проблеми є

розгляд питання, пов'язаного з економічною ефективністю процесу адаптації. Процес адаптації є економічно ефективним, або оптимальним, якщо з усіх технічно можливих варіантів він виявляється найдешевшим для підприємства, тобто загальні витрати, що пов'язані з випуском заданої кількості кінцевої продукції, є мінімальними.

Обґрунтування форми забезпечення операційної системи устаткуванням.
Кількісна адаптація устаткування безпосередньо пов'язана зі зміною його наявної кількості, тобто передбачає придбання або вилучення з експлуатації певних машин. Першочергове значення має перша проблема, що потребує інвестиційних витрат. *Фінансові альтернативи придбання устаткування:* купівля устаткування за власні кошти; купівля устаткування за взятий в банку кредит; придбання його за договором лізингу (оренди).

4. Структура навчальної дисципліни

	Назви змістових модулів і тем	КІЛЬКІСТЬ ГОДИН			
		Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Змістовий модуль 1					
ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ					
1.	Загальна характеристика витрат	2	2	4	-
2.	Концептуальні засади управління витратами на підприємстві	4	4	4	-
3.	Формування витрат за місцями і центрами відповідальності	4	4	4	1
4.	Методичні основи обчислення собівартості окремих виробів	4	4	4	1
Змістовий модуль 2					
ЗМІСТ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ					
5.	Контроль витрат і стимулювання економії ресурсів	4	4	4	-
6.	Аналіз системи «Витрати – випуск - прибуток» як інструмент обґрунтування виробничо-збутових рішень	4	4	4	-
7	Мінімізація витрат на виробничі запаси	4	4	4	1
8.	Оптимізація операційної системи підприємства за	1	1	5	-

	критерієм витрат				
	Р а з о м	27	27	33	3

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни “УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ”

Практичне заняття 1.

Тема 1. Загальна характеристика витрат. (2 год.)

1. Сутність та роль витрат у функціонуванні підприємства. Поняття «витрати».
2. Витрати як процес формування і використання ресурсів.
3. Різновиди витрат.
4. Витрати у натуральному і грошовому вимірі. Грошові видатки і витрати, що формують вартість продукції.
5. Витрати і собівартість продукції.
6. Класифікація витрат і її практичне значення.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 5; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 6; 8; 12]

Практичне заняття 2.

Тема. Концептуальні засади управління витратами на підприємстві (4 год.)

1. Практичне застосування класифікації витрат в управлінні їх динамікою і прийнятті господарських рішень.
2. Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки.
3. Причини відсутності вітчизняної системи управління витратами.
4. Місце управління витратами в системі менеджменту підприємств і організацій.
5. Функції управління витратами.
6. Принципи і завдання управління витратами.
7. Моделі поведінки витрат.
8. Методи визначення функції витрат.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 4; 6; 7; 9]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 8; 16]

Практичне заняття 3.

Тема. Формування витрат за місцями і центрами відповідальності.(4 год.)

1. Структура витрат і фактори, що її визначають. Різні напрями визначення структури витрат та їх практичне значення.

2. Видова (елементна) структура витрат, її особливості в різних галузях економіки Місця виникнення витрат.
3. Переваги управління витратами за центрами відповідальності.
4. Різноманітність витрат і їх групування за певними ознаками.
5. Сумарні витрати підприємства і витрати на одиницю продукції.
6. Середні та граничні (маржинальні) витрати.
7. Прямі та непрямі витрати.
8. Змінні та постійні витрати, їх різновиди, методи розмежування їх.
9. Регульовані та нерегульовані витрати для певного рівня управління.
10. Явні та неявні (альтернативні) витрати.
11. Структура витрат залежно від їх реакції на масштаби ділової активності, використання її для обґрунтування підприємницьких рішень.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 14]

Практичне заняття 4.

Тема. Методичні основи обчислення собівартості окремих виробів.(4 год.)

1. Сутність собівартості продукції (послуги).
2. Методологічні підходи до розрахунку собівартості продукції (послуг).
Управління собівартістю.
3. Роль і методи калькулювання. Роль калькулювання в управлінні витратами.
4. Калькуляційні одиниці (носії витрат) на підприємстві.
5. Проектно-кошторисні, планові, нормативні, фактичні калькуляції, їх призначення і зв'язок.
6. Залежність точності калькулювання від частки прямих витрат у загальній їх сумі.
7. Калькулювання на основі неповних і повних витрат. Залежність методів калькулювання від особливостей виробництва продукції.
8. Специфіка калькулювання в одно-, багато продуктовому виробництві, у виробництві з комплексною переробкою сировини.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 15; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 5; 6; 7; 12]

Практичне заняття 5.

Тема. Контроль витрат і стимулювання економії ресурсів. (4 год.)

1. Облік і звітність як елементи контролю витрат.
2. Роль контролю витрат у підтриманні режиму економії.
3. Організаційна побудова системи обліку витрат і руху матеріальних цінностей.
4. Диференціація і повнота обліку регульованих витрат за місцями їх формування.

5. Оснащеність місць витрат засобами обліку безперервних ресурсів (електроенергії, води, пари, газу, стиснутого повітря тощо).
6. Періодичність і форми звітності. Методи контролю витрат.
7. Порівняння фактичних витрат з плановими. Умови порівняльності фактичних і планових витрат за певний період.
8. Необхідність перерахування планових витрат на фактичний обсяг продукції.
9. Особливості контролю рівня витрат за нормативної системи обліку (стандарт-кост).
10. Управління за відхиленнями. Облік та аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних за центрами відповідальності.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 5; 6; 9; 10]

Допоміжна: [1; 9; 11]

Практичне заняття 6.

Тема. Аналіз системи «Витрати – випуск - прибуток» як інструмент обґрунтування виробничо-збутових рішень. (4 год.)

1. Сутність і передумови аналізу системи «витрати—випуск—прибуток» (CVP).
2. Зв'язок витрат, обсягу виробництва (операційної діяльності) та прибутку. Економічне значення моделювання та аналізу цього співвідношення.
3. Спрощена модель лінійних співвідношень за CVP-аналізу та графічна інтерпретація її. Показники, що обчислюються та аналізуються за CVP-аналізу.
4. Аналіз рівноваги та безпеки операційної діяльності. Вплив постійних витрат на прибутковість діяльності підприємства.
5. Рівноважний (беззбитковий) обсяг операційної діяльності (виробництва).
6. Визначення беззбиткового обсягу операційної діяльності у натуральному і грошовому вимірі.
7. Беззбитковість і безпека діяльності підприємства та його підрозділів. Обчислення рівня економічної безпеки підприємства.
8. Залежність прибутку від операційної активності та структури витрат. Значення управління прибутком і факторами його формування.
9. Визначення рівня операційної активності (обсягу виробництва), що забезпечує цільовий прибуток. Залежність прибутку від операційної активності.
10. Операційний ліверидж (важіль), визначення його та застосування в оперативному аналізі. Управління змінними витратами

Рекомендована література:

Основна: [1; 5; 6; 9; 10]

Допоміжна: [1; 9]

Практичне заняття 7.

Тема. Мінімізація витрат на виробничі запаси.(4 год.)

1. Оптимізація запасів і матеріальних потоків.
2. Роль матеріальних витрат у формуванні вартості продукції і прибутку.
3. Витрати на поставку і зберігання матеріалів на складі, їх залежність від величини та інтервалів поставки.
4. Втрати (неотриманий прибуток) через відволікання коштів у виробничі запаси.
5. Мінімізація витрат на поставку і зберігання матеріалів через визначення оптимальних партій поставки і величини запасів.
6. Методи оцінювання матеріалів у запасах за відпускання їх у виробництво, на продаж та іншого вибуття.
7. Сутність та умови ефективного застосування методів оцінювання: за собівартістю перших надходжень (FIFO), за собівартістю останніх надходжень (LIFO), за середньозваженою і нормативною собівартістю, ідентифікованою собівартістю і ціною продажу.
8. Адаптація операційної системи до зміни її завантаження. Необхідність відповідності структури і режиму роботи операційної системи певному обсягу діяльності.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 8; 10]

Допоміжна: [1; 3; 5; 6; 7; 8; 12]

Практичне заняття 8.

Тема. Оптимізація операційної системи підприємства за критерієм витрат_. **(1 год.)**

1. Операційна системи підприємства, форми її адаптації.
2. Методи оцінювання проектів капітальних інвестицій.
3. Система показників і умов по визначенню економічної ефективності капітальних вкладень і нової техніки.
4. Сутність концепції стратегічного управління витратами.
5. Система калькулювання затрат повного життєвого циклу.
6. Сутність методів управління витратами "таргет-костинг", "кайдзен-костинг", "витрати системи якості".
7. Адаптація операційної системи до зміни її завантаження.
8. Обчислення поточних (дисконтованих) витрат за порівнянними альтернативними варіантами.

Рекомендована література:

Основна: [1; 2; 3; 6; 7; 9; 10]

Допоміжна: [1; 2; 3; 5; 6; 9; 10; 12]

5. Теми практичних занять

№	Назва теми	Кількість
---	------------	-----------

з/п		годин
1	Загальна характеристика витрат	2
2	Концептуальні засади управління витратами на підприємстві	4
3	Формування витрат за місцями і центрами відповідальності	4
4	Методичні основи обчислення собівартості окремих виробів	4
5	Контроль витрат і стимулювання економії ресурсів	4
6	Аналіз системи «Витрати – випуск - прибуток» як інструмент обґрунтування виробничо-збутових рішень	4
7	Мінімізація витрат на виробничі запаси	4
8	Оптимізація операційної системи підприємства за критерієм витрат	1
ВСЬОГО		27

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1.	Роль і значення управління витратами в умовах ринкової економіки. Причини відсутності вітчизняної системи управління витратами.	2
2.	Місце управління витратами в системі менеджменту підприємств і організацій.	2
3.	Методи оцінювання матеріалів у запасах за відпускання їх у виробництво, на продаж та іншого вибуття.	2
4.	Втрати (неотриманий прибуток) через відволікання коштів у виробничі запаси.	2
5.	Мінімізація витрат на поставку і зберігання матеріалів через визначення оптимальних партій поставки і величини запасів.	2
6.	Оптимізація запасів і матеріальних потоків.	2
7.	Сутність та умови ефективного застосування методів оцінювання: за собівартістю перших надходжень (FIFO), за собівартістю останніх надходжень (LIFO), за середньозваженою і нормативною собівартістю, ідентифікованою собівартістю і ціною продажу.	8
8.	Система та зміст внутрішніх планів.	3
9.	Зміст комплексного плану виробничих підрозділів.	2
10.	Роль матеріальних витрат у формуванні вартості продукції і прибутку.	2
11.	Витрати на поставку і зберігання матеріалів на складі, їх залежність від величини та інтервалів поставки.	2
12.	Адаптація операційної системи до зміни її завантаження. Необхідність відповідності структури і режиму роботи операційної системи певному обсягу діяльності.	4
Всього годин:		33

САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

При вивченні теоретичних засад управління витратами необхідно опрацювати вказану літературу і особливу увагу звернути на першоджерела на мовах оригіналу. Результатом опрацювання повинно стати написання відповідей на запитання на два із нижче зазначених питань (питання вибирається студентом відповідно до списку у заліковій відомості (від 1 до 40, а з 40 номера – відлік починається спочатку)

<i>№ у заліковій відомості</i>	<i>№ запитань</i>	<i>№ у заліковій відомості</i>	<i>№ запитань</i>
1.	1, 35	21.	21, 47
2.	2, 34	22.	22, 46
3.	3, 63	23.	23, 45
4.	4, 40	24.	24, 44
5.	5, 41	25.	25, 43
6.	6, 62	26.	26, 42
7.	7, 61	27.	27, 41
8.	8, 60	28.	28, 40
9.	9, 59	29.	29, 1
10.	10, 58	30.	30, 4
11.	11, 57	31.	31, 6
12.	12, 56	32.	32, 8
13.	13, 55	33.	33, 10
14.	14, 54	34.	34, 12
15.	15, 53	35.	35, 14
16.	16, 52	36.	36, 16
17.	17, 51	37.	37, 18
18.	18, 50	38.	38, 19
19.	19, 49	39.	39, 20
20.	20, 48	40.	40, 64

1. Назвіть основні причини, які зумовлюють необхідність посилення уваги до управління витратами в сучасних умовах господарювання.
2. Назвіть функції управління витратами.
3. Яка мета та завдання управління витратами?
4. Які Вам відомі принципи управління витратами? 10. Охарактеризуйте функціональний та організаційний аспекти
5. системи управління витратами. Який з них є первинним?
6. Охарактеризуйте принцип класифікації витрат та основні цілі її застосування.
7. Наведіть класифікацію витрат для оцінки запасів та визначення фінансових результатів.
8. Охарактеризуйте витрати для прийняття управлінських рішень.
9. Наведіть класифікацію витрат для контролю за виконанням.
10. Охарактеризуйте класифікацію витрат, для цілей оподаткування та складання фінансової звітності
11. Наведіть приклади змінних витрат і відобразіть їхню поведінку графічно.
12. Наведіть приклади постійних витрат.
13. Що таке релевантний діапазон? Наведіть приклад.
14. Що таке напівзмінні витрати? Наведіть приклади й відобразіть графічно їхню поведінку.
15. У чому полягає вплив менеджера на величину витрат? Наведіть приклад дискреційних витрат.
16. Охарактеризуйте моделі поведінки витрат та методи визначення функції витрат.
17. Охарактеризуйте види собівартості продукції.
18. Наведіть склад собівартості виробленої та реалізованої продукції.
19. Що таке «об'єкт обліку витрат», «об'єкт калькуляції», калькуляційна одиниця?
20. Дайте характеристику типовим статтям калькуляції.
21. Охарактеризуйте основні види калькуляцій.
22. Дайте характеристику основним методам калькулювання собівартості продукції.

23. Назвіть і охарактеризуйте методи визначення вартості супутньої продукції.
24. У чому полягає сутність CVP-аналізу?
25. Які існують передумови для використання CVP-аналізу?
26. Назвіть показники, що обчислюються та аналізуються в процесі CVP-аналізу.
27. У чому полягає сутність маржинального доходу та як він обчислюється?
28. Поясніть економічну сутність і роль коефіцієнта маржинального доходу.
29. Дайте графічну інтерпретацію лінійної динаміки витрат і виторгу та визначте точку беззбитковості графічним методом.
30. Як аналітично розрахувати беззбитковий обсяг продукції операційної діяльності?
31. Виведіть формулу для обчислення беззбиткового обсягу продукції у натуральному вимірі.
32. Поясніть сутність безпеки операційної діяльності та методику обчислення її рівня.
33. Як визначається обсяг діяльності, що забезпечує цільовий прибуток підприємства?
34. Що являє собою операційний леверидж (важіль) та як він обчислюється?
35. Поясніть, чому операційна залежність (леверидж) визначається відношенням маржинального та операційного прибутку.
36. Як структура витрат впливає на величину операційного левериджу?
37. У чому полягають сутність, переваги і недоліки калькулювання за неповними витратами?
38. Дайте графічну інтерпретацію лінійної динаміки витрат і виторгу та визначте точку беззбитковості графічним методом.
39. Як аналітично розрахувати беззбитковий обсяг продукції операційної діяльності?
40. Формула для обчислення беззбиткового обсягу продукції у натуральному вимірі.
41. Поясніть сутність безпеки операційної діяльності та методику обчислення її рівня.
42. Обсяг діяльності, що забезпечує цільовий прибуток підприємства.
43. Операційний леверидж (важіль).
44. Поясніть, чому операційна залежність (леверидж) визначається відношенням маржинального та операційного прибутку.
45. Як структура витрат впливає на величину операційного левериджу?
46. Сутність, переваги і недоліки калькулювання за неповними витратами.
47. Назвіть основні завдання контролю витрат.
48. Які види обліку поєднує в собі система обліку витрат підприємства?
49. З'ясуйте сутність і сферу застосування оперативного обліку.
50. Охарактеризуйте періодичність та форми звітності в управлінні витратами.
51. Які види контролю розрізняють за рівнем аналізу витрат; за технологією контролю витрат?
52. Співвідношення видів контролю за класифікаційними ознаками.
53. Назвіть методи контролю витрат.
54. Як здійснюється порівняння фактичних витрат з плановими?
55. Види стандартів.
56. Який порядок розроблення стандартів витрат?
57. У чому полягає сутність механізму управління за відхиленнями?
58. Які основні напрямки зниження витрат? Які форми і джерела матеріального стимулювання зниження рівня витрат?
59. Що є метою бюджетування?
60. Які стадії охоплює процес бюджетування? Що виступає об'єктом бюджетування?
61. Які існують підходи до організації процесу бюджетування?
62. В яких напрямках здійснюють бюджетування?
63. Що таке генеральний бюджет і які дві групи бюджетів він в себе включає?
64. Назвіть чотири групи видів бюджету, застосовувані у фінансовому плануванні. Для чого потрібні усі ці бюджети? Що включають в себе основні бюджети?

8. Методи навчання

Навчальний процес передбачає проведення лекцій і практичних занять в тому числі в комп'ютерній лабораторії, самостійну роботу студентів, виконання індивідуальних і розрахунково-графічних задач під керівництвом викладача та самостійно. Мова викладання – українська.

У процесі викладання дисципліни «Управління витратами» використовуються такі методи навчання як:

- Словесні (пояснення, лекція, інструктаж).
- Наочні (ілюстрація, плакат, схема, мультимедійні файли).
- Практичні (самостійна робота на занятті та позааудиторна діяльність, виконання розрахункових завдань).
- Методи стимулювання обов'язку та відповідальності у студентів:
 - переконання у значущості навчання, вимоги, вправи з виконання вимог, -
 - програмоване опитування
- Методи стимулювання інтересу до навчання:
 - пізнавальні ігри, навчальні дискусії;
 - створення ситуацій емоційно-моральних переживань;
 - створення ситуацій пізнавальної новизни;
 - створення ситуації зацікавленості
- За ступенем самостійної роботи студентів:
 - методи взаємодії викладача та студента (бесіда, дискусія);
 - методи самостійної роботи студентів (самостійна робота з книгою, письмова робота, самостійна робота під керівництвом викладача)
- За особливостями навчально-пізнавальної діяльності студентів:
 - пояснювально-ілюстративний,
 - репродуктивний,
 - проблемний,
 - частково-пошуковий (евристичний),
 - дослідницький.
- За джерелом інформації і сприймання навчальної інформації:
 - словесні (розповідь, бесіда, лекція, пояснення);
 - наочні (ілюстрація, демонстрація);

У навчальному процесі застосовуються: лекції, в тому числі із використанням засобів комп'ютерної техніки; практичні заняття; індивідуальні заняття і виконання самостійної роботи, виконання розрахунково-графічних завдань під керівництвом викладача і самостійно; робота в Інтернет, робота на платформах Zoom, Moodle.

Організація навчання здійснюється за кредитно-модульною системою з елементами тестування та рейтинговим оцінюванням знань студентів у відповідності з Концепцією впровадження в Україні Болонського процесу.

9. Методи контролю

Вивчення дисципліни передбачає наявність трьох рубіжних атестацій (контролю) в межах загального обсягу годин і проведення підсумкового контролю у вигляді екзамену.

У процесі вивчення дисципліни “Управління витратами” використовуються наступні методи оцінювання навчальної роботи студентів:

- поточне опитування на практичних заняттях;
- підсумкове тестування з кожного змістовного модуля;
- директорська контрольна робота;
- залік.

Підсумковий бал (за 100-бальною шкалою) навчальної дисципліни “Управління витратами” визначається як середньозважена величина, в залежності від питомої ваги кожної складової залікового кредиту, %:

Заліковий модуль 1	Заліковий модуль 2 (директорська контрольна робота)	Заліковий модуль 3 (підсумкова оцінка за творче завдання, самостійну роботу та поточне опитування)	Разом
30%	50%	20%	100%

Шкала оцінок:

За 100 бальною шкалою	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90-100	відмінно	A
75-89	добре	BC
60-74	задовільно	DE
35-59	незадовільно з можливістю повторного складання	FX
1-34	незадовільно з обов'язковим повторним курсом	F

10. Методичне забезпечення

1. Тексти лекцій (друкований та електронний варіанти).
2. Плани проведення практичних - друкований та електронний варіанти.
3. Завдання для практичних занять.
3. Тематичний план проведення занять з дисципліни.
4. Завдання модульних контрольних робіт.
5. Завдання для самостійної роботи та методичні вказівки до їх виконання.
6. тести для перевірки знань студентів.
7. Критерії оцінювання знань студентів.
8. Презентаційні матеріали.

11. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

I. Базова:

1. Ахновська І. Управління витратами: навчальний посібник / І. О. Ахновська, В. Є. Болгов. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію / пер. з англ. Н. Валевська. Київ : Наш формат, 2019. 512 с.
3. Гербер М. Працювати на себе. Як не прогоріти в малому бізнесі / пер. з англ. І.Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 232 с.
4. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 368 с.
5. Данилко В.К. Управління витратами : навч. посібник / В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. – К. : Каравела, 2021. – 216 с.
6. Економіка підприємництва : підручник / за ред. Л.В. Фролової. Одеса : Бондаренко М.О., 2020. 708 с.
7. Іванюта П.В. Управління ресурсами і витратами: навч. посібник / П. В. Іванюта, О. П. Лугівська; за ред. С. М. Іванюти. – 3-тє вид. – К. : ЦУЛ, 2021. – 320 с.
8. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах : навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 244 с.
9. Маркіна І.А., Лень В.В., Шапка В.О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. Харків : ХНТУСГ, 2019. № 3. С. 83–88
10. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.

II. Допоміжна

1. Голіков О.І., Миколаєва Н.А. Основи класифікації і методи управління витратами в системі стратегічного управлінського обліку. 2019. URL: http://www.nauka.com/10_APSN_2019/Economics/12_86897.doc.htm
2. Крушельницька О.В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 162 с.
3. Маліновська І. Оптимізація структури витрат як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективність бізнесу в умовах трансформації економіки. URL: <http://conf-cv.at.ua/forum/50-415-1>
4. Попович Г.В. Оптимізація витрат підприємства, як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності. Актуальні проблеми сучасних наук. 2021. URL: http://www.nauka.com/15_APSN_2021/Economics/14_87797.doc.htm
5. Sankaran G., Sasso F., Kerczynski R., Chiaraviglio A. Improving Forecasts with Integrated Business Planning: From Short-Term to Long-Term Demand Planning Enabled by SAP IBP. 1st ed. Springer International Publishing, 2019. 430 p.
6. McKeever M.P. How to write a business plan. 14th edition. 2019. 345 p.
7. Kerczynski R., Jandhyala R., Sankaran G., Dimofte A. Integrated Business Planning. Springer International Publishing, 2018. 276 p.
8. Rowland Gee. The Retail Start-Up Book: Successfully Plan, Launch and Grow a Business. Kogan, 2019. 288 p.
9. Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні: нові виклики. Київ : ICET, Центр соціально-економічних досліджень CASE-Ukraine, 2019. 52 с.
10. Корпоративна соціальна відповідальність : навч.-метод. посібник / уклад.: Фінагіна О.В., Панкова Л.І., Павловська А.С., Гулак Д.В., Скибська К.О. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 248 с.

11. Кушнір Р. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Київ : Коло, 2019. 432 с.
12. Кузьмін О., Станасюк Н., Пасінович І., Пирог О., Чернобай Л. Основи корпоративної соціальної відповідальності. Стратегії та ділові практики. Київ : Кондор, 2021. 244 с.
13. Сардак С.Є., Гасленко К.С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 342-346.
14. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Марта Оліховська, Любов Лелик, Володимир Оліховський ; Львів. ін-т приват. акціонер. тва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". -Львів : Ліга-Прес, 2018. -370 с.
15. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібник / Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. – Харків : ХНАМГ, 2018. – 263с.
16. Parker S.C. The Economics of Entrepreneurship. Second Edition. Ontario : University of Western Ontario, Cambridge University Press, 2018. 919 p. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316756706>.
17. A New Look at Safety Stock. By Jon Schreibfeder [Електрон, ресурс]. — Режим доступу: www.effectiveinventory.com.
18. Why Is Inventory Turnover Important? By Jon Schreibfeder [Електрон, ресурс]. —Режим доступу: www.effectiveinventory.com.
19. How many Inventory Turns Should I get? By Charlie J. Bodenstab [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: www.effectiveinventory.com.

ІНТЕРНЕТ РЕСУРСИ

1. .Офіційний сервер Верховної Ради України: <http://rada.gov.ua>
2. Офіційний сайт Кабінету Міністрів України: <https://www.kmu.gov.ua>
3. «Баланс» – всеукраїнський бухгалтерський щотижневик: www.balance.ua
4. Офіційне видання державної фіскальної служби України журнал
5. «Вісник»: www.visnuk.com.ua
6. Путівник в світі бізнес-фінансів: <http://www.prostobiz.ua>
7. Франчайзинг в Україні: <http://franchise.ua>
8. <http://biznesprost.com>
9. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
10. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
11. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII.
12. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV.
13. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] - Верховна Рада України; Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція від 02.08.2017) – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
14. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [Електронний ресурс] – Верховна Рада України; Закон від 15.05.2003 № 755-IV (редакція від 01.01.2017). – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.
15. Про інститути спільного інвестування (пайові і корпоративні інвестиційні фонди). Закон України від 15.03.2001 р. № 2299-3 // [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
16. Про фінансовий лізинг від 16.12.1997 № 723/97-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/723/97-вр>.
17. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг. Закон України від 12.07.01 № 2664. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2664-14.