Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Катенко Крістіни Миколаївни

академічної групи 073-21-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	**Прізвище, ініціали**	**Оцінка за шкалою**		**Підпис**
		рейтинговою	**інституційною**	
	Варяниченко О.В.	83	добре	
Рецензент	Шинкаренко Я.В.	83	добре	
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.	85	добре	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту
_____ Швець В.Я.
(підпис)
«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Катенко К.М. **академічної групи** 073-21-2
спеціальності 073 Менеджмент
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 16 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи управління витратами підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Рекомендації у сфері управління витратами підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»	28.05.2025 р.– 07.06.2025 р.

Завдання видано _____ Варяниченко О.В.
(підпис керівника)
Дата видачі «05» травня 2025 року
Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року
Прийнято до виконання _____ Катенко К.М.
(підпис студента)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Катенко Крістіни Миколаївни

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

БЮДЖЕТУВАННЯ, ВИТРАТИ, КОНТРОЛІНГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, СОБІВАРТІСТЬ, ERP-СИСТЕМИ, ОБЛІК, ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Структура роботи: 68 сторінок комп'ютерного тексту; 48 рисунків; 17 таблиць; 38 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – управління витратами підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері управління витратами підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління витратами підприємства; проаналізовано діяльність ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»; надано рекомендації з управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»; визначено економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опис, аналіз і синтез, економічний аналіз, PESTEL-аналіз, BCG-аналіз, SWOT-аналіз, порівняння, узагальнення, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання підприємствами при впровадженні систем бюджетування та контролінгу.

Сфера застосування – планування та контроль діяльності підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – зниження витрат на 212 тис. грн., збільшення чистого прибутку підприємства на 5,3%, або на 173,84 тис. грн.

Значимість роботи – впровадження автоматизації обліку витрат, системи контролінгу та перехід до гнучкого бюджетування дозволяє підвищити ефективність витрат підприємства, які відображають всі сторони господарської діяльності та акумулюють результати використання всіх ресурсів, обґрунтовано приймати фінансові і управлінські рішення щодо планування напрямків і обсягів діяльності підприємства, формування портфеля замовлень, ціноутворення, управління обмеженими ресурсами.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-2
Dnipro University of Technology
Katenko Kristina

Subject: Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise cost management

BUDGETING, COSTS, CONTROLLING, COST MANAGEMENT SYSTEM, ERP SYSTEMS, ACCOUNTING, FINANCIAL REPORTING

Structure: 68 printed pages; 48 figures; 17 tables; 38 references.

Object of development – enterprise cost management.

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions in the field of enterprise cost management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise cost management are summarized; the activities of LLC «VINTERA TRADE» are analyzed; recommendations for cost management for LLC «VINTERA TRADE» are provided; the economic efficiency of the proposed recommendations for LLC «VINTERA TRADE» is determined.

Research methods – abstraction, concretization, description, analysis and synthesis, economic analysis, PESTEL analysis, BCG analysis, SWOT analysis, comparison, generalization, graphic.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use by enterprises when implementing budgeting and controlling systems.

Application – planning and control of enterprise activities.

Financial viability of the proposed measures – reduction in expenses by 212 thousand UAH, increase in the net profit of the enterprise by 5.3%, or by 173.84 thousand UAH.

The value of the research – introduction of automation of cost accounting, a controlling system and the transition to flexible budgeting allows to increase the efficiency of the enterprise's costs, which reflect all aspects of economic activity and accumulate the results of the use of all resources, to make reasonable financial and managerial decisions regarding planning the directions and volumes of the enterprise's activities, forming a portfolio of orders, pricing, managing limited resources.

ЗМІСТ

С.

Вступ..... 4

1 Теоретичні основи управління витратами підприємства…… 6

1.1 Сутність витрат та їх класифікація ……..……. 6

1.2 Поняття системи управління витратами…… 8

1.3 Методики управління витратами підприємства …… 16

2 Аналіз діяльності «ВІНТЕРА ТРЕЙД» ……..……. 23

2.1 Аналіз господарської та фінансової діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» …….. 23

2.2 Стратегічний аналіз ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»……..……..….. 41

3 Рекомендації у сфері управління витратами підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»……... 46

3.1 Напрями оптимізації витрат підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»… 46

3.2 Рекомендації з автоматизації обліку витрат з використанням ERP-системи…… 46

3.3 Рекомендації з впровадження системи контролінгу …… 50

3.4 Рекомендації з переходу підприємства до гнучкого бюджетування….. 54

3.5 Економічна ефективність запропонованих рішень удосконалення системи управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» ……... 60

Висновки..... 62

Перелік джерел посилання…..……..... 69

ВСТУП

Управління витратами є основним інструментом ведення будь-якої успішної підприємницької діяльності.

Витрати – складне економічне явище, що тісно пов'язане з усіма елементами процесу управління та впливають на показники діяльності підприємства.

У конкурентному середовищі подальший розвиток підприємств здебільшого залежить від поведінки витрат та управління ними, що є засобом досягнення високого економічного результату.

Посилення конкуренції, зміна споживчої поведінки учасників ринку, постійне зростання цін на основні ресурси – це причини, які спонукають підприємство зосередити увагу на розробці нових концепцій та сучасних підходів до управління витратами. Витрати підприємства є найважливішим показником економічної ефективності виробництва, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх виробничих ресурсів [1].

Дослідження та уточнення змісту поняття «витрати», їх класифікації та принципів управління ними дозволяє об'єктивніше оцінити таку важливу для підприємства економічну категорію, а впровадження в господарський процес етапів постановки системи управління витратами – економити матеріальні ресурси і максимізувати їх віддачу [2].

Дані про обсяги та види витрат, їх поведінку необхідні для обґрунтованого прийняття більшості фінансових і управлінських рішень щодо планування напрямків і обсягів діяльності підприємства, формування портфеля замовлень, ціноутворення, управління обмеженими ресурсами тощо [3].

Побудова цілісної системи управління витратами, яка враховує цілі, завдання, принципи, методи, інструменти, функції та ключові елементи управлінського процесу, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників,

сприяє ефективному управлінню витратами. Такий підхід дозволяє забезпечити виробництво продукції з високим рівнем конкурентоспроможності шляхом раціоналізації витрат і ціноутворення. Наявність своєчасної, достовірної та повної інформації щодо собівартості окремих видів продукції підвищує якість управлінських рішень. У результаті можливо досягти зниження витрат на виробництво, оптимізувати їх структуру та покращити фінансові результати діяльності підприємства, що й обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері управління витратами підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

– узагальнити теоретичні основи управління витратами підприємства;

– проаналізувати діяльність ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»;

– надати рекомендації з управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»;

– визначити економічну ефективність запропонованих рекомендацій для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Об’єкт розроблення – управління витратами підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління витратами підприємства.

Методи дослідження – абстрагування, конкретизації, опис, аналіз і синтез, економічний аналіз, PESTEL-аналіз, BCG-аналіз, SWOT-аналіз, порівняння, узагальнення, графічний.

Практична значущість одержаних результатів для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»: впровадження автоматизації обліку витрат, системи контролінгу та перехід до гнучкого бюджетування дозволяє знизити витрати на 212 тис. грн. та збільшити чистий прибуток підприємства на 5,3%, або на 173,84 тис. грн.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність витрат та їх класифікація

За своєю сутністю витрати – це виражені в грошовій формі затрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів тощо) під час виробництва і реалізації продукції. З позиції управлінського обліку витрати – вартість різних видів ресурсів, що споживаються для певних цілей з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства [4].

Визначення поняття «витрати» діяльності підприємства наведено на рисунку 1.1.

Джерело	Визначення
Ю.С. Цал-Цалко	Сукупні витрати живої та уречевленої праці на виробництво продукції становлять витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва
Н.В. Задорожна	Витрати – це вартість усіх використовуваних ресурсів, необхідних для випуску визначеного обсягу продукції
В.К. Скляренко	Витрати – це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію за певний період часу
Г.А. Краюхін	Витрати характеризують у грошовому вираженні обсяг ресурсів за певний період, використаних на виробництво та збут продукції, і трансформуються у собівартість робіт та послуг
О.В. Крушельницька	Витрати – це загальноекономічна категорія, яка характеризує використання різних речовин та сил природи в процесі господарювання
М.Г. Грещак	Обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети – це витрати підприємства
Ч.Т. Хорнгрен	Витрати – це ресурси, які використовуються для досягнення цілей
П.Й. Атамас	Незважаючи на галузеві особливості, завжди в процесі виробництва беруть участь засоби праці, предмети праці та робоча сила, а у деяких галузях – природні ресурси. Використання цих елементів виробництва зумовлює витрати підприємства у процесі господарської діяльності
В.А. Предборський	Витрати, які пов'язані з коштами, що вкладенні в набуття та використання чинників виробництва, становлять зміст категорії «витрати»

Рисунок 1.1 – Визначення поняття «витрати» діяльності підприємства [5]

Всі види витрат – це грошові кошти, які можна одержати в результаті використання ресурсів, що плануються й обліковуються як собівартість продукції. Також можна зазначити, витрати – це складна економічна категорія,

яку можна розглядати, як вартість ресурсів, що використовує підприємство для здійснення фінансово-господарської діяльності [6].

Класифікація витрат представлена на рисунку 1.2.

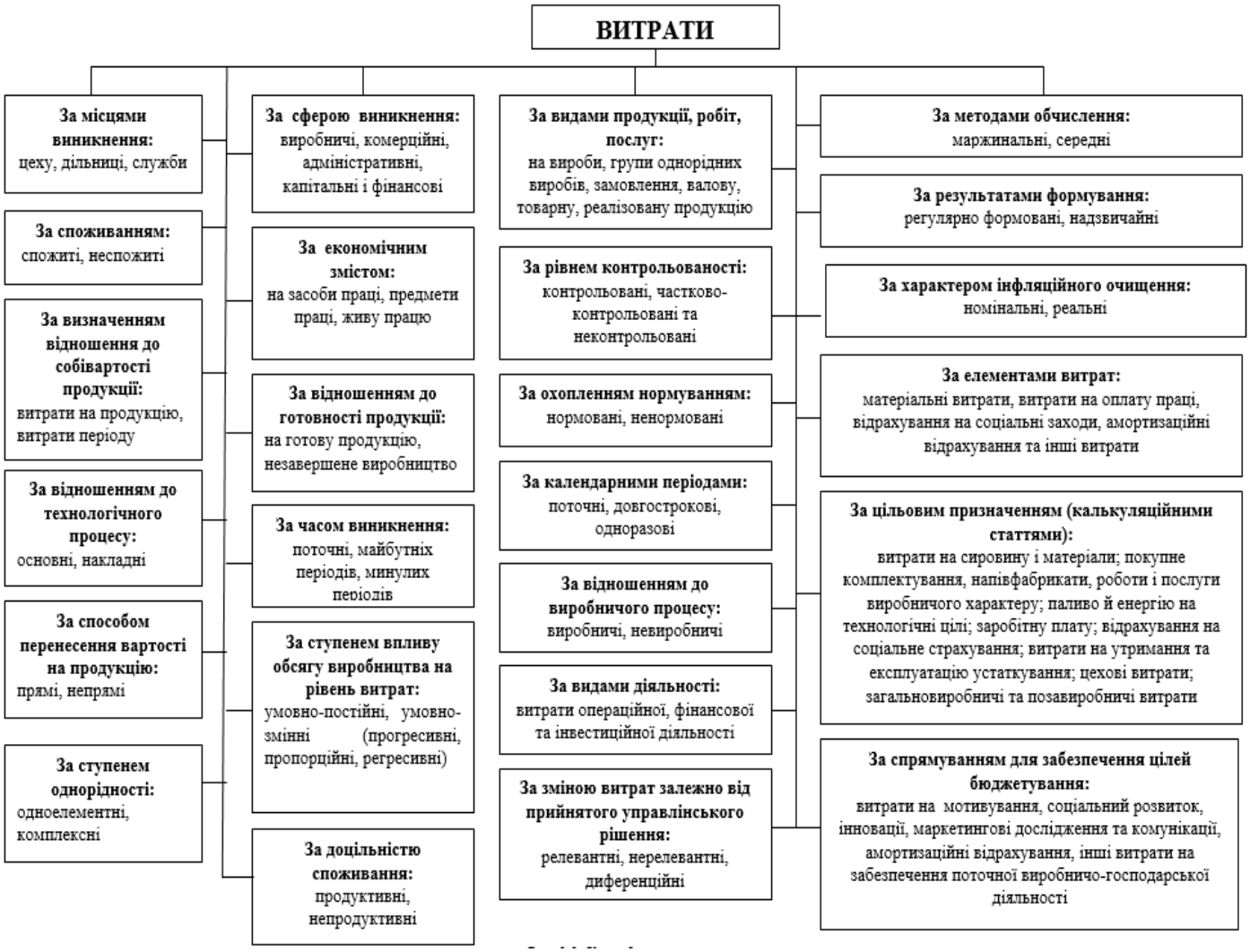

Рисунок 1.2 – Класифікація витрат [7]

Чітка класифікація витрат підприємства надає можливість достовірно оцінити, перевірити, та провести аналіз певного елементу витрат, що сприятиме швидкому реагуванню на зміну величини витрат. Комплексна оцінка діяльності підприємства, окремих напрямків діяльності, робіт, послуг та розмежування витрат на ті що приносять додаткову цінність і ні, наддасть змогу визначити перспективні напрямки зменшення витрат. Ефективна система управління витратами підприємств повинна враховувати особливості господарської

діяльності підприємства, його структуру, кількість підрозділів, філій, стадію життєвого циклу продукції, робіт, послуг [8].

1.2 Поняття системи управління витратами

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, або процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями виникнення і носіями під час постійного контролю їх рівня та стимулюванні зниження [4].

Визначення поняття «управління витратами» представлено на рисунку 1.3.

Автор	Визначення
Г.А. Краюхін	Управління витратами – засіб досягнення підприємством економічного результату, який не зводиться лише до зниження витрат, а й поширюється на всі елементи управління
П. Лабзунов	Під управлінням витратами слід розуміти безперервний процес їх обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є знаходження управлінського рішення, що спрямоване на оптимізацію затрат та їх зниження
Г.В. Козаченко	Метою управління витратами треба визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їх економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу
А.М. Турило	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
Г.Л. Багієв	Управління витратами – це засіб високого досягнення економічного результату

Рисунок 1.3 – Визначення поняття «управління витратами» [5]

Система управління витратами – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов’язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани. Характерними ознаками системи управління витратами є: цілеспрямованість – оптимізація рівня витрат на виробництво, реалізацію продукції та забезпечення одержання доходу;

складність – наявність значної кількості підсистем; керованість – можливість змін у функціональній системі в залежності від потреб виробництва; гнучкість – пристосування до змін впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ [3].

Основні принципи управління витратами підприємства показано на рисунку 1.4.

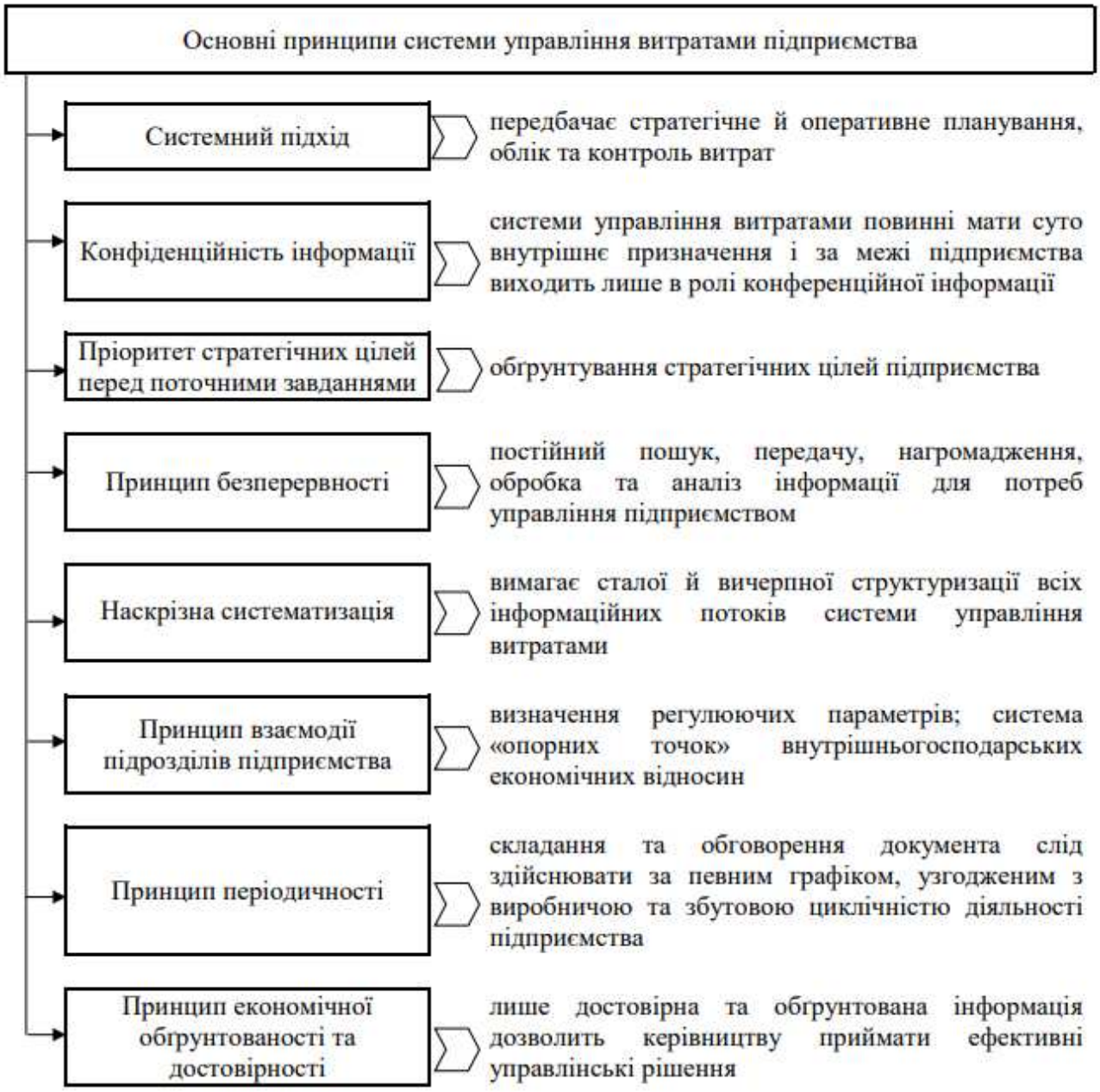

Рисунок 1.4 – Основні принципи управління витратами підприємства [2]

У системі управління витратами виокремлюють три аспекти: функціональний, організаційний і мотиваційний (рис.1.5).

Рисунок 1.5 – Аспекти управління витратами на підприємстві [10]

Функціональний аспект є первинним. Його покладено практично в основу всіх систем, що дозволяє вирішувати й інші управлінські завдання, такі, наприклад, як оптимізація бізнес-процесів, оцінка діяльності різних сегментів підприємства відповідно до його цілей діяльності [9].

Елементи процесу управління витратами наведено на рисунку 1.6. Управління витратами тісно пов'язане з менеджментом та економікою, поєднує в собі риси операційного та фінансового менеджменту з метою оптимізації витрат та максимізації успішної діяльності українських бізнесменів [10].

Процес управління витратами підприємства реалізується через ключові етапи управлінського циклу, до яких належать планування і прогнозування, організація, мотивація, облік і аналіз, а також контроль.

Планування відіграє визначальну роль у системі управління витратами, оскільки задає орієнтири діяльності підприємства на майбутні періоди. Прогнозування виступає інструментом оцінки майбутніх витрат із врахуванням можливих варіантів розвитку подій. Його результати дають змогу обґрунтувати допустимий рівень витрат, визначити їх оптимальну структуру та очікувані

Рисунок 1.6 – Елементи процесу управління витратами [10]

економічні результати для різних етапів життєвого циклу продукції. Організаційна функція управління витратами полягає у розподілі відповідальності між працівниками за різні напрямки витрат, визначенні методів їх регулювання, створенні відповідних структурних підрозділів та формуванні каналів внутрішньої комунікації для ефективної взаємодії у межах підприємства. Мотиваційна функція спрямована на стимулювання персоналу до економного використання ресурсів, підвищення зацікавленості у досягненні прибутку та зниженні витрат. Менеджмент впроваджує системи заохочення, що спонукають працівників дотримуватися встановлених норм і шукати шляхи для зменшення витрат. Облік і аналіз витрат забезпечують фіксацію та узагальнення інформації щодо ресурсів, спожитих у процесі діяльності. Аналіз витрат дозволяє виявити закономірності та тенденції у витрачанні ресурсів, а також оцінити ступінь досягнення запланованих фінансових результатів. На основі аналітичних висновків формуються прогнози щодо майбутніх витрат. Контроль у системі

управління витратами виконує функцію спостереження за відповідністю фактичних витрат встановленим нормам і планам. Основними завданнями цього етапу є відстеження витрат, фіксація відхилень, аналіз причин таких відхилень і розробка коригуючих заходів для підвищення економічної ефективності [11].

Система управління витратами підприємства показана на рисунку 1.7.

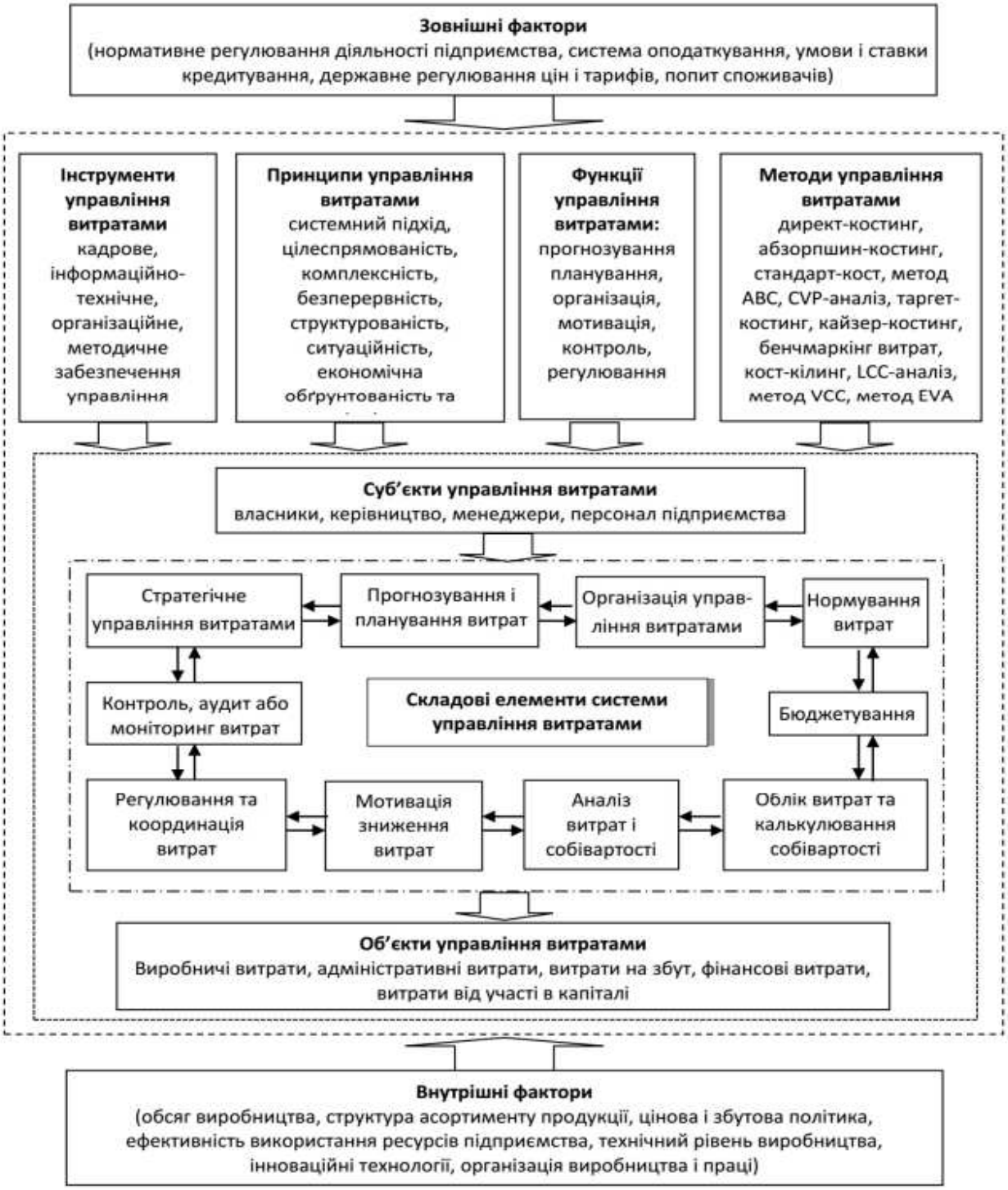

Рисунок 1.7 – Система управління витратами підприємства [3]

Система стратегічного управління витратами має бути побудована шляхом системного формування облікових інформаційних потоків, орієнтованих на забезпечення потреб стратегічного менеджменту з поданням інформації на різних рівнях управління із використанням інструментів управлінського обліку та внутрішнього контролю [12].

На рисунку 1.8 представлено концептуальну модель стратегічного управління витратами підприємства, яку запропонували Брагіна О.С. та Забродна І.О.

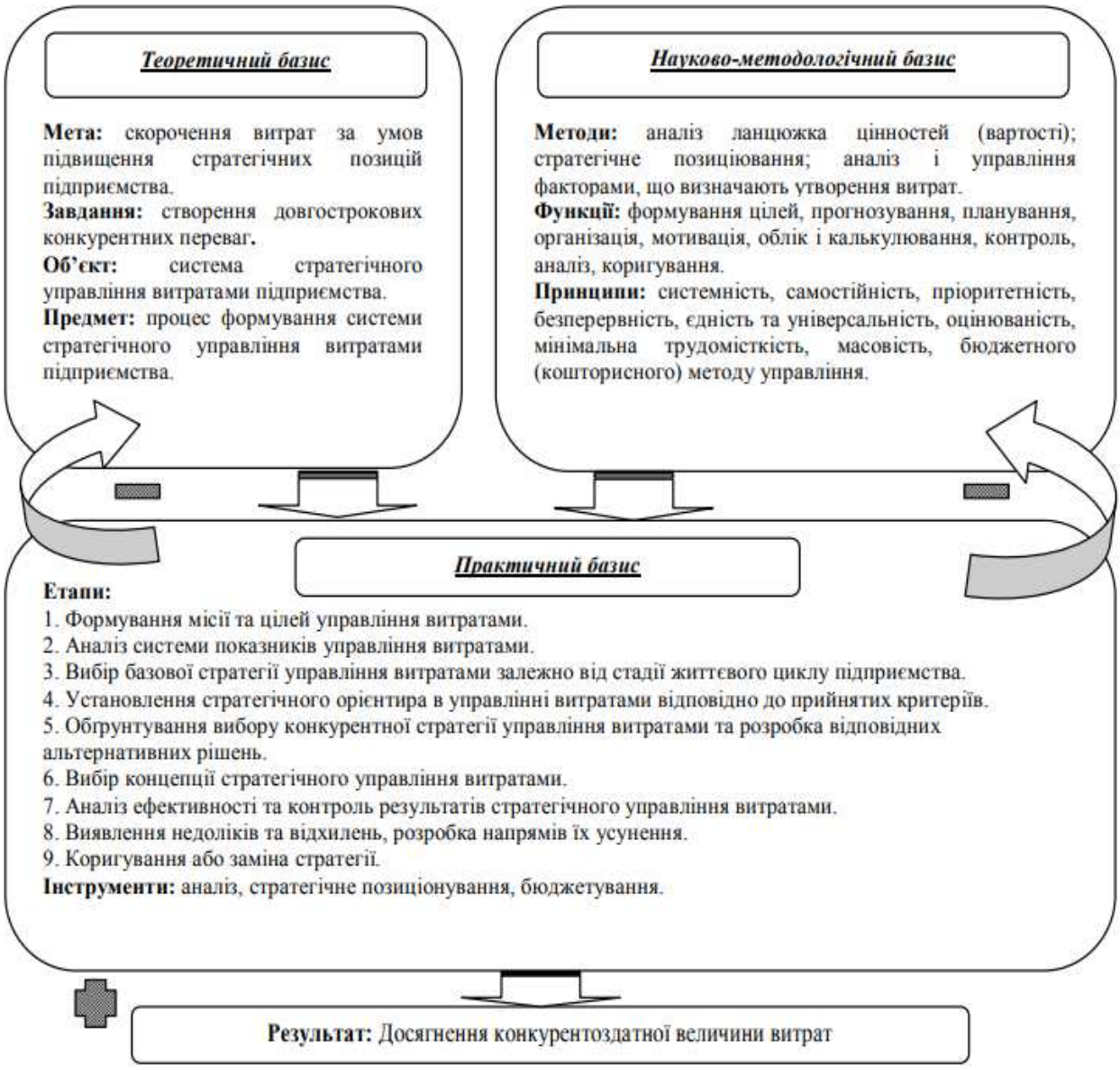

Рисунок 1.8 – Концептуальна модель ефективного стратегічного управління витратами підприємства [14]

У [13] в межах стратегічного управління витратами запропоновано таку концептуальну модель, яка поєднує стратегічне бачення, управлінську гнучкість, ефективну аналітику та адаптивне реагування на виклики бізнес-середовища. Це дозволяє підприємству не лише оптимізувати витрати, а й забезпечити зростання доходів у динамічних умовах:

- інтеграційний підхід відповідно якого управління доходами та витратами розглядається як єдина система, що охоплює планування, прогнозування, аналіз, контроль та регулювання, відповідно така інтеграція дозволяє досягти фінансової збалансованості та стійкості підприємства;

- адаптивність до змін середовища, тому що ефективне стратегічне управління вимагає врахування впливу зовнішніх факторів (економічних, політичних, технологічних), а також здатності підприємства швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку;

- орієнтація на довгострокову ефективність, тобто фокусування не лише на поточному прибутку, а й на забезпеченні стабільного зростання вартості підприємства через оптимізацію витрат і розвиток джерел доходів у стратегічній перспективі;

- пріоритет стратегічного контролю, коли увага приділяється формуванню ефективної системи контролю, що дозволяє відстежувати не лише виконання планів, але й виявляти відхилення, аналізувати їх причини та приймати стратегічні коригувальні рішення;

- аналітична підтримка управління та створення інформаційно-аналітичної бази, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, включає індикатори ефективності, ризик-аналіз, оцінку впливу стратегічних альтернатив;

- збалансованість інтересів, під цим розуміємо, що управління доходами та витратами має узгоджувати інтереси власників, працівників, партнерів і держави, що сприяє соціальній відповідальності бізнесу та довгостроковій стабільності.

Фактори, які впливають на управління витратами показано на рисунку 1.9. Переваги управління витратами наведено на рисунку 1.10.

Рисунок 1.9 – Фактори, які впливають на управління витратами [10]

Переваги управління витратами

- допомагає контролювати конкретну вартість проєкту, а також загальну вартість бізнесу
- можна легко передбачити майбутні витрати
- попередньо визначені витрати можна підтримувати для цілей обліку для бізнесу
- допомагає вживати заходів, необхідних для того, щоб ресурси та бізнес-операції були спрямовані на досягнення поставлених цілей
- допомагає аналізувати довгострокові тенденції бізнесу
- допомагає порівняти фактичні понесені витрати із запланованими, щоб дізнатися, чи якийсь компонент бізнесу витрачає більше, ніж очікувалося
- допомагає проаналізувати позиціонування бізнесу з точки зору здійснення придбання з урахуванням компонента витрат
- сприяє кращому плануванню та фінансовому управлінню, а також більшій безпеці та видимості бюджету, що дозволяє приймати рішення, перш ніж потрапити в борги

Рисунок 1.10 – Переваги управління витратами [10]

1.3 Методики управління витратами підприємства

Управління витратами - це цілий набір методик, процесів і конкретних процедур з управління ресурсами організації [15].

Сучасні методи управління витратами підприємств досліджено у працях: Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. [10], Олійник Т.І., Зайцева К.В. [16], Назаренко С., Фейш М. [17], Лопатовська О., Островська О. [18], Ємельянов О., Курило О., Петрушка, Т. [19], Первуляк І. В., Скляр Є. В. [20], Григорова З. В., Кваско А. В. [21], Коненко В. В., Гайденко С. М., Соколов Д. В. [22], та інших.

Методики управління витратами підприємства можна поділити на дві групи: за країнами походження та застосування (рис.1.11).

Рисунок 1.11 – Групи наукових підходів до існуючих методів управління витратами [10]

Для того щоб обрати вдалий метод системи управління витратами, слід звернути увагу на обрану концепцію, а також на можливості застосування необхідних функцій при врахуванні галузевої належності [16].

Класичний (або стандартний) підхід до управління витратами на підприємстві базується на визначених складових, що забезпечують впорядкованість системи та сприяють ефективному використанню ресурсів.

Основним інструментом цього підходу є процес бюджетування, який дозволяє планувати витрати та контролювати їх виконання. Інноваційний підхід до управління витратами враховує не лише впровадження нових технологій, а й зміну стратегічного бачення щодо ролі витрат і ресурсів діяльності підприємства. Такий підхід є актуальним для компаній, які прагнуть не лише зберігати конкурентні позиції, але й випереджати очікування ринку, швидко адаптуючись до змін. Однією з основних особливостей цього підходу є інтеграція новітніх цифрових рішень: сучасні інформаційні системи вже не лише виконують функцію обліку, а й стають повноцінним аналітичним інструментом, що підтримує прийняття рішень і сприяє розвитку бізнесу [17].

До сучасних методів управління витратами відносять: Директ-костинг (Direct Costing), Абзорпшинкостинг (Absorption Costing), Стандарт-кост (Standart-Cost) або нормативний метод, метод ABC (ActivityBased Costing), CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis), Таргет-костинг (Target Costing), Кайзен-костинг (Kaidzen Costing), Бенчмаркінг витрат (Benchmarking), Кост-кілинг (Cost Killing), LCC-аналіз (Life Cycle Costing), метод VCC (Value Cost Chain), метод EVA (Economic Value Add).

У [18] інноваційні методи управління витратами підприємства (зарубіжний досвід) представлені у вигляді схеми (дивись рисунок 1.12). Суть, переваги, недоліки цих методів та можливість застосування на підприємствах вітчизняного бізнесу з метою управління їх витратами демонструє рисунок 1.13.

Методи управління витратами на підприємстві відзначаються різноманітністю та варіативністю, що дозволяє адаптувати їх до специфіки виробництва, ринкових умов і стратегічних цілей суб’єкта господарювання.

Метод стандарт-костінгу (Standard Costing, SC) доцільно застосовувати на підприємствах із вузьким асортиментом продукції та в умовах передбачуваного попиту, за умови низької конкуренції. Бюджетування витрат тут базується на заздалегідь встановлених стандартах і нормах, що дозволяє ефективно контролювати відхилення.

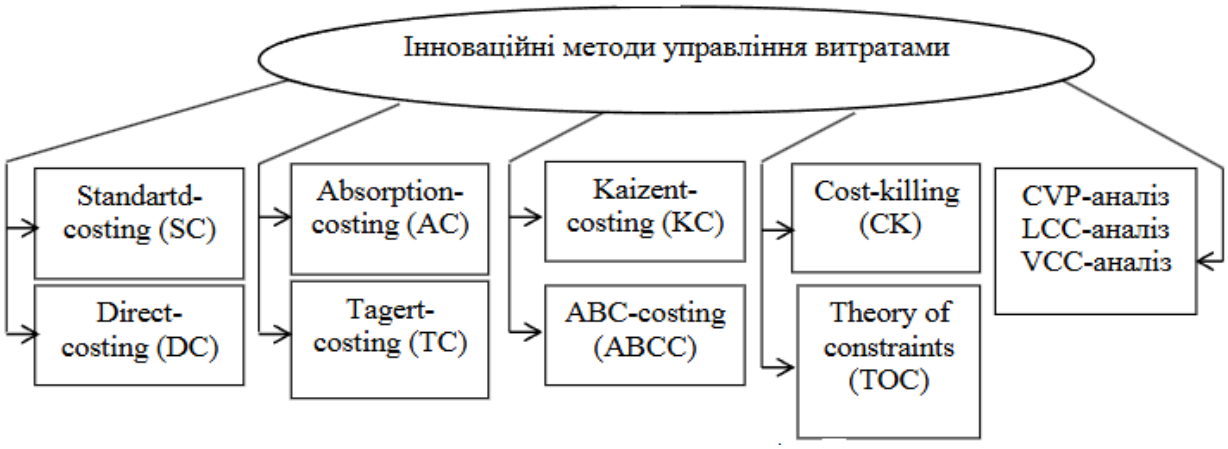

Рисунок 1.12 – Інноваційні методи управління витратами підприємства. Зарубіжний досвід [18]

Метод директ-костінгу (Direct Costing, DC), навпаки, доцільний для компаній із широким асортиментом продукції та в умовах нестабільного ринкового середовища. Його ключова особливість - розподіл витрат на постійні й змінні та облік накладних витрат за структурними підрозділами. Такий підхід дозволяє оцінити результативність окремих напрямів діяльності, що посилює роль внутрішнього контролю.

Абзорпшн-костінг (Absorption Costing, AC) - це більш глибокий варіант стандарт-костінгу, в межах якого усі витрати - як змінні, так і постійні - повністю включаються у собівартість продукції. Проте такий підхід знижує аналітичні можливості системи управління, що є критично важливим у стратегічному плануванні.

Метод таргет-костінгу (Target Costing, TC) базується на принципі визначення цільової собівартості, яка формується виходячи з очікуваної ринкової ціни та бажаного прибутку. Цей підхід передбачає, що продукція має бути прибутковою вже на етапі проєктування, інакше її запуск у виробництво відкладається. Метод реалізується в чотири етапи: визначення ринкової ціни, цільового прибутку, розрахунок цільової собівартості, оптимізація витрат і тестування продукту.

Суть методу управління витратами	Головні функції методу	Переваги методу	Недоліки методу
		Standartd- costing (SC)	
Це нормативний метод обліку витрат і формування повної собівартості	- контроль за рівнем витрат, -виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- мінімізація облікової роботи, пов'язаної із калькулюванням собівартості; - можливості відображення відхилень планових та фактичних показників у процесі формування витрат	- об'єктивний процес аналізу та управління неможли вий якщо, підприємство має широку номенклатуру про-дукції та складну організаційну структуру
		Direct-costing (DC)	
Це маржинальний метод управління витратами і формування неповної собівартості	- планування і керу-вання витратами та фінансовим результа-том	- можливість аналізу і контролю за ефективністю діяльності окремих підрозділів підприємства; - оптимізація обсягів виробництва, структури випуску (формування оптимальної виробничої програми) - можливість гнучкого ціноутворення	- відсутній розрахунок повної собівар тості, що є обов'язковим відповідно до законодавства; - необхідність розподілу постійних витрат на змінні та постійні складові, що важливо для розрахунку маржи-нальних витрат
		Absorption- costing (AC)	
Це більш поглиблений метод SC. Він передбачає, що собівартість продукції містить усі витрати взагалі з урахуванням накладних	- контроль за рівнем витрат, -виявлення відхилень, - аналіз причин, що викликали їх	- дає можливість визначення фінансо-вого результату; - відображає покриття доходом від реалізації продукції не тільки прямих змінних витрат, а також і постійних накладних витрат; - підвищує обґрунтованість вибору додат-кового замовлення або відмову від нього	- передбачає включення до собівартості продукції витрат, безпосередньо не пов'язаних із виробництвом, - встановлення фактичної собівартості одиниці продукції тільки у кінці періоду
		Tagert-costing (TC)	
Передбачає управління витратами на етапі проектування нових виробів, або модернізації застарілої продукції	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх проєктування; - контроль бажаної величини прибутку	- визначає ринкову складову в системі управління витратами високотехнологічної продукції, при цьому враховуючи її конку-рентноздатність та інноваційну спрямованість	- здійснюється суто в інноваційних галузях виробництва, а саме машинобудуванні, електронних, комп'ютерних, циф-рових технологіях, а також рекомендується до впровад-ження у сфері обслуговування
		Kaizent- costing (KC)	
Це процес поступового зниження витрат на етапі виробництва	- контроль цільової собівартості виробів на етапі їх виробництва; - контроль бажаної величини прибутку	- забезпечує поступове зниження витрат на етапі виробництва, у результаті якого може бути досягнуто необхідний рівень цільової собівартості з метою забезпечення бажаної прибутковос-ті виробництва	- відсутня самостійність методу, - пропонується до впровадження паралельно з TC
		ABC-costing (ABCC)	
Передбачає встановлення залежності витрат на продукцію із різними вироб-ничими процесами, вивчення можли-востей впроваджен-ня оптимізаційного процесу задля забезпечення ефективно-сті виробництва	- контроль за ефективним використанням ресурсів; - контроль бажаної величини прибутку	- значно підвищує обґрунтованість від-несення накладних витрат на конкретний продукт; - забезпечує більш точне калькулювання собівартості	- передбачає розширення існуючої системи обліку та удосконалення ін-формаційної підтримки, що призведе до значного зростання витрат на управління
		Theory of constraints (TOC)	
Система орієнтована на оптимізацію використання ресурсного потенціалу компанії	- контроль за вико-ристанням ресурсів; - розробка заходів щодо оптимізації ресурсного потенціалу підприємства	- дозволяє виявити яких саме ресурсів та можливостей не достає компанії для збільшення виробни-цтва та прибутків і розробити заходи щодо їхньої мобіліза-ції	- не передбачає калькулювання собівартості, а лише є інструментом систе-ми управління витратами для конкрет-них ситуацій та обґрунтування упра-влінських рішень
		Cost-killing (CK)	
Застосовується в антикризовому менеджменті та управлінні конкуренто-здатністю	- реанімація бізнесу; - контроль бажаної величини прибутку	- спрямований на зниження витрат у якнайшвидший термін без шкоди для діяльності підприємства та перс-пектив його розвитку	- зниження заробітної плати та соціальних виплат; - скорочення персоналу

Рисунок 1.13 – Інноваційні методи управління витратами підприємства. Зарубіжний досвід [18]

Теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) концентрується на виявленні та усуненні вузьких місць у системі. У сучасних умовах її застосовують не лише у виробництві, а й у маркетингу, логістиці, управлінні. Обмеження можуть мати організаційний, ринковий, логістичний або психологічний характер. Основним аналітичним інструментом у рамках TOC виступає маржинальний дохід, який допомагає визначити оптимальну виробничу програму.

Метод Cost-Killing (CK) є радикальним інструментом оптимізації витрат і ґрунтується на зменшенні витрат на персонал, скороченні непрофільних активів, реструктуризації організаційної структури. У світовій практиці елементи цього підходу використовуються переважно в умовах антикризового управління.

CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit) дає змогу виявити точку беззбитковості та оцінити фінансову стабільність підприємства. Він базується на аналізі взаємозв'язку між обсягом продажів, витратами та прибутком. Для його реалізації потрібен поділ витрат на змінні та постійні, що підвищує трудомісткість, але водночас забезпечує точність прогнозів.

Аналіз повного життєвого циклу витрат (Life-Cycle Costing, LCC) орієнтований на довгострокове планування, оскільки охоплює всі витрати на продукт від стадії розробки до виведення з ринку. Це дає змогу порівняти загальні витрати з прогнозованими доходами та сформувати стратегічну фінансову модель.

Value Chain Costing (VCC) аналізує витрати з позиції створення доданої вартості, охоплюючи не лише виробничі, а й маркетингові, фінансові, логістичні й адміністративні процеси. Метод потребує побудови детальної інформаційної бази та участі кваліфікованого персоналу, проте дозволяє максимально наблизити витрати до стратегічно виправданих доходів.

Загальна послідовність вибору методів управління витратами підприємства повинна передбачати здійснення таких основних етапів: обґрунтування певного критерію ефективності рішень, що ухвалюються на підприємстві; визначення основних напрямів максимізації критеріального показника завдяки покращенню механізму управління витратами суб'єкта

господарювання; встановлення переліку способів управління витратами, застосування яких надасть змогу реалізувати кожен з обраних на попередньому етапі напрямів; вибір методу (чи комплексу відповідних методів) управління витратами підприємства, застосування якого дозволить здійснити певний захід з такого управління [19].

Ємельянов О., Курило О., Петрушка, Т. Механізм за основною метою застосування методів управління витратами пропонують поділити їх на такі чотири групи:

1) методи, які передбачають обґрунтування величини собівартості кожного виду продукції підприємства;

2) методи, які передбачають досягнення певної встановленої наперед величини прибутку від збуту продукції (цільового прибутку;

3) методи, які передбачають скорочення собівартості продукції підприємства без обґрунтування раціональної величини його витрат;

4) методи, які передбачають визначення певної раціонального величини витрат підприємства та рівня собівартості його продукції [19].

Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. [23], Мірзоєва Т., Томашевська О. [24], Костецька Н. [25], Сізова С. [26], досліджували управління витратами підприємства в умовах невизначеності та ризиків і показали, що такий підхід повинен забезпечувати дослідження джерел і причин виникнення ризиків, їхній вплив на величину і структуру витрат, а також виявляти шляхи їх усунення у процесі управління витратами.

Слід також відмітити праці Колісник Г. М., Шулла Р. С., Левкулич В. В. [27], Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. [28], Пеняк Ю. С., Сергієнко О. А. [29], Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. [30], які розглядали значення бухгалтерського управлінського обліку в управлінні витратами. Терещенко Е. Ю., Стояненко, І. В., Варава, В. С. [31] та Фейш М. О., Богуславська С. І. [32] зазначили роль використання методів аналізу витрат для оптимізації системи управління витратами підприємства.

Проте, сьогодні мейнстрімом є не пошук нових методів управління витратами чи оптимізація старих, а оптимізація витрат цифровими інструментами обліку, планування, контролю, аналізу і керування. Використання цифрових технологій значно сприяє розширенню можливостей проведення глибокого аналізу використання виробничих ресурсів та результатів господарської діяльності, оптимізації бізнес-процесів підприємства та підвищенню ефективності підприємницької діяльності [20].

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

2.1 Аналіз господарської та фінансової діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВІНТЕРА ТРЕЙД» (код ЄДРПОУ 44290825) – українська компанія, зареєстрована 06.04.2021 року. Юридична адреса підприємства: 61038, Харківська область, місто Харків, вулиця Примерівська, будинок 22-А, кв. 70. Керівником компанії є Єганова Інна Андріївна [33,34].

Види діяльності:

- 23.12 Формування й оброблення листового скла;
- 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас;
- 25.12 Виробництво металевих дверей і вікон;
- 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 43.32 Установлення столярних виробів;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Форми фінансової звітності для аналізу діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» представлені в джерелі [35].

Детальний аналіз балансових показників свідчить про поступове зниження необоротних активів, які протягом досліджуваного періоду представлені виключно основними засобами (рис. 2.1).

Вартість основних засобів знизилась з 86,7 тис. грн у 2021 році до 26,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значну амортизацію матеріальних ресурсів та відсутність суттєвих інвестицій у їх оновлення або модернізацію. Первісна вартість основних засобів залишалася незмінною протягом усіх років аналізу, що додатково підтверджує відсутність придбання нових основних фондів.

Рівень зносу основних засобів за цей час збільшився з 13,3% до 73,3%, що є ознакою старіння активів підприємства і вказує на можливі ризики подальшого зниження продуктивності та ефективності використання виробничих потужностей (рис. 2.2).

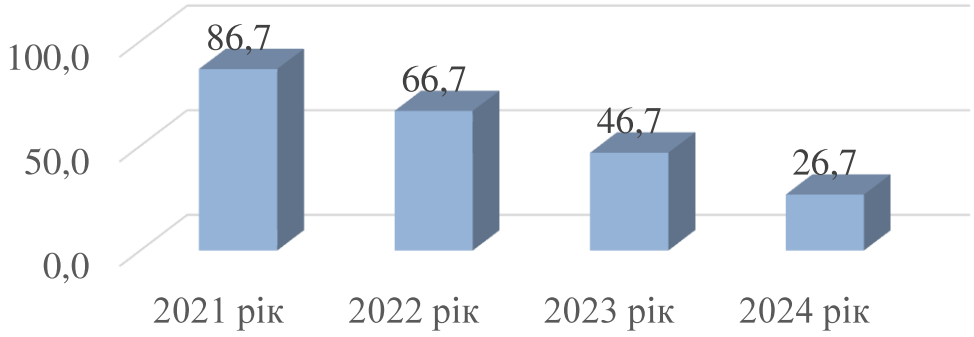

Рисунок 2.1 – Динаміка необоротних активів
ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

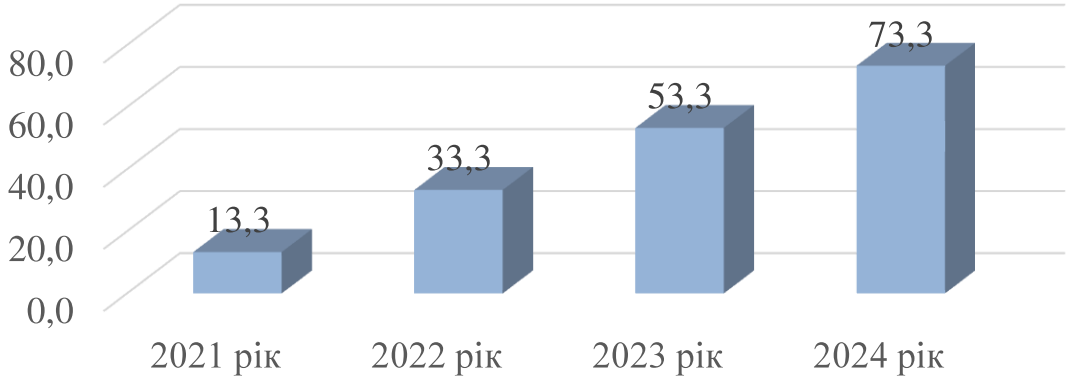

Рисунок 2.2 – Динаміка зносу основних засобів
ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Інші статті необоротних активів, такі як нематеріальні активи, довгострокові біологічні активи, фінансові інвестиції та інші необоротні активи, мають суму нуль протягом усього періоду, що вказує на вузьку спеціалізацію підприємства без диверсифікації інвестиційного портфеля.

Сума оборотних активів протягом 2021–2024 років коливалися: у 2021 році вони становили 35 050,3 тис. грн, у 2022 році відбулося різке зростання до 61910,1 тис. грн, після чого у 2023 році вони скоротилися до 48 144,6 тис. грн, а у 2024 році – ще суттєвіше зменшилися до 22 382,1 тис. грн (рис. 2.3).

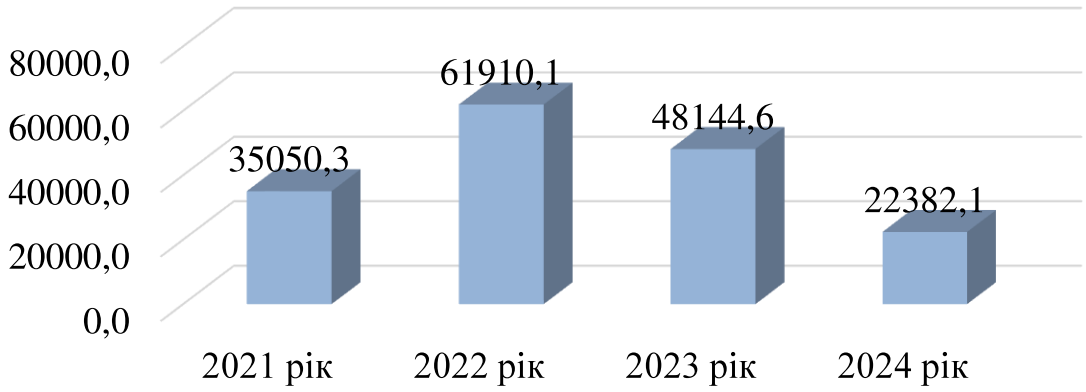

Рисунок 2.3 – Динаміка оборотних активів
ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Основу оборотних активів складали запаси (рис. 2.4), обсяг яких у 2021 році становив 23 687,4 тис. грн і досягав максимуму у 2023 році – 35 283,4 тис. грн, але в 2024 році різко впав до 5 390,8 тис. грн.

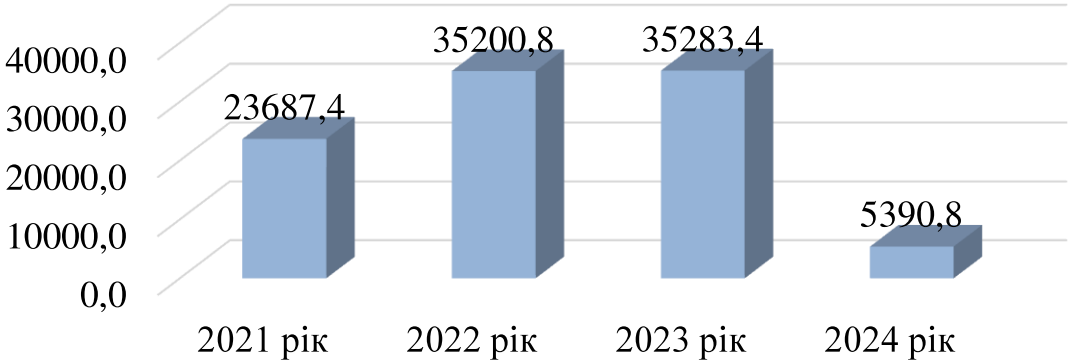

Рисунок 2.4 – Динаміка запасів
ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги протягом періоду також демонструвала зростання: з 377,2 тис. грн у 2021 році до 5 017,1 тис. грн у 2024 році (рис. 2.5), що є наслідком розширення обсягів реалізації продукції на умовах відстрочення платежу, однак це збільшує ризики зниження ліквідності внаслідок накопичення прострочених боргів.

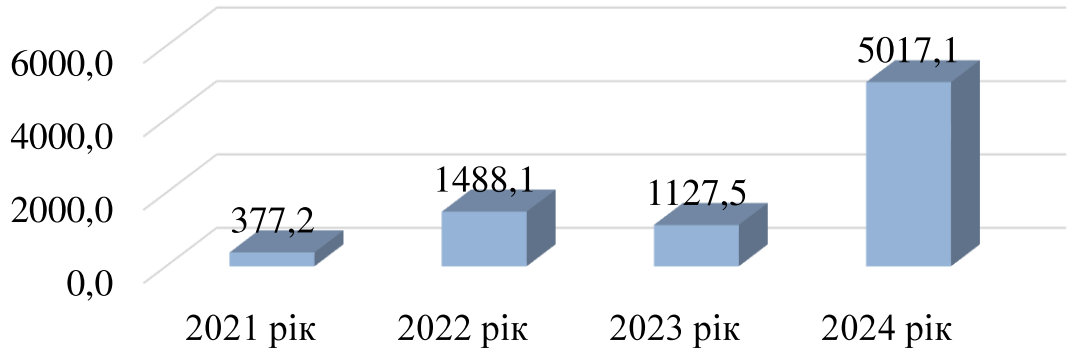

Рисунок 2.5 – Динаміка дебіторської заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Інша поточна дебіторська заборгованість значно зменшилася у 2023 році, зростання у 2024 році свідчить про нестабільність у розрахунках з іншими контрагентами (рис. 2.6).

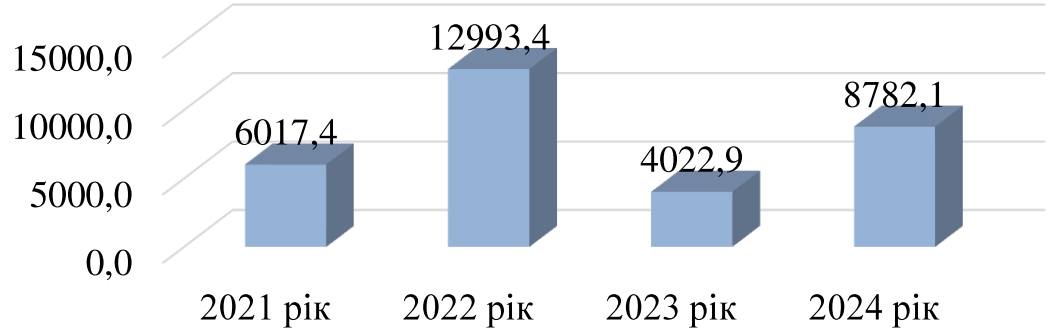

Рисунок 2.6 – Динаміка іншої поточної дебіторської заборгованості ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Грошові кошти та їх еквіваленти складали 1 264,7 тис. грн у 2021 році, потім значно зросли у 2022 році, далі зменшилися більш ніж в 2 рази у 2023 році та знов зросли до 2 484,0 тис. грн у 2024 році (рис. 2.7). Це свідчить про намагання підприємства підтримувати мінімальний рівень оперативної ліквідності, необхідної для забезпечення поточних платежів.

Водночас наявність витрат майбутніх періодів і поточних фінансових інвестицій відсутня, що свідчить про орієнтацію підприємства на короткострокові операції та мінімізацію довгострокових активів. Показники

балансу чітко вказують на орієнтацію підприємства на короткострокову операційну діяльність із низьким рівнем довгострокових інвестицій.

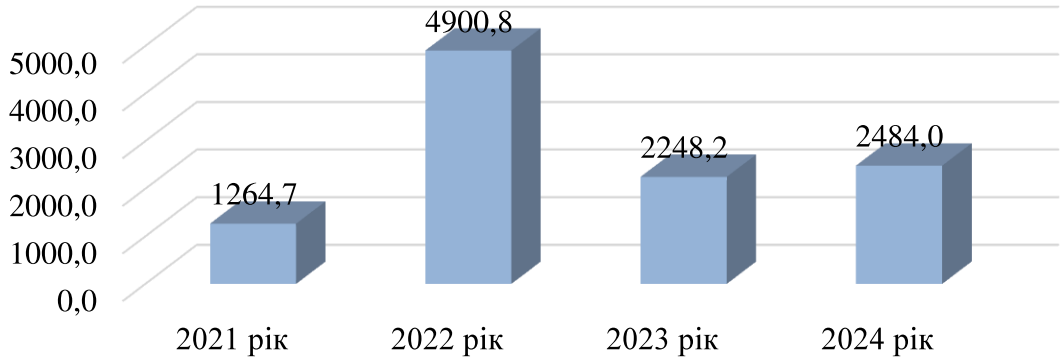

Рисунок 2.7 – Динаміка грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Щодо пасивів підприємства, то слід зазначити, що власний капітал упродовж періоду демонстрував нестабільну динаміку.

Нерозподілений прибуток спочатку зріс з 718,4 тис. грн у 2021 році до 1105,6 тис. грн у 2022 році, після чого у 2023 році знизився до 422,3 тис. грн, а у 2024 році стрімко зріс до 3 351,9 тис. грн (рис. 2.8).

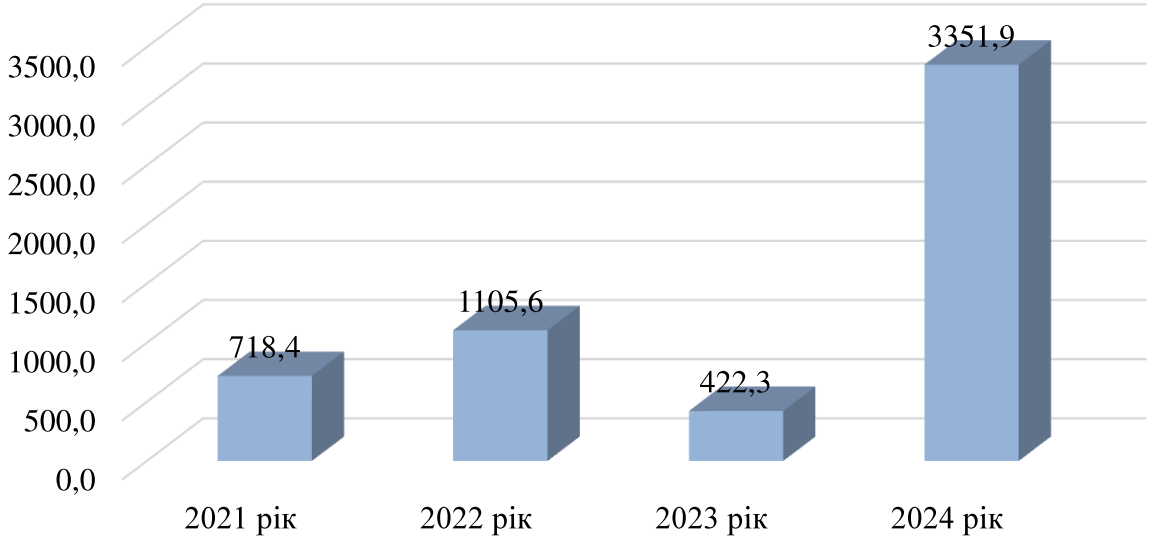

Рисунок 2.8 – Динаміка нерозподіленого прибутку ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Нерозподілений прибуток - це частина прибутку, отриманого в поточному звітному періоді, яка не була розподілена між власниками або учасниками компанії. Маючи повну автономію щодо нерозподіленого прибутку, компанія може спрямовувати кошти на проєкти, які вона вважає найбільш вигідними. Збільшуючи власний капітал компанії, нерозподілений прибуток покращує баланс, що призводить до покращення фінансового стану. Це може підвищити кредитні рейтинги та полегшити залучення зовнішнього фінансування, якщо така потреба виникне. Слід зазначити, що рішення про нерозподіл прибутку означає утримання від його розподілу у вигляді дивідендів, що може викликати невдоволення акціонерів, які надають перевагу негайному поверненню своїх інвестицій. Хоча нерозподілений прибуток може бути корисним для бізнесу, зацікавлені сторони можуть вимагати збільшення дивідендів, якщо цей прибуток не приносить додаткового доходу або додаткових переваг. Існує ймовірність того, що керівництво може не використовувати нерозподілений прибуток ефективно. За відсутності контролю, пов’язаного із зовнішнім фінансуванням, існує ризик виділення коштів на проєкти з мінімальною прибутковістю або невиправдане розширення. Нерозподілений прибуток – це, по суті, надлишковий дохід підприємства. Отже, без ретельно розробленого плану існує значний ризик його нецільового використання. Надмірні витрати на непотрібні запаси та інвестиції, зроблені виключно для збереження капіталу, без віддачі, можуть призвести до невиправданого збільшення бюджетів відділів та проєктів [36].

Власний капітал становив 818,4 тис. грн у 2021 році і зріс до 3451,9 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства (рис. 2.9).

Довгострокові зобов'язання у підприємства були відсутні, що з одного боку свідчить про відсутність залежності від довгострокового зовнішнього фінансування, а з іншого – про обмеження можливостей розвитку за рахунок залучення стратегічних інвестиційних ресурсів.

Поточні зобов'язання (рис. 2.10) були представлені переважно іншими поточними зобов'язаннями, які становили значні суми, зокрема 30 816,7 тис. грн

у 2021 році та 58 289,9 тис. грн у 2022 році, з подальшим зниженням до 16 504,0 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зміну політики кредитування (рис. 2.11).

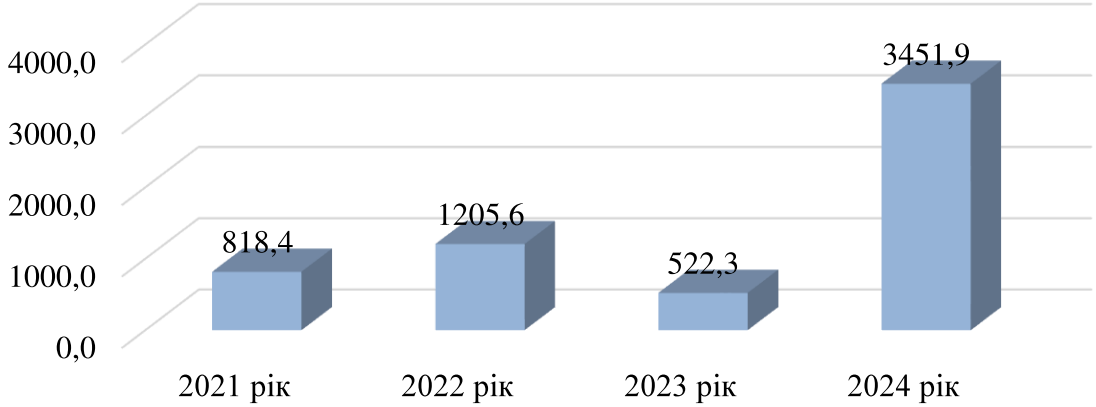

Рисунок 2.9 – Динаміка власного капіталу ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

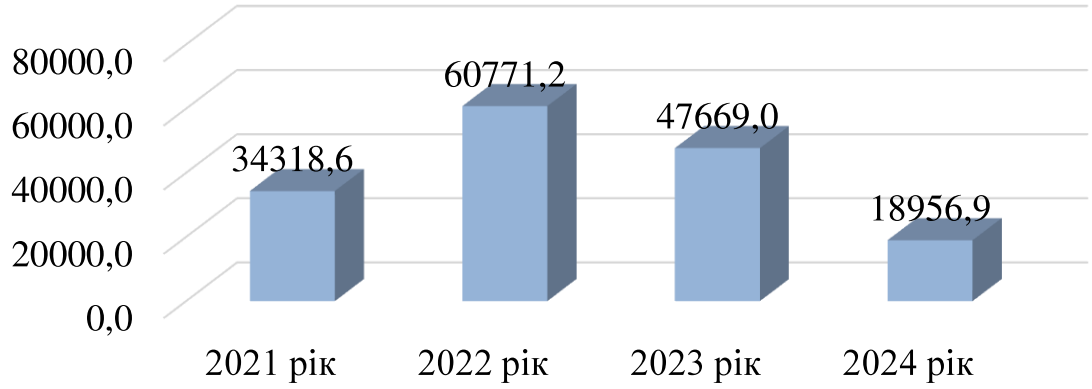

Рисунок 2.10 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

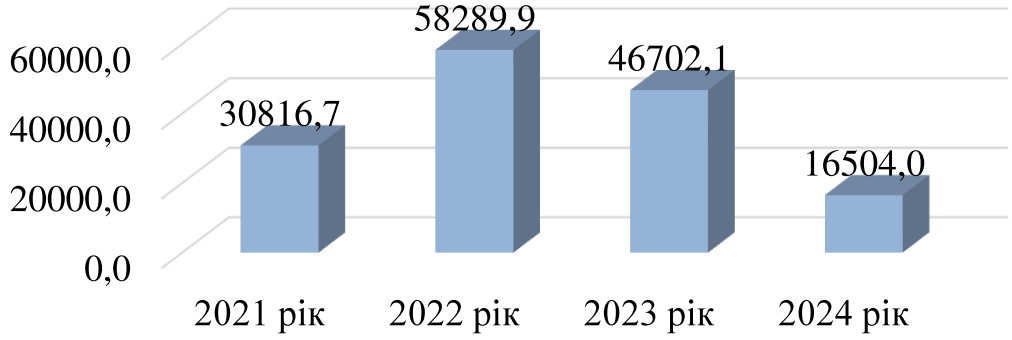

Рисунок 2.11 – Динаміка інших поточних зобов'язань ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021–2024 роки свідчить про наявність відносно стабільної ситуації у сфері забезпечення короткострокових зобов'язань поточними активами. Коефіцієнт поточної ліквідності коливався в межах від 1,01 у 2023 році до 1,181 у 2024 році, що формально відповідає стандартним рекомендаціям (не менше 1). У 2021–2023 роках цей коефіцієнт практично дорівнював одиниці, що свідчить про мінімальний надлишок оборотних активів над поточними зобов'язаннями і підвищений ризик втрати платоспроможності у разі несприятливих змін у господарській діяльності. Лише у 2024 році відбулося значне покращення, що є наслідком оптимізації управління запасами і дебіторською заборгованістю (рис. 2.12).

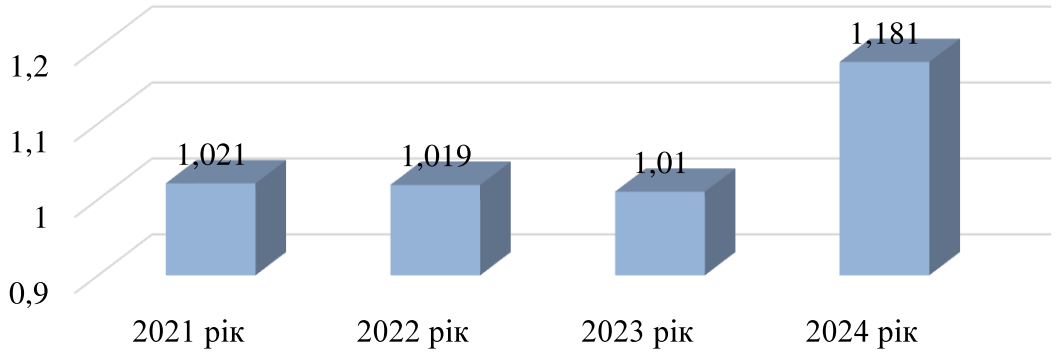

Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнту поточної ліквідності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Аналіз показує, що коефіцієнт швидкої ліквідності протягом усього аналізованого періоду залишався на недостатньому рівні: від 0,048 у 2021 році до 0,396 у 2024 році (рис. 2.13). Значення цього показника значно нижчі за нормативний орієнтир (0,7–1,0), що демонструє надмірну залежність підприємства від запасів для погашення короткострокових зобов'язань, тобто без реалізації товарно-матеріальних запасів компанія фактично не могла би виконати свої поточні зобов'язання у повному обсязі. Незважаючи на певне покращення у 2024 році, рівень швидкої ліквідності залишається низьким і потребує посиленої уваги з боку фінансового менеджменту.

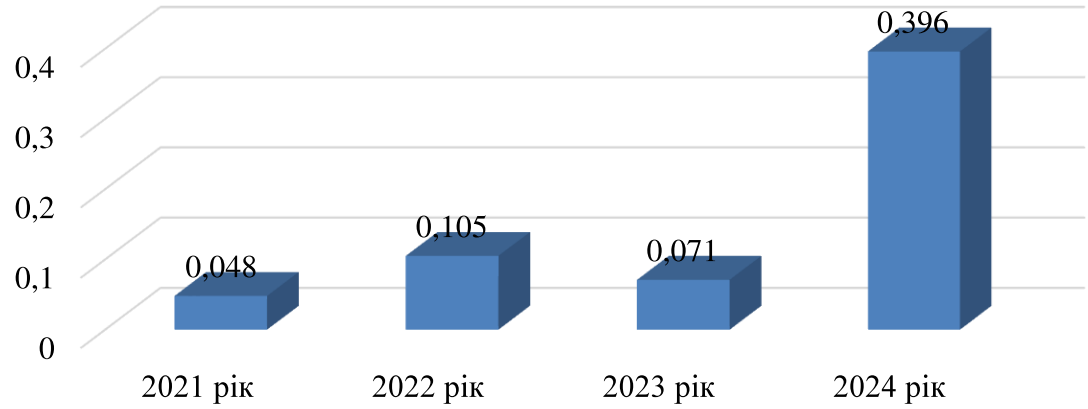

Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності, що характеризує можливість негайного погашення поточних зобов'язань виключно за рахунок грошових коштів, показує: протягом 2021–2023 років він знаходився на рівні 0,037–0,081, що свідчить про значну недостатність грошових ресурсів у структурі оборотних активів. Лише у 2024 році цей показник досяг 0,131, що, хоча й краще за попередні результати, все ще далекий від нормативного значення (близько 0,2–0,25 для стійкої ліквідності). Це свідчить про загальну недостатність миттєвих резервів грошових коштів у структурі активів і підвищений ризик дефіциту ліквідності в умовах фінансових ускладнень (рис. 2.14).

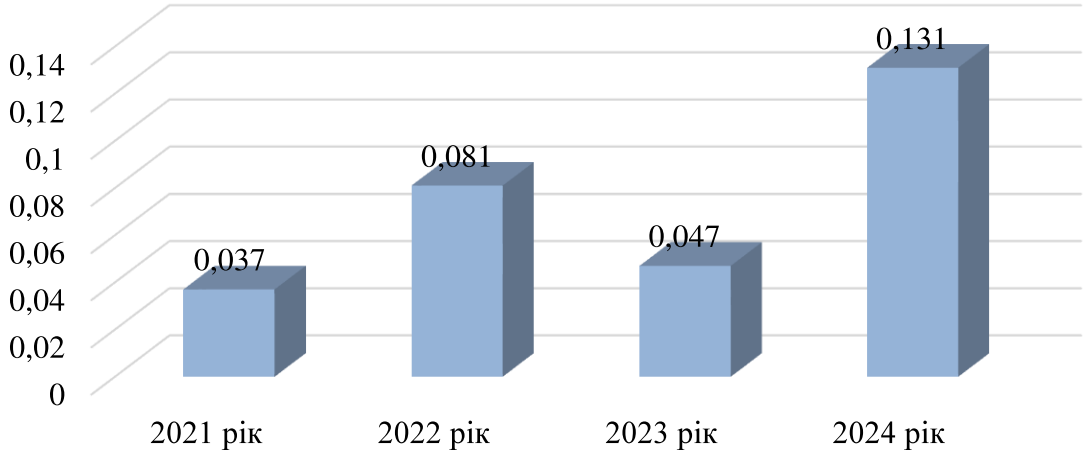

Рисунок 2.14 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Аналіз фінансової стійкості через призму коефіцієнта автономії показує, що підприємство лише в останній рік аналізу почало демонструвати тенденції до зміцнення власної фінансової незалежності. У 2021 році коефіцієнт автономії складав лише 0,023, у 2022 році – 0,019, у 2023 році – ще менше – 0,011, що показує критичний рівень залежності від зовнішніх кредиторів та практично повну відсутність власного фінансування активів. Тільки у 2024 році коефіцієнт автономії виріс до 0,154, що означає, що 15,4% активів фінансувалися за рахунок власного капіталу. Хоча це все ще нижче бажаного рівня у 0,3–0,5 для фінансово стійких підприємств, однак зростання коефіцієнта автономії є важливою позитивною тенденцією (рис. 2.15).

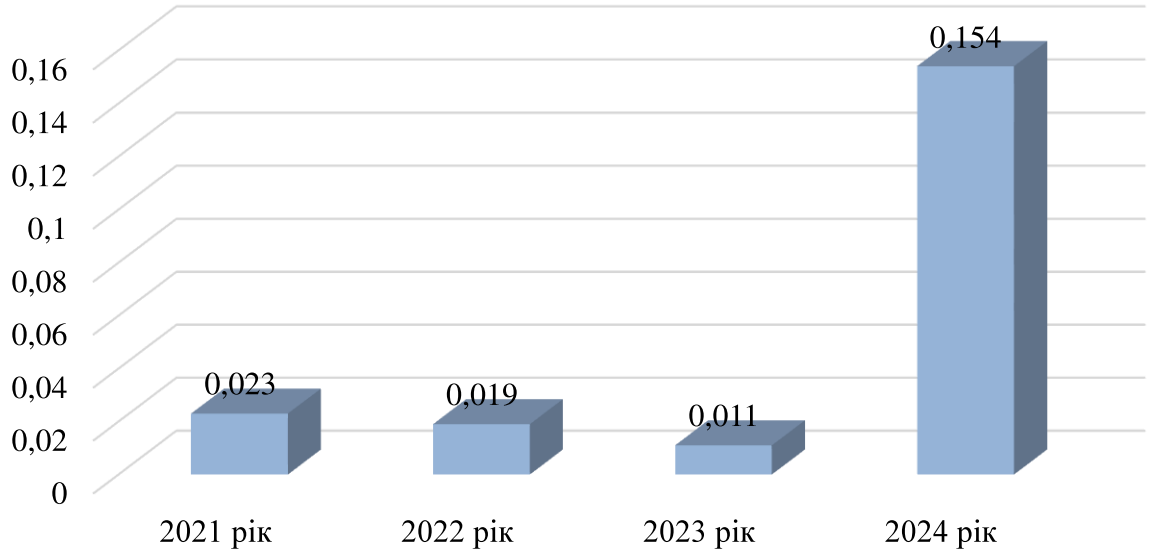

Рисунок 2.15 – Динаміка коефіцієнта автономії ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Додатково варто звернути увагу на коефіцієнт фінансової залежності, який відображає ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел. У 2021–2023 роках він перевищував 40, а у 2023 році сягнув рекордного значення 92, що означало надзвичайно високий рівень кредитного навантаження на баланс підприємства. У 2024 році цей коефіцієнт знизився до 6,5, що вказує на суттєве покращення структури джерел фінансування та зниження ризику фінансової нестабільності (рис. 2.16).

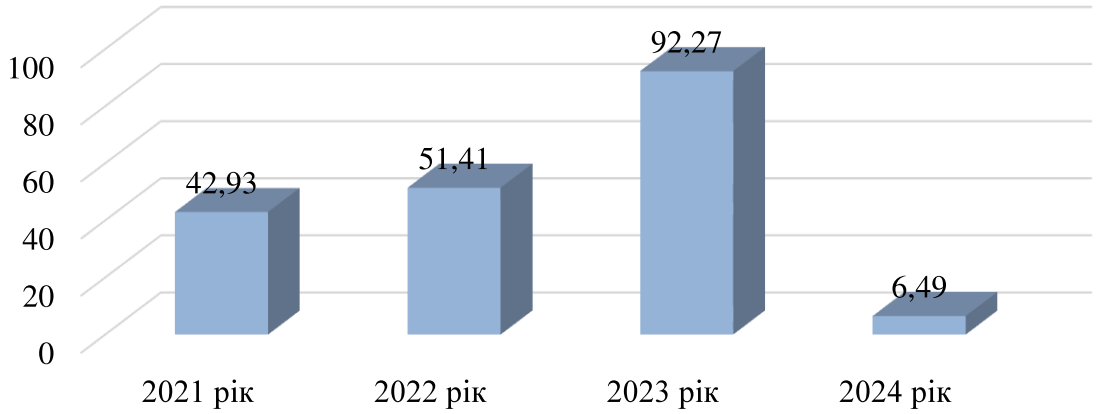

Рисунок 2.16 – Динаміка коефіцієнту фінансової залежності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Узагальнюючи результати коефіцієнтного аналізу, можна стверджувати, що фінансовий стан ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» протягом 2021–2023 років характеризувався надзвичайно високими ризиками у сфері ліквідності та фінансової стійкості, однак у 2024 році спостерігається покращення практично за всіма основними показниками. Підприємству вдалося збільшити частку власного капіталу в загальній структурі балансу, знизити залежність від кредиторів, а також покращити показники ліквідності. Проте результати аналізу також вказують на необхідність подальшого зміцнення власного капіталу, нарощення обсягів грошових коштів у структурі активів і вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю, що дозволить надалі зміцнити фінансову стійкість та зменшити ризики втрати платоспроможності у кризових ситуаціях.

Таблиця 2.1 складена на основі фінансової звітності [35] підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» .

Рівень чистого доходу у 2021 році складав 63 003,1 тис. грн, після чого спостерігалося незначне зниження у 2022 році до 55 805,5 тис. грн. Однак вже у 2023 році дохід подвоївся, досягнувши 104 085,3 тис. грн, а у 2024 році він набув найвищого значення 141 804,1 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності підприємства. Темпи зростання доходу за 2022 рік були

відємними (-11,1%), проте вже в 2023 році зростання на 86,5%, а у 2024 році – ще на 36,2%, що підтверджує активне відновлення та збільшення обсягів реалізації (рис. 2.17).

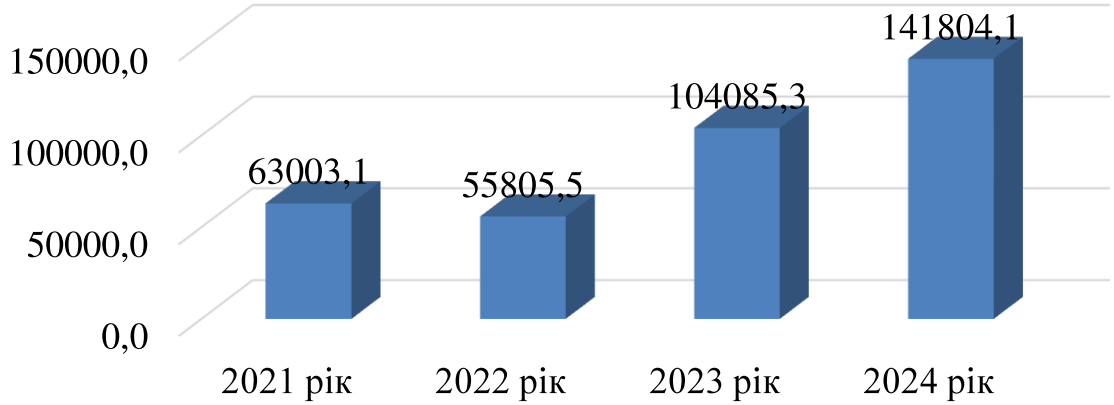

Рисунок 2.17 – Динаміка чистого доходу ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

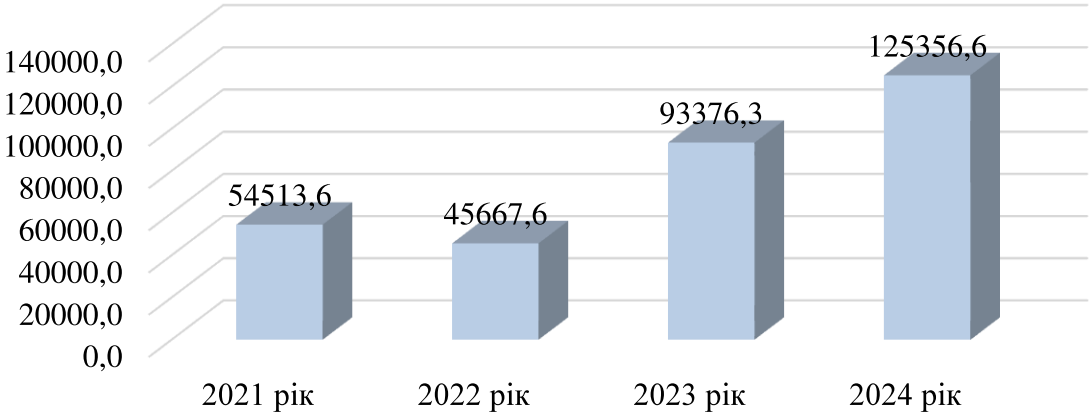

Рисунок 2.18 – Динаміка собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Собівартість реалізованої продукції зростала паралельно з доходом, демонструючи подібну тенденцію: з 54 513,6 тис. грн у 2021 році вона знизилася у 2022 році до 45 667,6 тис. грн, однак у 2023 році піднялася до 93 376,3 тис. грн, а у 2024 році сягнула 125 356,6 тис. грн (дивись рис. 2.18). Попри зростання витрат, їх частка у доході залишалася на досить стабільному рівні: 86,5% у 2021 році, 81,8% у 2022, 89,7% у 2023 і 88,4% у 2024, що вказує на збереження контрольованості витрат при розширенні операційної діяльності (рис. 2.19).

Таблиця 2.1 – Показники ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Назва рядка	Код рядка	Од. вимір	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2023	
							+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	тис.грн	63003,1	55805,5	104085,3	141804,1	37718,8	136,24
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	тис.грн	54513,6	45667,6	93376,3	125356,6	31980,3	134,25
Валовий прибуток		тис.грн	8489,5	10137,9	10709,0	16447,5	5738,5	153,59
Інші операційні доходи	2120	тис.грн	0,0	2,1	36,2	58,9	22,7	162,71
Інші операційні витрати	2180	тис.грн	7664,4	7330,6	10236,7	12707,8	2471,1	124,14
Інші доходи	2240	тис.грн	51,0	367,7	365,5	236,3	-129,2	64,65
Інші витрати	2270	тис.грн	0,0	2704,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	тис.грн	63054,1	56175,3	104487,0	142099,3	37612,3	136,00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	тис.грн	62178,0	55703,1	103613,0	138064,4	34451,4	133,25
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	тис.грн	876,1	472,2	874,0	4034,9	3160,9	461,66

Кінець таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Податок на прибуток	2300	тис.грн	157,7	85,0	157,3	726,3	569,0	461,73
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	тис.грн	718,4	387,2	716,7	3308,6	2591,9	461,64
Кількість працівників		осіб	57	32	77	72	-5,0	93,51
Рентабельність продажів		%	1,14	0,69	0,69	2,33	1,64	
Рентабельність витрат		%	1,16	0,70	0,69	2,40	1,70	
Рентабельність валового прибутку		%	13,47	18,17	10,29	11,60	1,31	
Питома вага собівартості у доході		%	86,53	81,83	89,71	88,40	-1,31	
Питома вага інших операційних витрат у доході		%	12,17	13,14	9,83	8,96	-0,87	
Доходи на одного працівника		тис.грн	1105,32	1743,92	1351,76	1969,5	617,74	145,70
Чистий прибуток на одного працівника		тис.грн	12,60	12,10	9,31	45,95	36,64	493,70
Частка інших доходів у загальних доходах		%	0,08	0,65	0,35	0,17	-0,18	

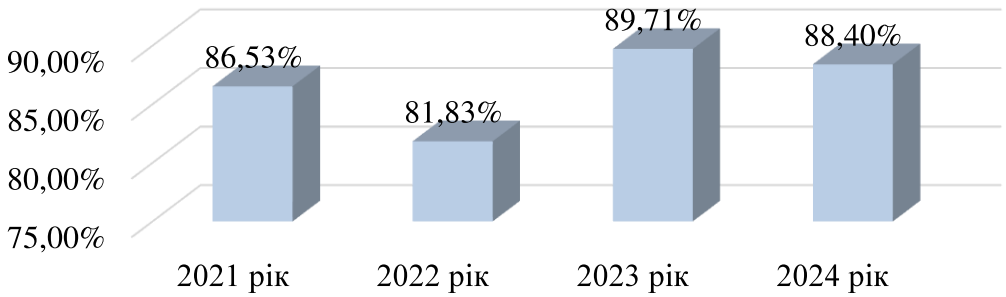

Рисунок 2.19 – Динаміка питомої ваги собівартості у доході ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

У структурі собівартості особливої уваги заслуговує тенденція до зниження питомої ваги інших операційних витрат: з 12,17% у 2021 році до 8,96% у 2024 році, що свідчить про вдосконалення управління непрямими витратами (рис. 2.20).

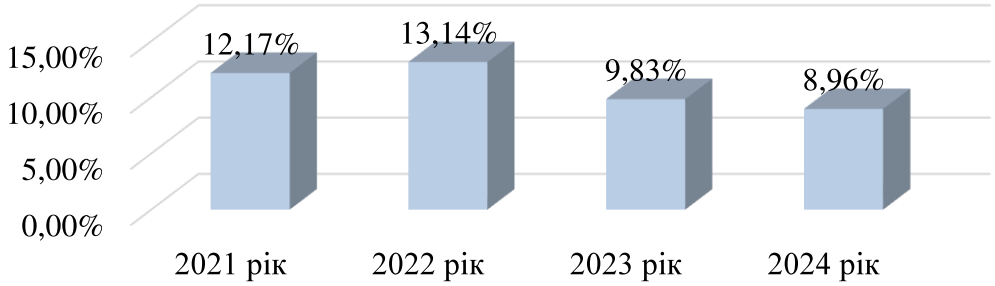

Рисунок 2.20 – Динаміка питомої ваги інших операційних витрат ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Валовий прибуток підприємства поступово зростав з 8 489,5 тис. грн у 2021 році до 16 447,5 тис. грн у 2024 році (рис. 2.21).

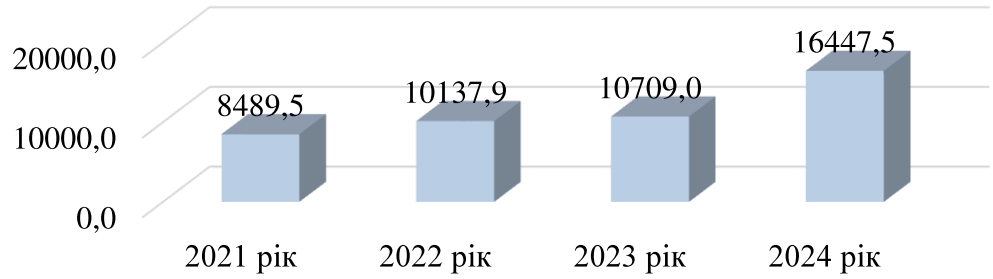

Рисунок 2.21 – Динаміка валового прибутку ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Фінансовий результат до оподаткування з 876,1 тис. грн у 2021 році зменшився у 2022 до 472,2 тис. грн, знову зріс до 874,0 тис. грн у 2023 році, і у 2024 році значно збільшився до 4 034,9 тис. грн. Причиною таких коливань, були наявність інших витрат (наприклад, 2 704,9 тис. грн у 2022 році), які значно вплинули на підсумкову прибутковість (рис. 2.22).

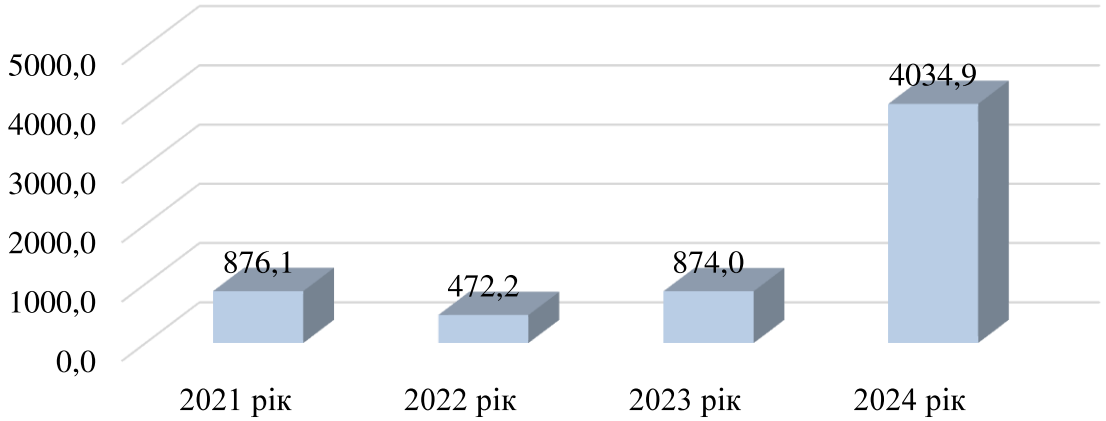

Рисунок 2.22 – Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Чистий прибуток у 2021 році становив 718,4 тис. грн, знизився у 2022 році до 387,2 тис. грн, зріс у 2023 до 716,7 тис. грн, і у 2024 році значно збільшився до 3 308,6 тис. грн (рис. 2.23). Це відповідає тенденції значного збільшення нерозподіленого прибутку, що демонструє баланс ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» та проаналізовано вище.

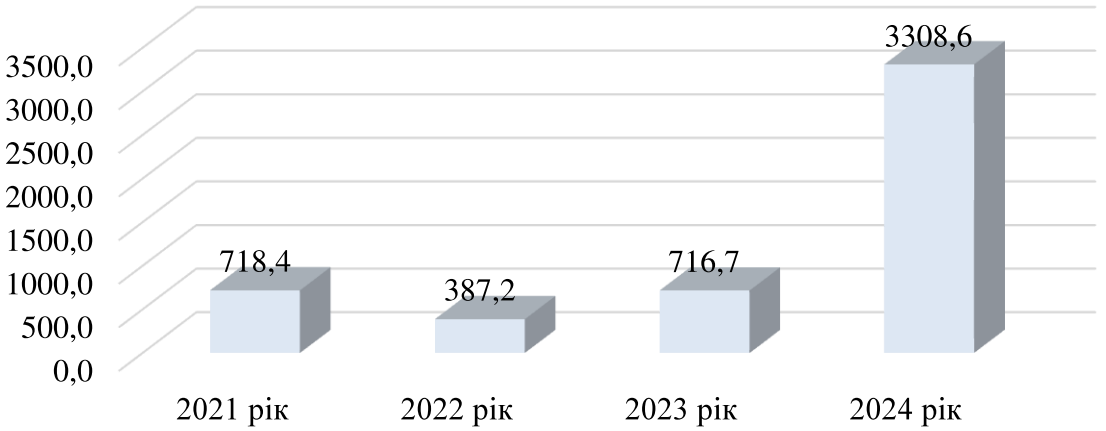

Рисунок 2.23 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., тис.грн

Кількість працівників зменшилася з 57 осіб у 2021 році до 32 осіб у 2022 році, але вже у 2023 році відбулося стрімке зростання до 77 осіб, чисельність в 2024 році – 72 особи (рис. 2.24).

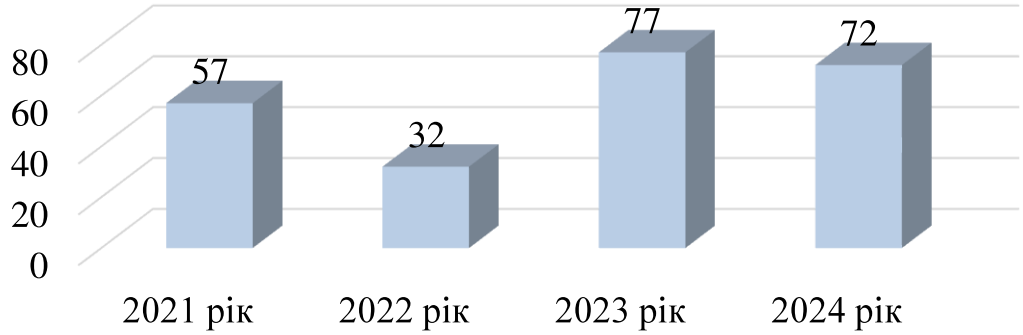

Рисунок 2.24 – Динаміка кількісті працівників ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр., осіб

Аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» протягом 2021–2024 років дозволяє оцінити ефективність використання підприємством наявних ресурсів, а також його здатність генерувати прибуток при зростанні масштабів виробничо-торговельної діяльності. У 2021 році рентабельність продажів, тобто частка чистого прибутку в обсязі чистого доходу, становила 1,14%, що свідчить про наявність мінімального прибуткового потенціалу на кожну гривню реалізованої продукції. У наступному, 2022 році, показник знизився до 0,69%, демонструючи зменшення прибутковості внаслідок як зменшення обсягів реалізації, так і зростання питомих витрат, зокрема інших витрат, які включали значну суму одноразових втрат. У 2023 році рентабельність залишилась практично на тому ж рівні, підтверджуючи відсутність суттєвих поліпшень у структурі доходів або витрат. Але у 2024 році відповідно значному зростанню прибутковості підприємства рентабельність продажів збільшилася до 2,33% (рис. 2.25), що майже втричі перевищує показники попередніх періодів. Така динаміка свідчить про досягнення підприємством більш ефективної моделі господарювання, де зростання доходів суттєво випереджало зростання витрат, що стало можливим завдяки ефективному управлінню ресурсами та оптимізації операційної структури.

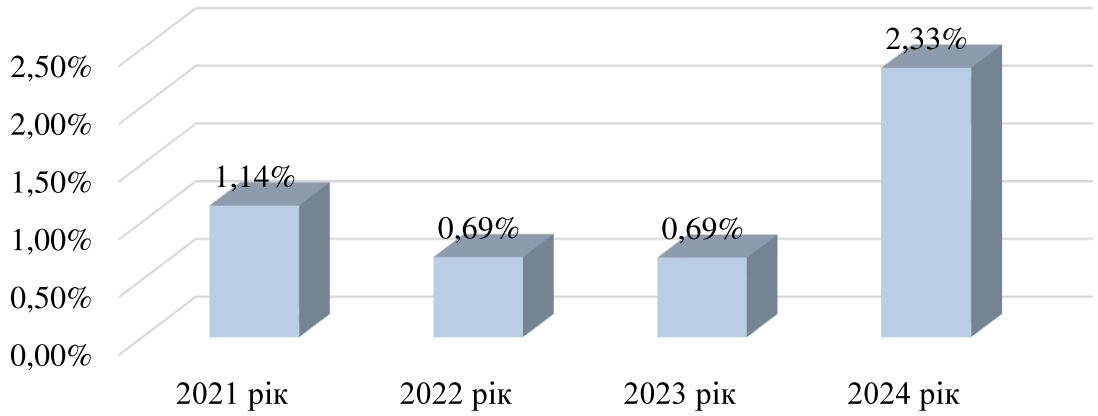

Рисунок 2.25 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Рентабельність витрат, яка відображає співвідношення чистого прибутку до загальних витрат підприємства, підтверджує зазначені тенденції. У 2021 році вона склала 1,16%, у 2022 – 0,70%, у 2023 – 0,69%, а у 2024 – вже 2,40% (рис. 2.26). Варто підкреслити, що стабільно низькі показники у перші три роки вказують на неефективне використання витратного потенціалу, оскільки витрати майже повністю поглинали всі доходи. Лише у 2024 році спостерігалося значне покращення.

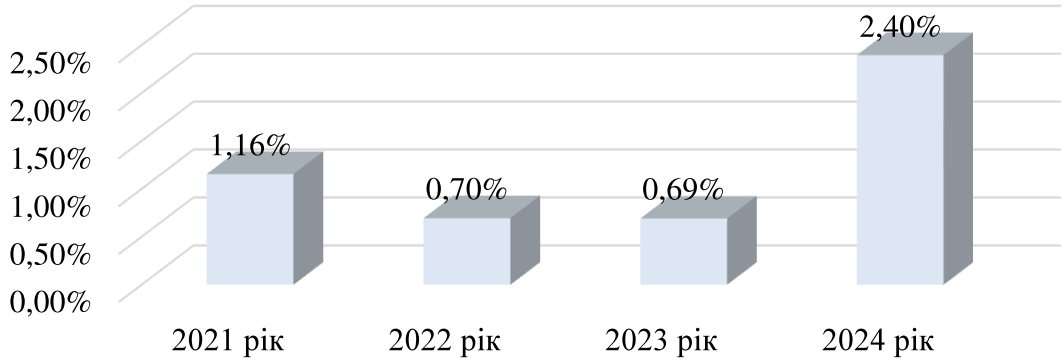

Рисунок 2.26 – Динаміка рентабельності витрат ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

Ще одним важливим показником є рентабельність валового прибутку, яка показує, скільки прибутку після покриття собівартості залишається у підприємства для покриття інших витрат і формування чистого прибутку. У 2021

році цей показник становив 13,47%. У 2022 році рентабельність валового прибутку зросла до 18,17%, однак у 2023 році знову знизилась до 10,29%, очевидно через зростання собівартості вищими темпами, ніж доходів. У 2024 році показник становив 11,6% (рис. 2.27).

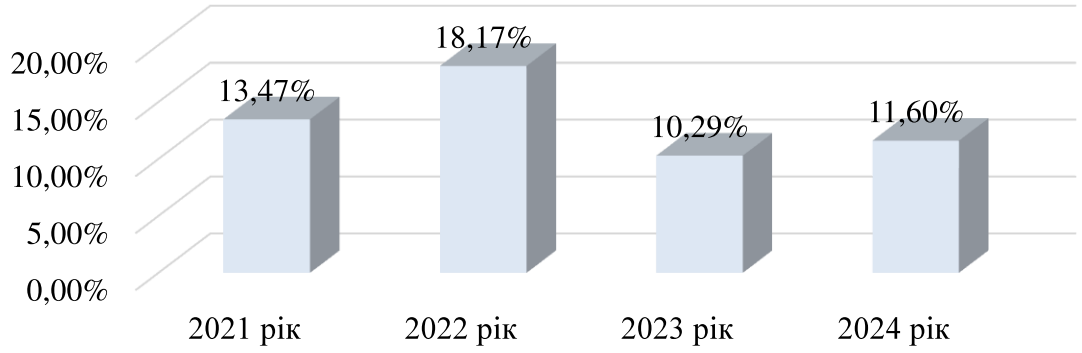

Рисунок 2.27 – Динаміка рентабельності валового прибутку ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» за 2021-2024 рр.

2.2 Стратегічний аналіз ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

У сучасних умовах ефективна стратегія підприємства не може бути сформована без глибокого аналізу зовнішнього середовища. Для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД», яке функціонує на ринку обробки скла, виробництва пластикових конструкцій і супутніх логістичних послуг, важливим інструментом є PESTEL-аналіз, що дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на діяльність підприємства.

У таблиці 2.2 наведено PESTEL-аналіз підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Політичні умови в Україні у 2021–2024 роках залишаються нестабільними внаслідок воєнного стану, що чинить прямий вплив на бізнес. Окрім прямих фізичних ризиків, підприємство стикається із законодавчими змінами, обмеженнями імпорту, обов’язковим військовим обліком для працівників, що ускладнює кадрове планування. Ризик посилення державного контролю змушує

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Фактори	Опис
Політичні	Тривалий воєнний стан, нестабільність політичного середовища, запровадження військового обліку для бізнесу. Державні обмеження на експорт/імпорт.
Економічні	Висока інфляція, девальвація гривні, зростання витрат на логістику та енергоресурси. Нерівномірне економічне відновлення в тилових регіонах.
Соціальні	Значна внутрішня і зовнішня міграція, дефіцит робочої сили в будівельній сфері. Зростання попиту на відновлення житла у звільнених громадах, але не на нове будівництво.
Технологічні	Відставання від сучасних технологій обробки скла, потреба в цифровізації процесів обліку і продажу. Зростає роль CRM, онлайн-платформ і систем електронного документообігу.
Екологічні	Підвищення регуляторних вимог до енергоефективності вікон і скла. Державні стимули на екологічні матеріали залишаються обмеженими.
Правові	Зміни до Податкового кодексу, оновлення норм будівельних стандартів. Вимоги до сертифікації продукції. Зростання контролю за найманими працівниками.

підприємство діяти в умовах підвищеної обережності й правової відповідальності.

Економічна ситуація в країні є неоднозначною. Після суттєвого падіння ВВП у 2022 році та значної інфляції спостерігається часткове відновлення в окремих тилових регіонах, що сприяє збільшенню замовлень. Водночас, девальвація гривні та зростання цін на паливо, електроенергію та логістику збільшують витратну частину діяльності підприємства, зменшуючи його операційний прибуток. Ризики валютних коливань мають враховуватись при укладанні довгострокових контрактів.

Соціальні аспекти також зазнали трансформації. Значна кількість громадян виїхала з України або перемістилася до відносно безпечних регіонів. Це зменшило доступ до кваліфікованої робочої сили, особливо технічних спеціальностей. При цьому в деяких регіонах звільнені громади активно відновлюють пошкоджене житло, що формує попит на продукцію підприємства. Варто підкреслити, що це не є загальним підвищенням попиту на будівництво, а поки компенсаційним процесом відновлення.

У технологічній площині підприємство відчуває виклики, пов'язані з відставанням від сучасних рішень: автоматизація обробки замовлень, впровадження CRM-систем, електронного документообігу – все це необхідно для підвищення операційної ефективності. Конкуренція з боку компаній, які вже працюють з сучасним обладнанням, підсилює потребу в інноваціях.

Екологічна компонента поступово посилює свій вплив через регуляторні обмеження, пов'язані з енергоефективністю матеріалів, особливо у сфері вікон і скла. Наявність відповідної сертифікації стає конкурентною перевагою. Незважаючи на це, державна підтримка екологічних ініціатив поки що залишається фрагментарною і недостатньою.

Правове поле є динамічним, зокрема у сфері податкових реформ і стандартів будівництва. Постійне оновлення державних будівельних норм, вимог до сертифікації продукції та оформлення трудових відносин потребує адаптивності з боку підприємства. Несвоєчасне реагування може призвести до фінансових штрафів або втрати допуску до участі в публічних тендерах.

Таким чином, проведений PESTEL-аналіз виявив багатофакторний вплив зовнішнього середовища на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД». Політична і економічна невизначеність, технологічне відставання та нестача кваліфікованої робочої сили є суттєвими загрозами, тоді як технологічне оновлення, адаптація до нових правових норм і робота на ринках регіонального відновлення – це потенційні напрями зростання і виживання підприємства в умовах сучасних українських реалій.

Аналіз діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» через призму BCG-матриці дозволяє розмістити окремі напрями бізнесу відповідно до їх стратегічного значення, ринкового потенціалу та частки, яку компанія займає в конкретному сегменті. Методологія базується на двох критеріях: відносна частка ринку та темпи його зростання. Такий підхід допомагає виявити «зірки», які слід активно розвивати, «дійних корів», що забезпечують стабільні прибутки, «важких дітей», які мають потенціал, але вимагають інвестицій, і «собак» – напрямів з низьким потенціалом зростання і доходності (рис. 2.28).

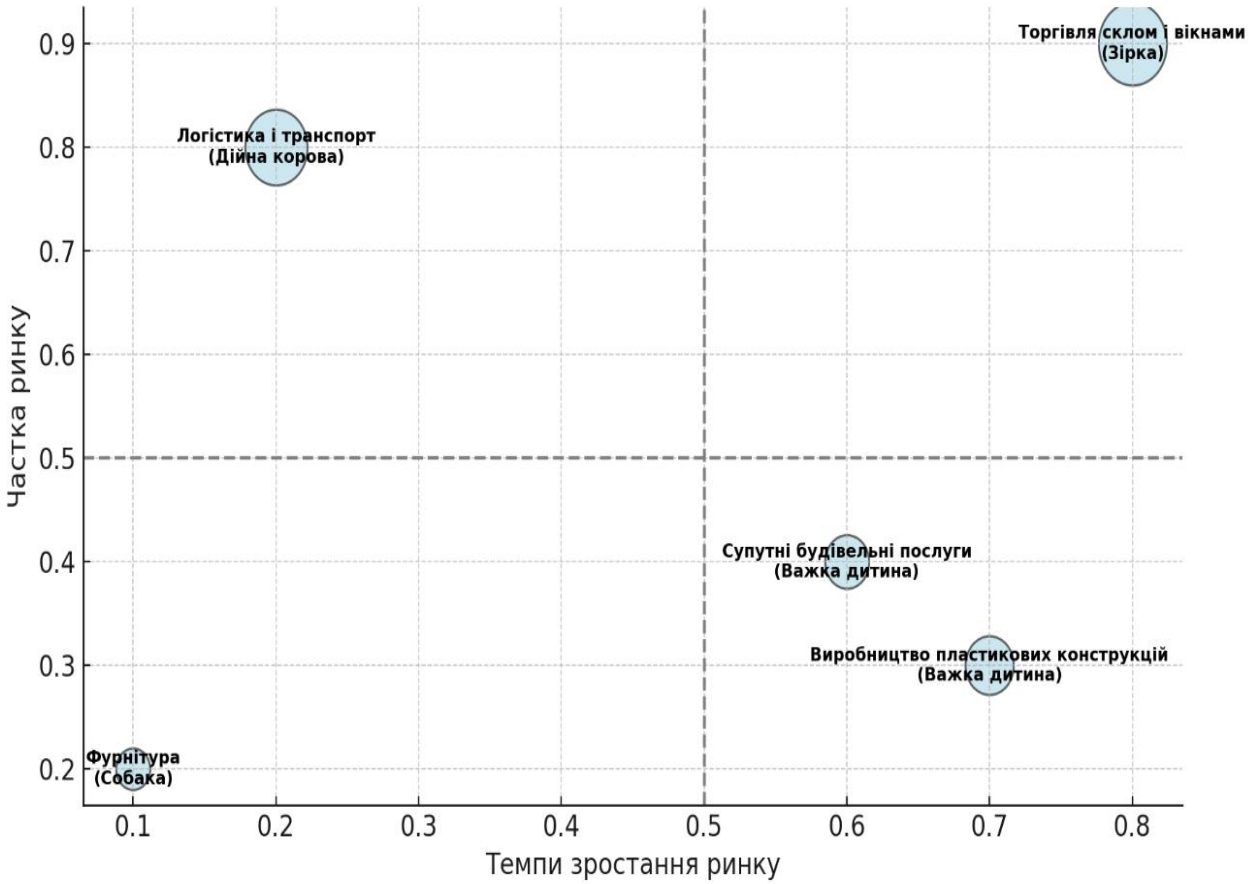

Рисунок 2.28 – BCG-матриця напрямів діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Найсильнішою позицією компанії є напрям «Торгівля склом і вікнами», що потрапляє у сектор «зірок». Це обумовлено високим попитом на ринку склопакетів, який не лише зберігається у зв’язку з відновленням пошкодженого житла, але й має тенденцію до зростання в тилових регіонах. Завдяки

налагодженим каналам постачання, швидкій логістиці та здатності до адаптації під нестандартні замовлення, компанія має суттєву частку цього ринку. У перспективі цей напрям вимагає продовження інвестування для збереження лідерських позицій.

«Виробництво пластикових конструкцій» та «Супутні будівельні послуги» займають позиції «важких дітей». Незважаючи на потенціал зростання, що зумовлений розвитком будівельного сектору у деяких областях, частка компанії на цих ринках поки що невелика. Проблеми з технологічною базою, нестача висококваліфікованих кадрів та обмеженість маркетингових бюджетів стримують масштабування. Для реалізації потенціалу ці напрями потребують цілеспрямованих інвестицій, зокрема у промоцію та технологічне оновлення.

Транспортно-логістичний підрозділ компанії – це типова «дійна корова». Він демонструє стабільну динаміку без активного зростання, однак забезпечує сталі доходи завдяки ефективності логістичних процесів та власному автопарку. Стратегічною рекомендацією тут є підтримка статус-кво: утримання процесів на належному рівні, без суттєвого нарощування витрат.

Найслабшою позицією компанії виступає роздрібна торгівля фурнітурою, яка класифікується як «собака». Відсутність стабільного попиту, низька прибутковість, конкуренція з великими маркетплейсами та локальними магазинами – усе це зумовлює доцільність або реструктуризації, або поступового виходу з цього сегмента, щоб зосередитися на більш перспективних напрямках.

Таким чином, BCG-матриця дозволяє компанії визначити стратегічні пріоритети та перерозподілити ресурси. У короткостроковій перспективі слід інвестувати в «зірки» і «важких дітей», підтримувати «дійних корів» і зважено підходити до долі «собак». Такий баланс дасть змогу ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» забезпечити стабільність, розвиток і конкурентоспроможність на ринку.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

3.1 Напрями оптимізації витрат підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Для підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» доцільно впровадити наступні заходи:

- автоматизація обліку витрат;
- впровадження системи контролінгу;
- перехід до гнучкого бюджетування;

3.2 Рекомендації з автоматизації обліку витрат з використанням ERP-системи

Запропоновано автоматизацію обліку витрат з використанням ERP-системи. ERP (Enterprise Resource Planning) – це комплексна інформаційна система для управління всіма основними процесами підприємства, включаючи бухгалтерію, логістику, фінанси, склад, кадри та інші функції. Мета ERP – забезпечити єдину інформаційну платформу для всіх підрозділів підприємства.

Типи ERP-систем:

- локальні, які встановлюються на власних серверах підприємства;
- хмарні, що працюють через Інтернет, не потребують власної інфраструктури;
- гібридні, які поєднують локальні та хмарні компоненти.

Найбільш відомі виробники ERP-систем наведені в таблиці 3.1. Принципи роботи ERP-системи наведено на рисунку 3.1. План впровадження ERP-системи представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.1 – Виробники ERP-систем

Виробник	Система	Особливості
SAP (Німеччина)	SAP S/4HANA	Потужний функціонал, великі підприємства
Oracle (США)	Oracle ERP Cloud	Хмарні рішення, масштабованість
Microsoft (США)	Dynamics 365	Інтеграція з Microsoft 365, гнучкість
Odoo (Бельгія)	Odoo ERP	Open Source, модульна структура
BAS (Україна)	BAS ERP	Локалізація під український ринок

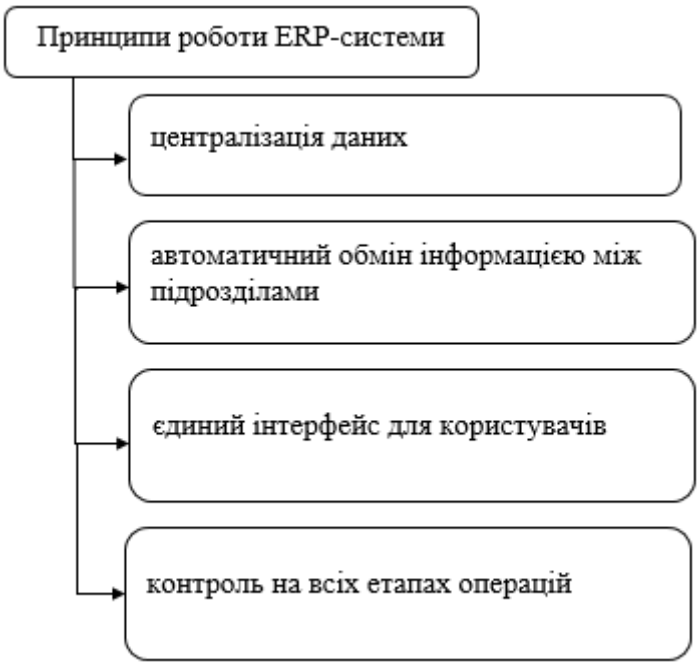

Рисунок 3.1 – Принципи роботи ERP-системи

Структура ERP-системи складається із наступних модулей:

- фінансовий модуль: бухгалтерський облік, податки, платежі;
- модуль управління запасами: облік товарів, складські залишки, поставки;
- модуль продажів і закупівель: замовлення, договори, рахунки;
- HR-модуль: кадри, зарплата, розрахунки;
- аналітичний модуль: звітність, дашборди, показники ефективності.

Таблиця 3.2 – План впровадження ERP-системи

№	Найменування етапу	Термін впровадження, дні
1	Аналіз потреб підприємства	14
2	Вибір системи (наприклад, BAS ERP)	7
3	Підписання договору, ліцензування	7
4	Встановлення і налаштування	21
5	Навчання персоналу	14
6	Тестова експлуатація	14
7	Повний запуск у роботу	7

Порівняння показників до та після впровадження ERP-системи представлено у табл. 3.3.

ERP-система підвищує ефективність управління та фінансовий контроль, дозволяє економити ресурси та зменшити ризики помилок. Підприємству ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» пропонується укласти угоду з компанією BAS (Україна), основна конкурентна перевага якої - існуюча локалізація під український ринок.

Витрати на впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» продемонстровано у табл. 3.4. У таблиці 3.5 розраховано зменшення витрат після впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Таблиця 3.3 – Порівняння показників підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» до та після впровадження ERP-системи

Показник	До ERP	Після ERP
Середня тривалість обробки документа (хв)	15	5
Частота помилок в обліку (на 1000 операцій)	12	3
Кількість облікового персоналу	4	3

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Стаття витрат	Сума, грн
Придбання ліцензії ERP-системи	150 000
Встановлення та налаштування системи	30 000
Навчання персоналу	20 000
Щорічне обслуговування та підтримка	25 000
Загальні витрати	225 000

Таблиця 3.5 – Зменшення витрат після впровадження ERP-системи на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Джерело економії	Сума, грн
Зменшення помилок в обліку	30 000
Скорочення часу обробки документів	300 000
Оптимізація управлінських рішень	70 000
Загальне зменшення витрат	400 000

У 2024 році підприємство здійснило операції з великою кількістю контрагентів, що супроводжується значним документообігом. ERP-система уніфікує облік, автоматично перевіряє дати, рахунки, податкові коди, зменшуючи кількість бухгалтерських та операційних помилок, які зазвичай призводять до штрафів, дублювання платежів або витрат на коригування. За аналітикою подібних впроваджень у середніх компаніях частка таких помилок може становити до 0,1% від витрат, тобто у випадку досліджуваного підприємства це близько 138 тис. грн на рік. Для розрахунку ефективності приймаємо суму економії 30 000 грн.

ERP дозволяє скоротити час на обробку первинних документів, формування звітності та погодження рахунків щонайменше на 30%. За середньою оплатою праці обліковця 30 000 грн/міс. Заощадження на одному працівникові на рік становить 360 тис. грн.

ERP надає доступ до інтегрованої інформації в реальному часі: залишки складу, обіг коштів, закупівлі - це дозволяє приймати рішення оперативно. Система дозволяє скоротити некритичні та нераціональні закупки, що надасть змогу зменшити витрати на 70 000 грн.

3.3 Рекомендації з впровадження системи контролінгу

Контролінг - це система інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством, яка забезпечує координацію, планування, контроль та аналіз діяльності на всіх рівнях. Система контролінгу допомагає забезпечити досягнення цілей підприємства шляхом моніторингу фінансових і нефінансових показників, виявлення відхилень і коригування дій.

Типи контролінгу наведено на рис. 3.2. Типові модулі контролінгу показано на рис. 3.3. Компоненти системи контролінгу продемонстровано на рис 3.4. Провідні виробники програмного забезпечення для контролінгу наведені в таблиці 3.6. Таблиця 3.7 демонструє запропонований план впровадження контролінгу. Впровадження контролінгу дозволяє підприємству вчасно виявляти проблемні зони у витратах, швидко реагувати на відхилення від бюджету та забезпечувати стратегічну узгодженість дій.

Рисунок 3.2 – Типи контролінгу

Рисунок 3.3 – Типові модулі контролінгу

Рисунок 3.4 – Компоненти системи контролінгу

Таблиця 3.6 – Провідні виробники програмного забезпечення для контролінгу

Виробник	Продукт	Особливості
SAP	SAP CO (Controlling)	Інтеграція з ERP, гнучка аналітика
Oracle	Oracle EPM Cloud	Хмарне планування та аналітика
Microsoft	Power BI + Dynamics 365	Візуалізація, інтеграція з ERP
Jedox	Jedox BI	Бюджетування, self-service BI
Prophix	Prophix	Автоматизоване фінансове планування
Qlik	Qlik Sense	Гнучка BI-аналітика
BAS	BAS ERP	Локалізовані модулі контролінгу для України

Таблиця 3.7 – План впровадження контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

№	Найменування етапу	Термін впровадження, дні
1	Аудит поточної системи обліку	7
2	Визначення ключових показників ефективності (KPI)	7
3	Розробка шаблонів звітності	14
4	Інтеграція з ERP	14
5	Навчання персоналу	7

Порівняння показників до та після впровадження системи контролінгу наведенні у табл. 3.8. Основні витрати на впровадження системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» наведено у таблиці 3.9.

Для впровадження системи контролінгу на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» також пропонується укласти угоду з компанією BAS (Україна).У таблиці 3.10

розраховано зменшення витрат після впровадження системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД». У 2024 році загальні витрати ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» становили понад 138 млн грн. За відсутності оперативного контролінгу виявлення перевитрат часто відбувається вже після звітного періоду. Автоматичне виявлення відхилень по бюджету в режимі місяця дозволяє вчасно виявляти джерела перевитрат. Прогнозуємо економію витрат в розмірі 60 000 грн (0,04% від витрат).

Таблиця 3.8 – Порівняння показників підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» до та після впровадження системи контролінгу

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частота перевитрат бюджету (випадків/рік)	15	5
Тривалість аналізу витрат (годин/місяць)	30	10
Кількість фінансових звітів	4	12
Рівень відповідності KPI (%)	60	90

Таблиця 3.9 – Основні витрати на впровадження системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Стаття витрат	Сума, грн
Аудит поточної системи обліку	8 000
Налаштування модулів контролінгу	35 000
Розробка шаблонів звітності та KPI	15 000
Навчання персоналу	10 000
Інтеграція з ERP	20 000
Загальні витрати	88 000

Таблиця 3.10 – Зменшення витрат після впровадження системи контролінгу на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Джерело економії	Сума, грн
Своєчасне виявлення перевитрат	60 000
Зменшення дублювання процесів	25 000
Оптимізація звітності та контролю	20 000
Загальне зменшення витрат	105 000

Завдяки введенню єдиного центру фінансової звітності, система контролінгу усуває дублювання: наприклад, введення тих самих даних у кілька таблиць, ручне узгодження бюджетів між відділами. Економія на трудових затратах, зниженні помилок і часу погодження становить щонайменше 25 000 грн у рік.

Раніше аналітична звітність формувалася вручну - звіти по витратах, руху коштів, маржі. Автоматизація контролінгу скорочує час формування цих звітів, мінімізує помилки і дозволяє оперативно реагувати на проблеми. Навіть якщо зекономити 2-3 робочі дні бухгалтера щомісяця - це вже понад 20 000 грн на рік.

3.4 Рекомендації з переходу підприємства до гнучкого бюджетування

У сучасній системі управління фінансами підприємств використовуються різні підходи до формування бюджету залежно від потреб, ступеня гнучкості та прогнозованих ризиків (дивись рис. 3.5).

Рисунок 3.5 – Типи бюджетування

Найбільш поширеним і традиційним є статичне (тверде) бюджетування, яке передбачає затвердження фінансового плану на початку бюджетного періоду без подальшого його коригування. Такий тип бюджету зручний для контролю, однак в умовах динамічного зовнішнього середовища має обмежену актуальність через відсутність адаптивності до змін обсягу діяльності чи кон'юнктури ринку.

Альтернативою виступає гнучке бюджетування, яке дозволяє адаптувати заплановані витрати до фактичного обсягу виробництва, продажів або інших базових параметрів. Воно дає змогу точніше зіставляти планові і фактичні дані та оперативно реагувати на зміни в діяльності підприємства. Гнучкі бюджети є особливо ефективними для компаній з великою часткою змінних витрат.

Ще одним важливим видом є сценарне бюджетування, яке передбачає розробку декількох альтернативних варіантів бюджету на основі різних зовнішніх чи внутрішніх сценаріїв: базового, оптимістичного, песимістичного тощо. Такий підхід дає змогу підготувати підприємство до ймовірних коливань у макроекономіці, вартості ресурсів чи зміні ринкових трендів, забезпечуючи адаптивність стратегічного планування.

Окрему увагу заслуговує рольове бюджетування, яке базується на принципі децентралізації: формування окремих бюджетів покладається на керівників підрозділів відповідно до їх управлінських повноважень. Це не лише підвищує рівень відповідальності персоналу, але й сприяє більш точному обґрунтуванню витрат на мікрорівні. За умови належного функціонального контролю рольове бюджетування сприяє ефективному розподілу ресурсів та внутрішній мотивації.

Таким чином, кожен тип бюджетування має свої переваги та обмеження, і доцільність його застосування визначається як специфікою діяльності підприємства, так і зовнішніми умовами його функціонування.

Підприємству ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» пропонується перехід до гучного бюджетування. Переваги гучного бюджетування показано на рис.3.6. Ключові модулі гнучкого бюджетування наведенні на рис.3.7.

Рисунок 3.6 – Переваги гучного бюджетування

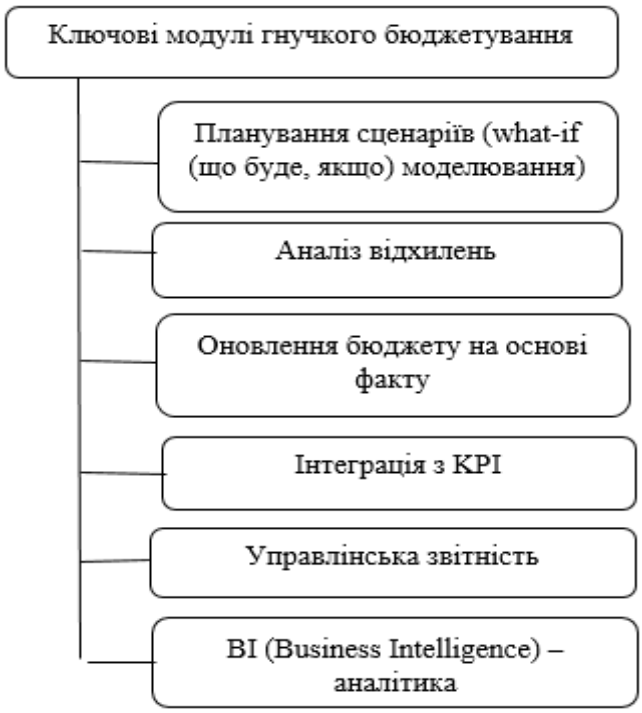

Рисунок 3.7 – Ключові модулі гнучкого бюджетування

Програмне забезпечення для гнучкого бюджетування - це системи ERP, EPM або BI, що дозволяють створювати бюджети з динамічними сценаріями, переглядати їх та інтегрувати з фактичними даними підприємства. Провідні виробники програмного забезпечення для гнучкого бюджетування наведені в таблиці 3.11.

Запропонований план впровадження гнучкого бюджетування наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.11 – Провідні виробники програмного забезпечення для гнучкого бюджетування

Виробник	Продукт	Особливості
Oracle	Oracle EPM Cloud	Хмарне бюджетування, прогнозування, аналітика
SAP	SAP Analytics Cloud	Потужна платформа з моделями сценаріїв
Jedox	Jedox Planning	Гнучке планування, інтеграція з Excel
Prophix	Prophix Software	Автоматизація бюджету та звітності
Workday	Adaptive Planning	Хмарне сценарне бюджетування
Microsoft	Power BI + Excel	Інтеграція для малого і середнього бізнесу

Таблиця 3.12 – План впровадження гнучкого бюджетування на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

№	Найменування етапу	Термін впровадження, дні
1	Аналіз системи	7
2	Розробка сценаріїв	14
3	Шаблони бюджету	7
4	Навчання персоналу	7
5	Інтеграція з ERP/контролінгом	14

Порівняння показників до та після впровадження гнучкого бюджетування наведенні у табл. 3.13. Гнучке бюджетування підвищує фінансову стійкість підприємства в нестабільному середовищі. Підприємству ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» пропонується укласти угоду з компанією Microsoft (Power BI), основна конкурентна перевага якої якісна клієнтська підтримка.

Таблиця 3.13 – Порівняння показників підприємства ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» до та після впровадження гнучкого бюджетування

Показник	До впровадження	Після впровадження
Частота оновлення бюджету	1 раз/рік	1 раз/місяць
Час на розробку бюджету (днів)	20	10
Рівень адаптації до змін	Низький	Високий
Прогнозована точність планування	65%	90%

Основні витрати на впровадження гнучкого бюджетування показано у табл. 3.14. У таблиці 3.15 розраховано зменшення витрат після впровадження гнучкого бюджетування на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Таблиця 3.14 – Основні витрати на впровадження гнучкого бюджетування на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Стаття витрат	Сума, грн
Аудит системи бюджетування	10 000
Впровадження програмного забезпечення	50 000
Розробка шаблонів сценарного бюджетування	15 000
Навчання персоналу	10 000
Інтеграція з ERP/контролінгом	25 000
Загальні витрати	110 000

Таблиця 3.15 – Зменшення витрат після впровадження гнучкого бюджетування на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

Джерело економії	Сума, грн
Зменшення втрат від помилок у плануванні	60 000
Підвищення ефективності бюджетування	40 000
Оптимізація витрат завдяки аналізу відхилень	30 000
Загальне зменшення витрат	130 000

Перше джерело економії, зменшення втрат від помилок у плануванні - 60000 грн на рік. У 2024 році фактичні витрати на понад 34 млн грн перевищили попередній рік, що вказує на високу динаміку витрат і потенціал неточностей у розрахунках. Гнучке бюджетування дозволяє змінювати бюджети щомісяця (а не раз на рік), що суттєво знижує ризик надлишкових закупівель, подвійного фінансування або затвердження неактуальних лімітів. Прогнозуємо економію витрат 60 тис. грн (0,04% від загальних витрат підприємства).

Друге джерело - підвищення ефективності бюджетування, дає економію 40000 грн. У традиційному підході розробка бюджету тривала до 20 днів, з частковим дублюванням форм. Впровадження гнучкого бюджетування (на базі Power BI) дозволяє скоротити час створення та узгодження бюджету у 2 рази, вивільнити людські ресурси, зменшити витрати на погодження, узагальнення та аналіз. В умовах, коли управлінський персонал є високовартісним ресурсом, навіть незначна оптимізація у цьому напрямку забезпечує відчутний результат.

Третє джерело - оптимізація витрат завдяки аналізу відхилень передбачає щомісячний порівняльний аналіз плану та факту з можливістю оперативної корекції дій. Раніше компанія реагувала на перевитрати постфактум, тоді як у новому форматі контроль стає проактивним. 30000 грн економії базуються на попередньому досвіді перевитрат, виявлених у річних звітах, особливо за статтями «інші операційні витрати», які в 2024 році зросли на 24% порівняно з 2023 роком.

Таким чином, загальне зменшення витрат становить 130 000 грн. на рік, що

повністю покриває витрати на впровадження системи 110 000 грн. вже протягом першого року використання.

3.5 Економічна ефективність запропонованих рішень удосконалення системи управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»

В таблиці 3.16 наведено показники за проєктом на 2025 рік. За результатами, які наведено в таблиці 3.16, на 2025 рік прогнозуються наступні зміни.

Таблиця 3.16 - Основні показники діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» після впровадження запропонованих рішень

№ п/п	Показники	Значення		Відхилення	
		Факт	Проєкт	Абсол.,	Відн.,
		2024 р.	2025 р.	+/-	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	141804	141804,1	0	100
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) , тис.грн	125357	125356,6	0	100
3	Валовий прибуток, тис.грн	16447,5	16447,5	0	100
5	Інші операційні витрати, тис.грн	12707,8	12919,8	212,00	101,67
12	Чистий прибуток, тис.грн	3308,6	3482,44	173,84	105,25
13	Рентабельність продажів, %	2,33	2,46	0,12	
14	Рентабельність витрат, %	2,40	2,52	0,12	

У процесі впровадження заходів з удосконалення стратегічного та оперативного управління витратами на підприємстві ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД», до яких належать автоматизація обліку за допомогою ERP-системи,

впровадження системи контролінгу та перехід до гнучкого бюджетування, було проведено розрахунок прогнозних показників діяльності на 2025 рік.

Чистий дохід та собівартість реалізованої продукції у 2025 році залишаться незмінним порівняно з 2024 роком.

Зміни відбулися у показнику інших операційних витрат, які внаслідок впровадження запропонованих заходів збільшились з 12707,8 тис. грн у 2024 році до 12919,8 тис. грн у 2025 році, тобто на 212 тис. грн або на 1,67%. Таке збільшення пов’язане як раз з реалізацією заходів: впровадження ERP-системи, системи контролінгу та системи гнучкого бюджетування.

Загальні витрати на впровадження цих проєктів складають 423 тис. грн, тоді як очікувана економія витрат завдяки їх реалізації – 635 тис. грн. Чиста економія після врахування витрат на впровадження становить 212 тис. грн, що і вплинуло на зменшення витратної частини.

Чистий прибуток підприємства у 2025 році збільшиться на 173,84 тис. грн порівняно з 2024 роком. Рентабельність продажів зросте з 2,33% у 2024 році до 2,46% у 2025 році. Рентабельність витрат зросте з 2,40% у 2024 році до 2,52% у 2025 році.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання обґрунтування рішень у сфері управління витратами ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

1. Витрати підприємства є найважливішим показником економічної ефективності виробництва, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх виробничих ресурсів. Витрати – це виражені в грошовій формі затрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів тощо) під час виробництва і реалізації продукції. З позиції управлінського обліку витрати – вартість різних видів ресурсів, що споживаються для певних цілей з метою забезпечення функціонування та розвитку підприємства. Всі види витрат – це грошові кошти, які можна одержати в результаті використання ресурсів, що плануються й обліковуються як собівартість продукції.

Управління витратами – це підсистема 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, або процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями виникнення і носіями під час постійного контролю їх рівня та стимулюванні зниження. Управління витратами - це набір методик, процесів і конкретних процедур з управління ресурсами організації.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов’язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов’язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі,

реалізуються тактичні і стратегічні плани. Процес управління витратами підприємства реалізується через ключові етапи управлінського циклу: планування, прогнозування, організацію, мотивацію, облік і аналіз, контроль.

Класичний підхід до управління витратами базується на визначених складових, що забезпечують впорядкованість системи та сприяють ефективному використанню ресурсів, основним інструментом є бюджетування, що дозволяє планувати витрати та контролювати їх виконання. Інноваційний підхід враховує не лише впровадження нових технологій, а й зміну стратегічного бачення щодо ролі витрат і ресурсів діяльності підприємства, зокрема інтеграція новітніх цифрових рішень, тому що сучасні інформаційні системи вже не лише виконують функцію обліку, а й стають повноцінним аналітичним інструментом, який підтримує прийняття рішень і сприяє розвитку бізнесу.

До сучасних методів управління витратами відносять: Директ-костинг (Direct Costing), Стандарт-кост (Standart-Cost) або нормативний метод, метод ABC (ActivityBased Costing), CVP-аналіз (Cost-Value-Profit Analysis), Таргет-костинг (Target Costing), Кайзен-костинг (Kaidzen Costing), Бенчмаркінг витрат (Benchmarking), Кост-кілинг (Cost Killing), LCC-аналіз (Life Cycle Costing), метод VCC (Value Cost Chain), метод EVA (Economic Value Add) тощо.

Сьогодні актуальним є оптимізація витрат цифровими інструментами обліку, планування, контролю, аналізу і керування. Використання цифрових технологій значно сприяє розширенню можливостей проведення глибокого аналізу використання виробничих ресурсів та результатів господарської діяльності, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності підприємницької діяльності.

2. ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» функціонує з 2021 року на ринку обробки скла, виробництва пластикових конструкцій і супутніх логістичних послуг. Аналіз діяльності за 2021-2024 рр. показав:

- вартість основних засобів знизилась з 86,7 тис. грн у 2021 році до 26,7 тис. грн у 2024 році, що свідчить про значну амортизацію матеріальних ресурсів та відсутність суттєвих інвестицій у їх оновлення або модернізацію, рівень зносу

збільшився з 13,3% до 73,3% і вказує на можливі ризики подальшого зниження продуктивності та ефективності використання виробничих потужностей;

- кількість працівників зменшилася з 57 осіб у 2021 році до 32 осіб у 2022 році, у 2023 році зросла до 77 осіб, чисельність в 2024 році – 72 особи;

- чистий дохід у 2021 році становив 63 млн грн, у 2022 році знизився до 56 млн. грн., у 2023 році вже подвоївся, а у 2024 році набув найвищого значення майже 142 млн грн (зростання на 36,2% до попереднього року), що свідчить про суттєве розширення обсягів діяльності підприємства;

- собівартість реалізованої продукції зростала паралельно зі збільшенням доходу, у структурі особливої уваги заслуговує тенденція до зниження питомої ваги інших операційних витрат з 12% у 2021 році до 9% у 2024 році;

- валовий прибуток зростав з 8,5 млн. грн до 16,4 млн. грн у 2024 році;

- підприємство має великий нерозподілений прибуток, у 2024 році становив 3351,9 тис. грн, власний капітал зріс до 3,5 млн. грн у 2024 році, що свідчить про зміцнення фінансової бази підприємства;

- чистий прибуток у 2021 році становив 718,4 тис. грн, у 2024 році значно збільшився до 3,3 млн. грн, що відповідає тенденції збільшення нерозподіленого прибутку відповідно балансу підприємства;

- аналіз коефіцієнтів ліквідності свідчить про наявність відносно стабільної ситуації у сфері забезпечення короткострокових зобов'язань поточними активами, в 2024 році коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності становили 1,181, 0,396, 0,131 відповідно;

- підприємство лише в останній рік почало демонструвати тенденції до зміцнення власної фінансової незалежності, що демонструє зростання коефіцієнта автономії;

- у 2024 році рентабельність продажів становила 2,33%, рентабельність витрат 2,40%, рентабельність валового прибутку 11,6%.

3. За результатами PESTEL-аналізу ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» комплексно оцінено політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, які впливають на діяльність підприємства: тривалий воєнний стан,

нестабільність політичного середовища, запровадження військового обліку для бізнесу; державні обмеження на експорт/імпорт; висока інфляція, девальвація гривні, зростання витрат на логістику та енергоресурси; нерівномірне економічне відновлення в тилових регіонах; значна внутрішня і зовнішня міграція, дефіцит робочої сили в будівельній сфері; зростання попиту на відновлення житла у звільнених громадах, але не на нове будівництво; відставання від сучасних технологій обробки скла, потреба в цифровізації процесів обліку і продажу; зростає роль CRM, онлайн-платформ і систем електронного документообігу; підвищення регуляторних вимог до енергоефективності вікон і скла; державні стимули на екологічні матеріали залишаються обмеженими; зміни до Податкового кодексу, оновлення норм будівельних стандартів; вимоги до сертифікації продукції.

4. Аналіз діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» через призму BCG-матриці показав:

- найсильнішою позицією є напрям «торгівля склом і вікнами», який потрапляє у сектор «зірок», що обумовлено високим попитом на ринку склопакетів, який зберігається у зв'язку з відновленням пошкодженого житла і має тенденцію до зростання в тилових регіонах, тому завдяки налагодженим каналам постачання, швидкій логістиці та здатності до адаптації під нестандартні замовлення, компанія має суттєву частку цього ринку. У перспективі цей напрям вимагає продовження інвестування для збереження лідерських позицій;

- «виробництво пластикових конструкцій» та «супутні будівельні послуги» займають позиції «важких дітей», незважаючи на потенціал зростання, що зумовлений розвитком будівельного сектору у деяких областях, частка компанії на цих ринках поки що невелика. Проблеми з технологічною базою, нестача висококваліфікованих кадрів та обмеженість маркетингових бюджетів стримують масштабування. Для реалізації потенціалу ці напрями потребують цілеспрямованих інвестицій, зокрема у промоцію та технологічне оновлення;

- транспортно-логістичний підрозділ – це «дійна корова», демонструє стабільну динаміку без активного зростання, забезпечує сталі доходи завдяки

ефективності логістичних процесів та власному автопарку, тому рекомендуємо утримання процесів на належному рівні, без суттєвого нарощування витрат;

- найслабшою позицією виступає «роздрібна торгівля фурнітурою», яка класифікується як «собака» через відсутність стабільного попиту, низької прибутковості, конкуренції з великими маркетплейсами та локальними магазинами, що зумовлює доцільність або реструктуризації, або поступового виходу з цього сегмента, щоб зосередитися на більш перспективних напрямках.

5. Для підвищення ефективності управління витратами на ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» запропоновано впровадити заходи: автоматизація обліку витрат; впровадження системи контролінгу; перехід до гнучкого бюджетування.

Запропоновано автоматизацію обліку витрат з використанням ERP-системи з метою забезпечити єдину інформаційну платформу для всіх підрозділів підприємства. План впровадження включає: аналіз потреб підприємства, вибір системи (наприклад, BAS ERP), підписання договору, ліцензування, встановлення і налаштування, навчання персоналу, тестова експлуатація, повний запуск у роботу. Пропонується укласти угоду з компанією BAS (Україна), основна конкурентна перевага якої - існуюча локалізація під український ринок. У 2024 році підприємство здійснило операції з великою кількістю контрагентів, що супроводжується значним документообігом. ERP-система уніфікує облік, автоматично перевіряє дати, рахунки, податкові коди, зменшуючи кількість бухгалтерських та операційних помилок, які зазвичай призводять до штрафів, дублювання платежів або витрат на коригування. За аналітикою подібних впроваджень у середніх компаніях частка таких помилок може становити до 0,1% від витрат, тобто у випадку досліджуваного підприємства це близько 138 тис. грн на рік., приймаємо суму економії 30000 грн. ERP дозволяє скоротити час на обробку первинних документів, формування звітності та погодження рахунків щонайменше на 30%, заощадження можуть становити 360 тис. грн. ERP надає доступ до інтегрованої інформації в реальному часі: залишки складу, обіг коштів, закупівлі - це дозволяє приймати рішення оперативно і скоротити некритичні та нераціональні закупки, що

наддасть змогу зменшити витрати на 70 000 грн.

Рекомендовано впровадження системи контролінгу - інформаційно-аналітичної підтримки управління підприємством, яка забезпечує координацію, планування, контроль та аналіз діяльності на всіх рівнях. Запропонований план впровадження контролінгу включає етапи: аудит поточної системи обліку, визначення ключових показників ефективності, розробка шаблонів звітності, інтеграція з ERP, навчання персоналу. Для впровадження також пропонується укласти угоду з компанією BAS (Україна). У 2024 році загальні витрати ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» становили понад 138 млн грн. За відсутності оперативного контролінгу виявлення перевитрат часто відбувається вже після звітного періоду. Автоматичне виявлення відхилень по бюджету в режимі місяця дозволяє вчасно виявляти джерела перевитрат. Прогнозуємо економію витрат 60000 грн (0,04% від витрат). Завдяки введенню єдиного центру фінансової звітності, система контролінгу усуває дублювання, наприклад, введення тих самих даних у кілька таблиць, ручне узгодження бюджетів. Економія на трудових затратах, зниженні помилок і часу погодження становить щонайменше 25 000 грн у рік. Автоматизація контролінгу скорочує час формування аналітичної звітності (звіти по витратах, руху коштів, маржі), що робилися вручну, мінімізує помилки і дозволяє оперативно реагувати на проблеми, прогнозуємо економію понад 20 000 грн на рік.

Рекомендовано перехід ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» до гнучкого бюджетування, яке дозволяє адаптувати заплановані витрати до фактичного обсягу виробництва, продажів або інших базових параметрів, точніше зіставляти планові і фактичні дані та оперативно реагувати на зміни в діяльності підприємства. План впровадження гнучкого бюджетування включає етапи: аналіз системи, розробка сценаріїв, шаблони бюджету, навчання персоналу, інтеграція з ERP/контролінгом. Пропонується укласти угоду з компанією Microsoft (Power BI), яка надає якісну клієнтську підтримку. Прогнозуємо зменшення втрат від помилок у плануванні - 60000 грн на рік (0,04% від загальних витрат підприємства); підвищення ефективності бюджетування дає

економію 40000 грн., скорочення часу на створення та узгодження бюджету у 2 рази, зменшення витрат на погодження, узагальнення та аналіз; оптимізація витрат завдяки аналізу відхилень (у новому форматі контроль стає проактивним) дає 30000 грн економії і базується на попередньому досвіді перевитрат, виявлених у річних звітах, особливо за статтями «інші операційні витрати», які в 2024 році зросли на 24% порівняно з 2023 роком.

Загальні витрати на впровадження запропонованих управлінських рішень складають 423 тис. грн, очікувана економія витрат 635 тис. грн, відповідно чиста економія 212 тис. грн. Чистий прибуток у 2025 році збільшиться на 5,3% або на 173,84 тис. грн., зростання рентабельності продажів до 2,46%, рентабельності витрат до 2,52%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №4. С. 160–165. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21 (дата звернення: 07.05.2025).

2. Маркіна І.А. Вороніна В.Л. Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони.* 2020. № 4 (115). DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-24 (дата звернення: 07.05.2025).

3. Борисюк І. О., Семеняка Я. В. Формування системи управління витратами підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2017. № 6. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/6-2017/UKR/borysiuk.pdf (дата звернення: 07.05.2025).

4. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. 2017. 166 с. URL: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-CHorna-M.-V..pdf
(дата звернення: 07.05.2025).

5. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспет. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301–309. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf
(дата звернення: 07.05.2025).

6. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27
(дата звернення: 07.05.2025).

7. Кузьмін А. Е., Мельник А. Г. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. : Кондор, 2018. 312 с.

8. Сугак Тетяна, Бегаль Зоя. Управління витратами підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №10 (232). С. 141–149. URL: https://eco-

science.net/wp-content/uploads/2022/02/10.20_topik_Sygak-T.M.-Begal-Z.O.141-149.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

9. Коваленко О.В., Осьмак С.С. Система управління витратами. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_053.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

10. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансові та кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1 (8). С. 40–48. URL: https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05 (дата звернення: 08.05.2025).

11. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 306–311. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_5_42. (дата звернення: 08.05.2025).

12. Головацька С.І. Теоретичні аспекти концепцій стратегічного управління витратами підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/33.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

13. Чернодубова Е., Лебеденко В. Концептуальні підходи до стратегічного управління доходами та витратами підприємства. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 96–100. URL: https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.15 (дата звернення: 08.05.2025).

14. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. №3(17). С. 19–25. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

15. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № *316*(2). С. 33–38. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5 (дата звернення: 09.05.2025).

16. Олійник Т.І., Зайцева К.В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11 (75). С. 563–566. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-120
(дата звернення: 09.05.2025).

17. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40 (дата звернення: 09.05.2025).

18. Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 322(5), С. 220–227. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-37 (дата звернення: 09.05.2025).

19. Ємельянов О., Курило О., Петрушка, Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. №38. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58 (дата звернення: 09.05.2025).

20. Первуляк І. В., Скляр Є. В. Особливості формування фінансового результату через управління витратами. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 54–59. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.15.54 (дата звернення: 10.05.2025).

21. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. №2 (72). С. 18–24. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-72-3
(дата звернення: 10.05.2025).

22. Коненко В. В., Гайденко С. М., Соколов Д. В. Синтез методів організації ефективного управління витратами підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 102–107. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.102
(дата звернення: 10.05.2025).

23. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2
(дата звернення: 16.05.2025).

24. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69
(дата звернення: 16.05.2025).

25. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-67
(дата звернення: 16.05.2025).

26. Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *UNIVERSUM*. 2025. №17. С. 7–14. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627
(дата звернення: 17.05.2025).

27. Колісник Г. М., Шулла Р. С., Левкулич В. В. Концептуальні аспекти організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Економічний простір*. 2022. №177. С. 62–68. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-11
(дата звернення: 18.05.2025).

28. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50–54. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.50 (дата звернення: 18.05.2025).

29. Пеняк Ю. С., Сергієнко О. А. Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2023. №9. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-09-03 (дата звернення: 18.05.2025).

30. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.83
(дата звернення: 18.05.2025).

31. Терещенко Е. Ю., Стояненко, І. В., Варава, В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій.* 2022. №6. URL:
https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02 (дата звернення: 18.05.2025).

32. Фейш М. О., Богуславська С. І. Використання методів аналізу витрат для оптимізації системи управління витратами підприємства. *Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених*

«Родзинка – 2023». 2023. С. 348–349. URI: https://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/6555 (дата звернення: 20.05.2025).

33. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44290825/ (дата звернення: 17.04.2025).

34. Опендатабот - сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД». URL: https://opendatabot.ua/c/44290825 (дата звернення: 17.04.2025).

35. Фінансова звітність ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/44290825 (дата звернення: 17.04.2025).

36. Переваги та недоліки нерозподіленого прибутку. URL: https://paysaxas.com/uk/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8-%D1%82%D0%B0-%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D1%96%D0%BA%D0%B8-%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B3/ (дата звернення: 20.04.2025).

37. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

38. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-2 НТУ «Дніпровська політехніка»
Катенко Крістіни Миколаївни

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах нестабільного економічного середовища, зростання цін на ресурси та високої конкуренції ефективне управління витратами стає ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Раціональне формування, планування і контроль витрат дозволяє не лише знижувати собівартість продукції, а й підвищувати прибутковість діяльності. Особливої актуальності для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» набуває впровадження сучасних методів контролінгу, бюджетування та економічного аналізу, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Катенко К.М. при виконанні кваліфікаційної роботи проявила концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у менеджменті та маркетингу. Відповідь правильна, але має певні неточності та недостатнє обґрунтування щодо порівняння показників до та після впровадження ERP-системи на досліджуваному підприємстві.

Здобувачка продемонструвала поглиблені когнітивні та практичні уміння та навички, майстерність на рівні, необхідному для розв'язання складних спеціалізованих задач і практичних проблем у сфері маркетинг-менеджменту підприємства. Відповідь характеризує уміння та навички застосовувати знання в практичній діяльності, але відсутнє чітке формулювання гіпотези щодо доцільності переходу досліджуваного

підприємства до гнучкого бюджетування, недостатньо обґрунтовані елементи системи контролінгу, тобто є певні неточності при реалізації двох вимог.

Катенко К.М. показала ефективну комунікацію, донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; збирала, інтерпретувала та застосовувала різноманітні дані щодо характеристики діяльності ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД»; має навички спілкування з професійних питань. Здобувачка добре володіє проблематикою галузі. Добра зрозумілість відповідей на питання керівника та запропонованої доповіді за результатами кваліфікаційної роботи. Мова правильна, чиста, ясна, точна, логічна, виразна, лаконічна. Доречна комунікаційна стратегія – наявність логічних власних суджень, правильна структура доповіді, здатність робити висновки та формулювати пропозиції. Але є незначні недоліки щодо послідовності та несуперечливого розвитку думки при дослідженні групи наукових підходів до існуючих методів управління витратами, динаміки поточних зобов'язань ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД», перебільшено обсяг висновків, не завжди техніка відповідей на запитання керівника була доречною. Сумарно не реалізовано чотири вимоги.

Катенко К.М. показала добре володіння компетенціями менеджменту особистості, орієнтованих на: управління комплексними проєктами, що передбачає дослідницький характер навчальної діяльності, вміння самостійно оцінювати різноманітні життєві ситуації, явища, факти, виявляти і відстоювати особисту позицію, контроль власних дій; відповідальність за прийняття рішень в непередбачувальних умовах, самостійність під час виконання поставлених завдань кваліфікаційної роботи, відповідальність за взаємовідносини з керівником кваліфікаційної роботи; відповідальність за професійний розвиток окремих осіб, що передбачає використання професійно-орієнтованих навичок з менеджменту; здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності, що передбачає, самостійність оцінних суджень, високий рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок, самостійний пошук та аналіз джерел інформації. Не реалізовано чотири

вимоги: не показано здатність роботи в команді (але виконання кваліфікаційної роботи не передбачало опанування таких навичок), не проявлялась ініціатива в обговоренні проблем, практично не здійснювалося обґрунтування власних рішень положеннями нормативної бази галузевого та державного рівнів, середній рівень сформованості загальнонавчальних умінь і навичок, середній рівень володіння всіма видами навчальної діяльності.

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи та демонстраційний матеріал оформлені відповідно методичним рекомендаціям.

Загалом кваліфікаційна робота Катенко К.М. відповідає встановленим вимогам, демонструє добре досягнення результатів навчання для 6-ого кваліфікаційного рівня за НРК та заслуговує оцінки добре, 83 бали.

Керівник кваліфікаційної роботи
канд. екон. наук, доцент
кафедри Менеджменту О.В. Варяниченко

РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

студентки групи 073-21-2 НТУ «Дніпровська політехніка»

Катенко Крістіни Миколаївни

Тема кваліфікаційної роботи:
Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано.

Значення запропонованих рекомендацій полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження сучасних підходів до управління витратами на основі автоматизації, контролінгу та бюджетування. Робота має високу прикладну цінність для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати витрати та приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах мінливої ринкової ситуації.

Ефективність запропонованих управлінських рішень для ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД» підтверджена необхідними розрахунками.

Результати кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

Серед зауважень слід відмітити, що у 2 розділі необхідно було б зробити детальний аналіз витрат ТОВ «ВІНТЕРА ТРЕЙД».

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Катенко К.М. відповідають чинним вимогам, якість роботи висока. Здобувачка проявила добре володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки добре, 83 бали і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент

канд. екон. наук,
доцент кафедри маркетингу
НТУ «Дніпровська політехніка» Шинкаренко Н.В.