

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БЕНРАД Нікіта Андрійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК: 630.582.894:658.5

Удосконалення управління витратами як засобу виходу підприємства з кризи

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Бенрад Н.А.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

МИНІВ Роман Михайлович
кандидат економічних наук, доцент

**Львівський національний університет
ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького**

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Напрямок підготовки 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
Доцент _____ Батюк Б.Б.
“ ____ ” _____ 2024 р

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА
Бенрад Нікіти Андрійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проекту (роботи): «Удосконалення управління витратами як засобу виходу підприємства з кризи»

керівник проекту (роботи) Минів Роман Михайлович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ____ ” _____ 2025 року № _____

2. Термін подання студентом проекту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і завдання управління витратами підприємства

1.2 Методи контролю витрат на підприємстві

1.3 Поняття, сутність і завдання контролю витрат як заходу подолання кризових ситуацій

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «***»

2.1. Аналіз економічної ефективності наявних ресурсів підприємства

2.2 Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «***»

2.3 Аналіз ліквідності та платоспроможності товариства

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВАРИСТВА

3.1 Заходи щодо вдосконалення контролю за витратами як захід допомоги підприємству у виході з кризи

3.2 Розробка антикризової програми з використанням управління витратами ТОВ «***»

3.3 Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання управління витратами для виходу підприємства з кризи

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ вересня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми роботи	23.09.24	
2	Розробка змісту роботи	24.09-15.10.24	
3	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	16.10-22.10.24	
4	Бібліографічний огляд	23.10-23.12.24	
5	Вступ	10.01-18.01.25	
6	Розділ 1	20.01-12.03.25	
7	Розділ 2	13.03-27.05.25	
8	Розділ 3	02.06-20.08.25	
9	Висновки та пропозиції	25.08-03.09.25	
10	Оформлення роботи	15.09-15.10.25	
11	Оформлення візуального супроводу роботи	20.10-30.10.25	
12	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	17.11.25	

Студент _____
(підпис)Бенрад Н.А.
(прізвище та ініціали)Керівник проєкту (роботи) _____
(підпис)Минів Р..М.
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Бенрад Н.А. Удосконалення управління витратами як засобу виходу підприємства з кризи. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Проаналізовано сучасний стан управління витратами ТОВ «***». Запропоновано шляхи удосконалення ефективного управління витратами ТОВ «***».

Ключові слова: управління, аналіз, витрати, фінансові ресурси, ліквідність, платоспроможність, баланс.

SUMMARY

Benrad N.A. Improving cost management as a means of getting an enterprise out of the crisis. – Manuscript.

Qualification work for the degree of "Master" in the specialty 073 "Management". Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv - Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification work explores the theoretical aspects of enterprise cost management. The current state of cost management at LLC "****" is analyzed. Ways to improve effective cost management at LLC "****" are proposed.

Keywords: management, analysis, costs, financial resources, liquidity, solvency, balance sheet.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Поняття, сутність і завдання управління витратами підприємства.....	9
1.2 Методи контролю витрат на підприємстві.....	15
1.3 Поняття, сутність і завдання контролю витрат як заходу подолання кризових ситуацій.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ТОВ «***».....	31
2. 1. Аналіз економічної ефективності наявних ресурсів підприємства.....	31
2.2 Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «***».....	40
2.3 Аналіз ліквідності та платоспроможності товариства.....	43
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ	
ВИТРАТАМИ ТОВАРИСТВА.....	48
3.1 Заходи щодо вдосконалення контролю за витратами як захід допомоги підприємству у виході з кризи.....	48
3.2 Розробка антикризової програми з використанням управління витратами ТОВ «***».....	53
3.3 Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання управління витратами для виходу підприємства з кризи.....	62
ВИСНОВКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції шляхом впровадження нових технологій, матеріалів, ефективних форм управління та контролю виробництва. В умовах розвитку ринкової економіки витрати виробництва є найважливішим показником виробничо-господарської діяльності підприємств. Розрахунок цього показника необхідний для визначення рентабельності виробництва та окремих видів продукції; впровадження внутрішньовиробничого обліку собівартості; виявлення резервів зниження собівартості продукції; розрахунок економічної ефективності впровадження нової техніки і технології, організаційно-технічних заходів. Актуальність обраної теми дослідження полягає в тому, що розмір прибутку залежить від розміру витрат на виробництво за інших рівних умов. Чим економніше організація використовує матеріальні, трудові та фінансові ресурси при виготовленні продукції, виконанні робіт і наданні послуг, тим ефективніше виробничий процес, тим більший прибуток. Проте сучасні умови вимагають постійного вдосконалення теорії та методології управління витратами як засобу виходу підприємства з кризи.

Аналіз останніх досліджень. Питання управління витратами є предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених таких як Аверкин Я., Григорова З., Гуріна О., Жигалевич Ж., Задорожний З.-М., Копотієнко Т., Костецька Н., Піскун А., Пустова І., Тарасова Г., Свічкарь Н., Чумак Г. та ін. Серед іноземних авторів тематики дослідження можна зазначити таких, як Чарльз Т. Хорнгрен, Ворд К., Ясінські Д., Мередіт Дж., Кірван К., Лянґ Х. та ін. Попри значну кількість досліджень у сфері управління витратами, низка важливих питань в контексті економічної нестабільності залишається недостатньо розкритою.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка заходів щодо вдосконалення управління витратами як заходу виходу підприємства з кризи (на прикладі ТОВ «***»).

Мета роботи:

- опрацювати сутність і цілі управління витратами;
- визначити класифікацію управління витратами підприємства;
- вивчення методів контролю витрат;
- визначити напрями діяльності ТОВ «***»;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства;
- розробити заходи контролю витрат;
- оцінити ефективність цих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес управління витратами ТОВ «***». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних положень щодо удосконалення управління витратами ТОВ «***».*

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою дослідження виступили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з теорії та практики управління асортиментною політикою підприємства. Кваліфікаційна робота базується на таких методах наукового дослідження: *монографічний* (для характеристики досліджуваного підприємства); *індукції і дедукції* (під час формування загальних висновків щодо проведеного дослідження); *аналізу і синтезу* (для оцінювання фінансово-економічного стану підприємства, а також для характеристики системи управління витратами підприємства); *графічної візуалізації* (для наочного зображення отриманих результатів дослідження).

*Інформаційною базою дослідження стали нормативні акти України з питань здійснення підприємствами господарської діяльності; підручники, публікації в періодичних виданнях і мережі Інтернет з питань управління витратами підприємства; первинна документація, що характеризує діяльність ТОВ «***» за період 2022–2024 рр.*

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що висновки, пропозиції та економічно обґрунтовані рекомендації, які містяться в ньому, дозволяють підвищити рентабельність і покращити фінансове становище досліджуваного підприємства

та підприємств відповідної галузі, а також використовуватися в освітньому процесі ЗВО, зокрема під час вивчення дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Фінанси підприємств» та ін.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 73 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (33 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття, сутність і завдання управління витратами підприємства

Витрати - це грошові витрати підприємств, підприємців і приватних виробників на виробництво, розподіл і реалізацію продукції. На перший погляд, поняття витрат часто плутають з поняттям витрат. Ці два поняття схожі, але на практиці між ними існує велика різниця.

Витрати - це зменшення економічних вирік протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або вичерпання активів, або збільшення суми зобов'язань перед джерелами коштів і резервами, що виражається у зменшенні капіталу, тобто не пов'язані з цим. роздача власникам. По суті, витрати - це втрата або зменшення вартості будь-яких ресурсів підприємства. Витрати - це передбачувані витрати виробничих ресурсів, які використовуються компанією для виробництва товарів[3].

Дані про витрати підприємства наводяться в основному звіті, що відображає результати діяльності підприємства - «Звіті про фінансові результати». Тому оцінка та скорочення витрат підприємства на основі «звіту про прибутки та збитки» може призвести до серйозних помилок, оскільки ця звітність відображає витрати, які набагато важче контролювати, ніж витрати.

Витрати мають декілька характеристик, які істотно характеризують специфіку управління ними, а отже, і показники діяльності підприємства. Першою характеристикою витрат є їх динамічність. Вони знаходяться в постійному русі і змінах. Ця характеристика пов'язана з цінами на закупівлю сировини та матеріалів, тарифами на електроенергію, комплектуючі, послуги зв'язку та транспорту, які самі по собі дуже нестабільні та регулярно змінюються [5].

Іншою характеристикою витрат як суб'єкта управління є багатоманітність

їх видів і груп, що вимагає використання дуже різних прийомів і методів управління ними. Різноманітність витрат знаходить відображення в їх класифікації, яка дає можливість визначити ступінь впливу окремих витрат на фінансовий результат підприємства, а потім оцінити можливість впливу на рівень ефективності підприємства. окремі види витрат і відносять на продукцію лише ті витрати, які необхідні для її виробництва та реалізації. Досить важливим і складним завданням є правильний розподіл витрат на виробничі підрозділи та окремі види діяльності підприємства[5].

Третьою характеристикою витрат є складність їх вимірювання, обчислення та оцінки. Ця особливість пов'язана з тим, що не існує абсолютно точних методів вимірювання та обліку витрат.

Четвертою характеристикою витрат є комплексність і суперечливість їх впливу на фінансові результати діяльності підприємства. Наприклад, прибуток підприємства можна збільшити за рахунок скорочення поточних витрат виробництва, що досягається збільшенням капітальних витрат на дослідження і розробки, обладнання та технології. Високі прибутки від виробництва часто значно знижуються через високі витрати на утилізацію тощо[2].

Управління витратами підприємства покликане вирішити кілька основних завдань:

- визнання ролі управління витратами як чинника підвищення економічної ефективності діяльності;
- визначення витрат основних фаз господарського циклу виробництва продукції, функцій управління на підприємстві;
- облік витрат за бізнес-сегментами та за виробничими підрозділами підприємства;
- розрахунок необхідних витрат на одиницю продукції (робіт, послуг);
- створення інформаційної бази, що дозволяє оцінювати витрати при виборі та прийнятті бізнес-рішень;
- визначення технічних методів і засобів зниження, вимірювання та контролю витрат;

- виявлення резервів і можливостей зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу і в усіх виробничих підрозділах підприємства;
- вибір методів обліку витрат;
- вибір системи управління витратами, що відповідає умовам діяльності підприємства. Управління витратами в підприємства передбачає виконання всіх функцій, які входять в управління будь-яким об'єктом, т. підготовка (прийняття) і виконання рішень та контроль за їх виконанням. Функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу: прогнозування та планування, організацію, координацію та регулювання, активізацію та стимулювання виконання, облік та аналіз[20].

Управління витратами - реалізація комплексу функцій циклу управління, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Водночас управління витратами є ширшим і глибшим, а отже, складнішим, ніж узагальнююче управління ефективністю використання окремих виробничих ресурсів, оскільки управління витратами потребує набагато більше діяльності, знань і навичок управління ними. Концепція менеджменту включає врахування комплексного застосування витрат, можливості заміщення, відмінності в масштабах і термінах впливу на результати підприємства[5].

Суб'єктами управління витратами є керівники і спеціалісти підприємства та виробничих підрозділів (виробничих цехів, відділів, відділів тощо), окремі функції та елементи управління витратами здійснюються безпосередньо або за активної участі працівників підприємства в цьому процесі. Наприклад, бухгалтер веде облік витрат, диспетчер впливає на координацію та регулювання виробничого процесу, а отже, і собівартості продукції тощо.

Предметом управління є витрати на розроблення, виробництво, реалізацію, експлуатацію та утилізацію продукції (робіт, послуг).

До них належать:

- витрати виробничих ресурсів, що забезпечують роботу людей у господарській діяльності підприємства;
- машини, обладнання та споруди;

- нематеріальні довгострокові активи (права землекористування, ліцензії, торгові марки);
- матеріальні ресурси (сировина, напівфабрикати, комплектуючі вироби);
- робочі ресурси;
- витрати на впровадження бізнес-процесів. Це включає в себе такі заходи, як організація системи прямого і зворотного зв'язку в підприємства, забезпечення виробництва і реалізації продукції (товарів і послуг), маркетингова діяльність, розробка нових продуктів, контроль якості виробленої продукції і обладнання[30].

Процес управління витратами на підприємстві включає також процес регулювання їх рівня. Для цих цілей витрати поділяються на регульовані і нерегульовані.

За ступенем контрольованості витрати поділяються на повністю, частково і слабо контрольовані.

Повністю регульовані витрати виникають насамперед у сферах виробництва та розподілу. Це витрати, які визначаються центрами відповідальності, а їх розмір залежить від рівня управлінського контролю. Частково регульовані витрати виникають насамперед у сфері досліджень і розробок (НДКР), маркетингу та обслуговування клієнтів. Погано контрольовані або визначені витрати виникають у всіх функціональних сферах. У звітах про виконання бюджетів центрів відповідальності має бути передбачено поділ видатків на регламентовані та нерегламентовані. Це дозволяє нам визначити сферу відповідальності кожного менеджера та оцінити його роботу з контролю витрат відділу підприємства.

Сучасна система корпоративного управління не є ефективною, якщо не враховує «людський фактор». Успіх будь-якої виробничо-комерційної діяльності залежить насамперед від злагодженої роботи трудового колективу, професіоналізму та компетентності ланок управління, зацікавленості в результатах їхньої праці. З цією метою в управлінській діяльності часто використовується система стимулювання[15].

За цією ознакою ми поділяємо витрати підприємства на обов'язкові витрати, пов'язані з виконанням основних робочих завдань, і заохочувальні витрати, спрямовані на досягнення високих якісних показників.

Процес прийняття управлінських рішень неможливий без ефективної системи економічного аналізу, яка дозволяє оцінити досягнуті результати діяльності підприємства та виявити внутрішні та зовнішні резерви подальшого розвитку підприємства. Для цих цілей витрати поділяють на фактичні, передбачувані, планові, кошторисні та ін. Аналіз розглядає як загальні витрати, так і окремі елементи та статті, які їх складають, тобто структура.

Застосування даного класифікатора витрат з точки зору функцій управління підвищує ефективність управлінського обліку та підвищує його можливості щодо виявлення резервів підвищення ефективності виробництва та діяльності підприємства.

Політика управління витратами

Політика контролю за витратами, на відміну від політики управління якістю, яка є обов'язковим документом відповідної системи управління, часто не розробляється, що є неправильним.

Справа в тому, що політика є найважливішою складовою будь-якого управління. Це пов'язано з необхідністю вищого керівництва взяти на себе відповідальність за реалізацію політики в певній сфері, що має вирішальне значення для успіху розробки, впровадження та функціонування будь-якої системи управління, включаючи систему лідерства. системи управління витратами.

При розробці політики управління витратами на підприємстві слід враховувати аналогічні вимоги, що й до політики управління якістю:

- написаний і затверджений вищим керівництвом організації, що підкреслює його важливість і пріоритет над усіма іншими сферами діяльності;
- узгодженість з іншими сферами діяльності підприємства;
- ставлення до кожного члена команди щодо контролю за витратами та забезпечення повного розуміння цієї політики;

- постійна реалізація та повна реалізація політики;
- включення до структури документа принаймні цілей, стратегій, тактики та вказівок щодо впровадження політики;
- логічна послідовність і чіткість викладу інформації;
- стислість, конкретність, простота, ясність і точність тексту, що виключає можливість неоднозначного тлумачення;
- переконливість аргументації;
- навички інформативного висловлювання;
- достатність і обґрунтованість;
- малі за розміром і легко запам'ятовуються;
- стабільність протягом певного періоду часу;
- запам'ятовуваність ключових моментів;
- якісний контент[3].

Цілком прийнятною політикою управління витратами можна вважати таку, яка позитивно відповідає на такі питання:

- він короткий?
- чи це стосується всіх працівників підприємства?
- чи встановлює вимоги щодо ефективного використання ресурсів під час здійснення будь-якої діяльності в організації?
- чи охоплює він усі аспекти управління витратами?
- чи підписана політика управління витратами вищим керівництвом організації (підприємства)? [2].

Політика контролю витрат є основою для формування відповідних цілей, які встановлюються на різних рівнях управління компанією.

Роль вищого керівництва підприємства дуже важлива в розробці та прийнятті політики управління витратами, а особливо в її реалізації. Його основне завдання - створити:

- узгодженість політики та цілей управління витратами з цілями організації;
- відповідність зобов'язань підприємства договірним вимогам або

побажанням споживачів (державних органів, громадськості) щодо цін на продукцію (послуги);

- вихідні точки для аналізу цілей у сфері управління витратами;
- вимоги до проведення систематичного аналізу політики, цілей і систем управління витратами[30].

Крім того, керівник підприємства повинен забезпечити, щоб у сфері контролю витрат:

- впровадження принципів управління витратами [націленість всього колективу на задоволення вимог і побажань споживачів (державних установ, громадськості) щодо цін на продукцію (послуги)];
- забезпечення необхідними ресурсами для контролю витрат;
- реалізація політики та досягнення цілей;
- сприяння політикам і цілям навчання персоналу, мотивації та участі в діяльності з контролю витрат;
- розробка та впровадження всіх необхідних процесів управління витратами;
- проектування та ефективне функціонування системи управління витратами для досягнення цілей розвитку підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності та безпеки (особливо економічної), постійного підвищення її ефективності;
- проведення аналізів для прийняття ефективних рішень у сфері управління витратами (щодо політики, цілей, вдосконалення всієї системи) [20].

1.2 Методи контролю витрат на підприємстві

Облік і аналіз витрат є найважливішим інструментом в управлінні бізнесом, що дозволяє отримати глибоко структуровану інформацію, необхідну для регулювання виробничого процесу та адекватної оцінки його ефективності. У ринковій економіці управління витратами (облік, аналіз і контроль) має

системний характер і є регулярним процесом збору та реєстрації інформації про витрати та результати процесів і діяльності. Використання даної системи забезпечує оптимізацію витрат виробництва, сприяє підвищенню рівня рентабельності і в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, системний підхід до управління витратами полегшує виконання контрольно-аналітичних завдань керівництва та підвищує рівень обґрунтованості прийнятих рішень[9].

Незважаючи на важливість цього аспекту управління, на вітчизняних підприємствах продовжують використовувати неприйнятні для ринкової економіки методи бухгалтерського обліку та аналізу витрат (не дозволяють здійснювати управління витратами за типом, продуктом, центром відповідальності та місцезнаходженням). походження).

В даний час кілька методів, які зазвичай використовуються в західних підприємствах, можуть бути використані для контролю витрат у вітчизняних підприємствах. Короткі їх показники наведені в таблиці. 1.1

Таблиця 1.1

Підходи до скорочення непродуктивних витрат

Вид непродуктивних витрат	Способи скорочення витрат
Перевиробництво продукції	1. Поліпшення якості планування виробництва. 2. Застосування моделі «витягуючого» виробництва. 3. Скорочення часу на налагодження та переналагодження виробничих ліній. 4. Проведення дослідження потенційного попиту.
Дефекти та переробка	1. Використання систем «захисту від дурня», що не дозволяють здійснити дії, що погіршують якість готової продукції. 2. Впровадження систем контролю над виконанням операцій.
Зайве пересування та переміщення матеріалів, деталей, інструменту	1. Оптимізація переміщення матеріалів, деталей, інструменту у виробничих процесах. 2. Раціональна організація робочих місць, виробничих ліній, розташування місць зберігання.
Запаси	1. Оптимізація планування запасів 2. Застосування методики «Точно вчасно»
Зайва обробка	1. Зміна споживчих властивостей продукту, технології виробництва та т.п.
Очікування	1. Вирівнювання завантаження виробничих ліній, синхронізація процесів.

Джерело: побудовано за даними [20].

Ці методи контролю витрат реалізуються в рамках оперативного та стратегічного управління; досить різноманітні за змістом, завданнями та умовами реалізації; вони мають переваги та недоліки, які обмежують їх використання. Незважаючи на різноманітність теоретично існуючих методів контролю витрат, на практиці використовуються лише деякі з них. Вибір відповідного методу залежить насамперед від цілей управління, наявності та якості вихідної інформації, рівня підготовки персоналу.

На нашу думку, на сучасному етапі ринкових змін найбільш прийнятними (з точки зору умов ведення бізнесу) і найперспективнішими (з точки зору отриманого ефекту від їх використання) є три методи: стандартна вартість, пряма вартість і цільова вартість витрати.

Метод стандарт-костингу («стандарт» - сума витрат, необхідних для виробництва одиниці продукції; «собівартість» - грошовий вираз цих витрат) - це система обліку витрат і обліку витрат із застосуванням нормативних витрат. Донедавна цей метод називався методом стандартної вартості (заздалегідь визначеної), кошторисної вартості або попередньо обчисленої вартості (кошторисної); історично був прототипом вітчизняної нормативної системи бухгалтерського обліку[2].

Основи методу стандартних витрат заклав американський економіст Р. Емерсон. На його думку, справжньою метою бухгалтерського обліку має бути збільшення кількості та інтенсивності захисних заходів, необхідних для визначення правильної цільової функції підприємства. Суть їх полягає в тому, щоб зафіксувати всі відхилення від норми. Бухгалтерський облік має бути орієнтованим на майбутнє, щоб забезпечити засоби запобігання. Тому весь бізнес-процес перед впровадженням необхідно суворо контролювати.

Порівнюючи фактичні витрати з нормативними, необхідно розрізняти збільшення і зменшення залежно від причин.

На сьогоднішній день розроблено кілька підходів до розробки стандартів (норм), які відрізняються один від одного методами визначення величини встановлених нормативів, які в кожному конкретному випадку повинні мати

абсолютно чітке і зрозуміле обґрунтування. , отримані в результаті технологічних або технологічних розрахунків або в результаті спеціально організованих вимірювань.

Таким чином, згідно з найбільш «жорстким» підходом нормативи встановлюються таким чином, що перевищити їх практично неможливо. Їх наповненість навіть на 80% означає успішну роботу, а перенаповнення означає, що їх поставили з запасом, прихованим резервом для певної економії чи підвищення продуктивності. Розробка так званих «ідеальних» стандартів базується на ідеях роботи в дещо ідеалізованих умовах виробництва: найвища продуктивність, найнижчі ціни на сировину, найвища якість використовуваних ресурсів, відсутність дефектів і втрат. відсутність кадрових помилок і збоїв у виробництві.

Організація бухгалтерського обліку (алгоритм роботи) в системі нормативних витрат і її подальше використання передбачає виконання кількох кроків[30].

1. Підбір типових видів продукції, що дозволяє скоротити роботу з розробки стандартів на всю номенклатуру або типорозміри. Стандартний тип вибирається найбільш поширений або з певними основними характеристиками.

2. Первинна класифікація витрат за статтями витрат. Це необхідний захід у будь-якій системі, пов'язаний з обліком і плануванням витрат. Якщо виникають труднощі з віднесенням витрат на певну статтю витрат, допускається добровільне рішення керівництва.

3. Усі операції, пов'язані з виготовленням виробу, пронумеровані. Передбачається, що виробництво вже достатньо структуроване і дозволяє досить детально стежити за зростанням собівартості продукту в процесі виробництва. Якщо це не так, то весь технологічний шлях стандартного виробу необхідно розділити на частини і, по можливості, на технологічні операції, що виконуються на окремих одиницях обладнання або окремих робочих місцях. Дії нумеруються або кодуються; Ці коди в подальшому використовуються при плануванні та калькулюванні витрат, що входять до закупівельної вартості виробу на наступній

технологічній операції.

4. Норми витрат ресурсів на кожну технологічну операцію розробляються з таким розрахунком, щоб стандартизувати якомога більше різноманітних показників, що стосуються витрат ресурсів і використання обладнання, для кожної технологічної операції. Однак якщо спочатку технологічний процес структурований лише на рівні окремих ділянок, то нормативи споживання ресурсів розробляються по ділянках[15].

5. Визначено перелік відрядної та почасової роботи щодо конкретного нормативного виробу, види оплати праці та характер праці; Розраховані норми виробітку та продуктивності.

6. Розраховується собівартість частини заданого стандартного виробу. Почасові витрати праці визначаються множенням нормативного часу, необхідного для виконання операції, на стандартну порікинну ставку.

7. Нормативна вартість матеріалів, витрачених на виготовлення стандартного виробу, розраховується як добуток нормативної ціни на норматив витрат. За стандарт використовуються ринкові ціни, розраховані на основі умов цільової франко-станції.

8. Визначено рівень розподілу непрямих витрат. Залежно від складності використовуваної моделі витрат можливі три варіанти визначення ставки: загальна єдина для фабрики ставка (використовується для фабрик з приблизно однаковими цехами); спеціальний тариф для кожної виробничої одиниці (необхідний захід для цехів на підприємствах зі складною структурою виробництва і великими відмінностями в технології виробництва окремих типових виробів); окремий рівень розбивки для кожного основного технологічного вузла (використовується для досягнення максимальної точності контролю витрат) [10].

9. Норми розраховані на інші вартісні та трудові показники (адміністративні, експлуатаційні витрати тощо). Залежно від необхідної точності розробка може проводитися за укрупненими показниками або за балами.

10. Нормативи витрат використовуються як основа для планування

виробництва та закупівлі ресурсів. Планування поставок на основі суворих загальноприйнятих стандартів здається менеджерам дуже ризикованим кроком, який може поставити під загрозу виробничу програму. Зазвичай цей етап є одним із найскладніших.

11. Стандарти витрат доводяться доповідачам у всіх відділах і є основою для всієї діяльності підприємства. Ведеться ґрунтовна робота з роз'яснення працівникам необхідності використання стандартів та їх методів у повсякденній діяльності: при замовленні та витраті матеріалів, оволодінні ефективними прийомами роботи тощо[2].

12. Матеріальне та нематеріальне стимулювання персоналу пов'язане насамперед з виконанням виробничих завдань і ступенем наближення до стандартів якості, продуктивності та економії.

13. Фіксація всіх фактів порушень (відхилень) встановлених нормативів, що вимагають функціонування системи оперативного, управлінського або виробничого обліку на підприємстві.

14. Усі відхилення аналізуються для визначення причин, що їх призвели. Аналіз відхилень представляється менеджерам у вигляді візуальних і систематичних звітів або як оперативний сигнал, пов'язаний із спостережуваним відхиленням значного ресурсу чи значної роботи.

15. Увага керівництва зосереджена на усуненні причин відхилень. Критичні піки або систематично повторювані відхилення є предметом уваги менеджерів. Їх зусилля в першу чергу спрямовуються на усунення причин відхилень, а вже потім, при виявленні явної помилки у визначенні нормативу, за яким відхилення є систематичними, готуються пропозиції щодо відповідного коригування нормативів.

16. Стандарти переглядаються в міру впровадження нових технологій або досягнення порогу продуктивності. Однак робота зі встановлення стандартів проводиться настільки ретельно, що необхідність їх перегляду виникає лише через рік після останнього перегляду[5].

Загалом система прямих витрат базується на тому, що всі витрати

поділяються на змінні (безпосередньо пов'язані з конкретним видом продукції) і постійні витрати (це накладні витрати, пов'язані з продуктами, які покриваються доходом).

Основними ознаками цієї системи є:

- 1) витрати розраховуються лише на основі прямих змінних виробничих витрат, інші витрати покриваються із загальних доходів підприємства;
- 2) управлінський і фінансовий облік інтегровані;
- 3) Під час розрахунку визначається маржинальний дохід.

Собівартість виробництва виробленої та реалізованої продукції складається лише із змінних виробничих витрат, які безпосередньо залежать від технологічного процесу та організації виробництва. Залежно від методу віднесення на витрати виробництва вони, як правило, є прямими і їх легко стандартизувати на одиницю продукції. Постійні витрати безпосередньо не пов'язані з процесом виробництва, збираються на окремому рахунку і в кінці звітного періоду списуються в повному обсязі на зменшення прибутку від реалізації продукції за даний звітний період.

Основні принципи методу target costing були розроблені в Японії і вперше використані корпорацією Toyota у 1965 році. Першим, хто сформулював концепцію сучасного «таргет-костингу», був Т. Хіромото, який у 1988 р. опублікував одну з найбільш цитованих статей у наступні роки, присвячену досягненням японського управлінського обліку. До нього термін «target costing» не використовувався в англomовних ділових і професійних виданнях. Американці ж приписують першість у розробці цього методу керівнику північноамериканської підприємства General Electric Л. Майлзу. Система контролю цільових витрат, яку він використав у 1947 році, є віддаленою версією сучасної концепції цільових витрат[24].

Американські промислові корпорації не почали повномасштабно впроваджувати систему цільових витрат до кінця 1980-х років, і вона базувалася на японській моделі. Водночас цей метод найбільш поширений серед підприємств, що працюють на міжнародних ринках в умовах жорсткої

конкуренції, особливо в інноваційних галузях (автомобілебудування, виробництво електроніки), тобто. де японські підприємства проводять агресивну маркетингову політику. , тим самим витісняючи конкурентів навіть із внутрішніх ринків. Наприкінці 1990-х. В Японії більше 80% великих підприємств (Toyota, Daihatsu, Nissan, Matsushita, NEC, Sony, Cannon, Olympus, Nippon) активно працювали на основі системи цільових витрат. Підприємств такого типу в США та Європі не так багато (Daimler/Chrysler, Procter&Gamble, Caterpillar, ІТТ Automotive), але й там таргет-костинг швидко завойовує прихильників.

Загалом система цільової калькулювання - це добре розроблена система управління, яка дозволяє розрахувати цільові виробничі витрати на основі заданої ціни продажу. Ця ціна визначається маркетинговими дослідженнями. Це означає, що це фактично очікувана ринкова ціна продукту чи послуги. Для визначення цільової виробничої ціни сума прибутку, яку компанія хоче отримати, віднімається від очікуваної ринкової ціни[10].

Традиційну формулу ціноутворення в концепції цільових витрат було змінено на рівняння: «Ціна - Прибуток = Витрати». Кількісний розрахунок цільового обсягу зниження собівартості здійснюється в чотири етапи:

- 1) визначення можливої ціни продажу за одиницю відповідного товару чи послуги;
- 2) визначення планових виробничих витрат (на одиницю продукції та загальних);
- 3) порівняння планових і розрахункових витрат на виробництво для визначення величини необхідного (цільового) зниження собівартості;
- 4) редизайн продукту з одночасним удосконаленням виробничого процесу для досягнення цільового зниження витрат[24].

Таким чином, в сучасних економічних умовах використання компаніями методу цільових витрат є більш перспективним і вигідним, оскільки цей метод поєднується з бюджетуванням, плануванням прибутку, формуванням центрів відповідальності, різними ціновими стратегіями та процедурами оцінки. Цей метод також поєднує ринковий та аналітичний облік, підтримує стратегію

скорочення витрат на етапі проектування продукту та, як правило, є стратегічним, а не просто оперативним інструментом, який допомагає мотивувати ринково-орієнтовану поведінку працівників, при цьому заявлена собівартість є прийнятною з ринкової точки зору.

1.3 Поняття, сутність і завдання контролю витрат як заходу подолання кризових ситуацій

В умовах нинішньої фінансової кризи, коли ділова активність падає, а обсяги виробництва, відповідно, зменшуються, зниження витрат стає для більшості підприємств питанням виживання. Однак до цього процесу потрібно підходити дуже обережно, щоб не завдати шкоди важливим сторонам діяльності підприємства.

Підхід до розподілу витрат

Усі витрати в основному можна розділити на два види: продуктивні та непродуктивні. Продуктивні витрати - це ті, які додають цінність кінцевому продукту в очах споживача, тоді як непродуктивні витрати - це ті, які не додають цієї вартості продукту. Межа між першим і другим дуже тонка. Наприклад, до яких витрат слід віднести заробітну плату основних працівників виробництва? На перший погляд, вони є продуктивними, тому що робітникам платять за вироблену продукцію. Але якщо простій оплачується з вини роботодавця, то відповідні витрати не можуть бути визнані ефективними. Крім того, у ситуації, коли співробітники працюють не покладаючи рук, але оскільки ринок насичений і ніхто не купує продукцію, витрати також є непродуктивними[10].

Тип витрат визначає загальну стратегію скорочення витрат під час кризи. Таким чином, виробничі витрати повинні бути зменшені пропорційно до очікуваного зниження продажів продукції. Наприклад, якщо передбачається скорочення обсягу виробництва на 30%, приблизно на стільки ж (з урахуванням поточних складських запасів) необхідно зменшити обсяг закупленої сировини і комплектуючих.

Однак треба прагнути повністю виключити непродуктивні витрати. Причому це має сенс робити незалежно від настання кризи та її впливу на бізнес-ситуацію, адже втрачати гроші завжди неприємно.

У рамках непродуктивних витрат можна виділити кілька груп. Назвемо та коротко опишемо їх усі:

Витрати внаслідок перевиробництва продукції. Суть проблеми розкривається в одному реченні: «Ми виробляємо більше, ніж можемо продати». Перевиробництво спричинене поганим плануванням продукту, недостатнім розумінням потреб клієнтів і великими обсягами виробництва. В результаті витрачається багато ресурсів, часу тощо. (що в кінцевому підсумку призводить до фінансових витрат), але не отримує доходу (виручки).

Витрати через помилки та переробку. Дефекти і переробка, або невиправні і ремонтпридатні дефекти, шкідливі з точки зору створення непродуктивних витрат з тієї ж причини - на них витрачаються ресурси, але віддачі немає (або - у випадку ремонтних дефектів - відносно невеликої).

Витрати, пов'язані з надмірним переміщенням і обробкою матеріалів, деталей та інструментів через їх нераціональне розміщення. Прості приклади: працівник змушений йти в підсобку, щоб отримати необхідний інструмент, замість того, щоб простягнути руку і взяти його з сусіднього стелажа; Заготовки безперервно переміщуються від одного кінця цеху до іншого, а не послідовно на мінімальній відстані між секціями. Такі переміщення та переміщення не додають цінності кінцевому продукту і тому просто марні.

Витрати, пов'язані з утриманням запасів. Надлишок запасів «витісняє» оборотні кошти, а також вимагає додаткових витрат на зберігання. Причинами їх виникнення є недоліки в плануванні потреб, схильність до купівлі «про запас» і наявність «мертвих запасів». Наприклад, одна компанія планувала створити підсобне господарство, для чого закупила відповідний інвентар, але проект тимчасово зупинився і значні запаси тривалий час стояли на складах підприємства.

Витрати через надмірну обробку. Останнє означає додавання властивостей

і характеристик продукту, яких споживач не вимагає і не бажає платити за них. Наприклад, навіщо продавати позолочені чайники, коли можна добре готувати в звичайних чайниках? Приклад, звичайно, дуже умовний, але він виражає суть проблеми.

Витрати, пов'язані з очікуванням, по суті, є простим. Простий бізнесу означає втрату прибутку. Вони виникають через різні причини, такі як ненадійність зовнішніх і внутрішніх постачальників, тривалі переналаштування обладнання, ремонт обладнання, погане планування завантаження виробничих потужностей тощо. Так, на підприємстві, основною продукцією якого є макарони, час від часу доводилося зупиняти виробничу лінію, оскільки склади готової продукції були повністю заповнені[5].

Наступним кроком до зниження витрат має стати розробка програми заходів для досягнення такого скорочення. Загальна послідовність дій для складання такої програми включає кілька етапів.

1. Збір даних про структуру витрат підприємства

На цьому етапі збираються дані про поточні та минулі витрати підприємства (статті витрат та їх суми). Загалом необхідна інформація є у відділах, які займаються питаннями економіки та планування: економічно-плановий відділ, відділ бюджетного контролю тощо. Крім того, бажано, щоб інформація походила не тільки з джерел бухгалтерського обліку, а й з управлінського обліку, оскільки в останньому вона зазвичай представлена в більш повній і відповідній аналітичній формі.

Оптимальним варіантом є використання даних бюджетної системи, якщо такі є. Рекомендується збирати історичні дані про витрати щонайменше за три роки, щоквартально або ще краще щомісяця, і коригувати їх з урахуванням інфляції[2].

2. Аналіз отриманих даних про витрати

На цьому рівні в першу чергу досліджуються зміни витрат з часом. Це дозволяє досліджувати сезонність змін, а також аналізувати вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів на величину витрат (пояснити кореляційні

залежності). Потім витрати сортуються за розміром. Нарешті, необхідно визначити рівень контрольованості витрат.

Контрольовані витрати - це витрати, на величину яких компанія може впливати певною мірою (стосовно даної виробничої програми). Таким чином, малоймовірно, що вони можуть вплинути на вартість сировини, виробленої обмеженою кількістю постачальників. Однак витрати на персонал можна контролювати. Звичайно, немає сенсу думати про неконтрольовані витрати в майбутньому з метою їх скорочення.

3. Визначення перспективних напрямів зниження витрат

Існують перспективні напрямки зниження витрат, які є абсолютно найбільшими і водночас керованими.

Необхідно проаналізувати, як скорочення витрат впливає на загальну ефективність підприємства. Наприклад, значне скорочення витрат на персонал без зміни технології роботи породжує невдоволення співробітників і може «випливати» з підприємства найбільш ефективним персоналом. А без кваліфікованих працівників підприємство просто не може працювати.

4. Розробка заходів щодо скорочення витрат

Після визначення найперспективніших напрямків для скорочення витрат необхідно вивчити, як розвиваються витрати в кожній області, як працюють бізнес-процеси, і зрозуміти, що потрібно зробити для зниження витрат. Доцільно залучати до цієї роботи керівників підрозділів, сторонніх експертів і консультантів, які на основі зібраної інформації можуть запропонувати декілька альтернативних варіантів вирішення проблеми[20].

Таким чином, зниження витрат через високу кількість виробничих браків має бути досягнуто за допомогою таких заходів:

- зменшення кількості переналаштувань виробничого обладнання;
- своєчасне очищення виробничих ліній;
- підтримання порядку асортименту без різких переходів у технологічних параметрах виробничого процесу;
- усунення помилок у класифікації готової продукції (очищення бункера).

Запропоновані заходи щодо скорочення витрат поділяються на три групи за вартістю їх реалізації: безкоштовні, маловитратні та високовитратні. До першої групи належать види діяльності, на які компанія не витрачає коштів або витрати настільки малі, що їх можна не помітити.

Прикладом безкоштовного заходу є зменшення кількості бракованої продукції шляхом посилення вхідного контролю надходження запасних частин і матеріалів.

Витратним заходом була б, наприклад, реконструкція високовольтних ліній шляхом переходу на інші види проводів, що значно зменшило б втрати електроенергії в мережах.

Прикладом малозатратного заходу є встановлення пристроїв автоматичного включення і виключення освітлення в цехах і на території ТЕЦ в залежності від освітлення.

Діяльність також оцінюється за очікуваним економічним ефектом від її здійснення. Очевидно, оцінка на цьому етапі не дуже точна. Потрібно прагнути до того, щоб похибка була в межах 10% - такої точності достатньо на першому етапі. З переліку складених заходів будуть обрані ті, які, за попередніми оцінками, принесуть найбільший економічний ефект.

5. Детальна розробка заходів як інвестиційних проектів

На завершальному етапі підготовки програми вартісних заходів оцінюються найбільш перспективні з них приблизно за тією ж методикою, що й для всіх інвестиційних проектів. Для кожної події розраховується показник NPV (Net Present Value). Вхідним потоком вважається сума економії витрат за період, а вихідним - сума витрат на реалізацію проекту за період. Подія включається в програму, якщо $NPV > 0$.

Потім програма скорочення витрат представляється на розгляд вищому керівництву підприємства, яке приймає остаточне рішення щодо впровадження запропонованих заходів.

1. Матеріали

- перегляд застарілих норм витрат матеріалів

- зменшення матеріальних відходів у підприємствах шляхом належного використання та переробки обладнання

- внесення відповідних змін у конструкції машин, переробка виробів
- посилення контролю за відпуском матеріалу зі складу
- переговори з постачальниками для більш вигідних умов
- купувати безпосередньо у виробника

2. Джерела палива та енергії

- встановлення лічильників
- впровадження енергозберігаючих технологій
- зниження енергоспоживання за рахунок більш точного регулювання

приладів

- використання нових систем опалення

3. Заробітна плата виробничих робітників

- підвищення продуктивності праці
- скорочення чисельності працівників у разі надлишку працівників
- механізація та автоматизація виробництва
- застосування відрядної оплати замість почасової
- збільшення використання робочого часу шляхом навчання працівників

суміжних спеціальностей

4. Накладні витрати

- зниження податку
- скорочення невиробничого адміністративного персоналу
- закриття неефективних допоміжних цехів і передача їх послуг зовнішнім

постачальникам - субпідрядникам

- централізація управління складом і вантажно-розвантажувальними роботами, більш ефективна їх організація

- невиробничі підрозділи отримують прибуток, надаючи комерційні послуги іншим підприємствам (наприклад, транспорт, ремонт транспортних засобів, складське господарство, ремонт устаткування, будівництво та ремонт будівель тощо) [30].

Можливі основи для розподілу витрат:

- Дохід
- Кількість виробничих одиниць
- Прямі витрати
- Заробітна плата ключових співробітників
- Матеріальні витрати
- Витрати на оплату праці (робочі години)
- Вартість машини (машино-години)
- Кількість виробничих операцій
- Кількість працівників
- Займана площа або обсяг
- Граничний прибуток (дохід)
- Кількість комп'ютерів[5].

Розглянемо управління витратами в умовах кризи на прикладі автомобільної промисловості.

Кількість банкрутств і націоналізацій вже побила всі рекорди, і хоча економіка вже демонструє ознаки стабілізації, говорити про сталий розвиток галузі поки рано.

Більшість підприємств вже впроваджують ряд ініціатив зі скорочення витрат, але для досягнення повних результатів потрібен комплексний підхід.

Більшість підприємств вже впроваджують ряд ініціатив зі скорочення витрат, але для досягнення повних результатів потрібен комплексний підхід.

Залежно від ринкових умов підприємства в автомобільному секторі стикаються з різними потребами в зниженні витрат.

Комплексний підхід до вирішення проблем, пов'язаних з оптимізацією витрат і вивільненням коштів, допоможе правильно скласти план необхідних дій.

Виявлення та діагностика проблем, пов'язаних з оптимізацією витрат і вивільненням грошових потоків.

Залежно від цілей і умов бізнесу проекти, які окупаються в короткостроковій і довгостроковій перспективі, можуть бути об'єднані в єдину

програму трансформації. Результати короткострокових ініціатив фінансуватимуть довгострокову стратегічну діяльність.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «***»

2. 1. Аналіз економічної ефективності наявних ресурсів підприємства

Діяльність підприємства вважається успішним, якщо воно приносить прибуток. використовує кожен одиницю наявних ресурсів максимально ефективно, при цьому прагнучи до зменшити свої витрати. Єдиний показник, який би охоплював усі сторони виробничої діяльності підприємства і відзначена її ефективність, не існує.

Щоб оцінити діяльності підприємства, необхідно розрахувати ряд фінансових показників і аналізувати отримані результати в цілому. Це дасть остаточну картину ефективності підприємства в цілому. Показники діяльності підприємства є одночасно оцінкою прибутковості підприємства та рентабельності активів, тобто аналіз оборотності активів та оцінка ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Проведемо аналіз забезпеченості ресурсами ТзОВ «***» та ефективності їх використання в період 2022-2024 років (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «***»

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1.	Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	122163	125472	128976	106
2.	Собівартість проданих товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	77571	84548	74260	96
3.	Витрати на 1 гривню виторгу, грн.	0,63	0,67	0,58	92
4.	Валовий прибуток (+)/збиток (-), тис. грн.	44592	40924	54716	123
5.	Комерційні та управлінські витрати	514	603	915	178
6.	Прибуток (+), збиток (-) від продажу, тис. грн.	10079	1120	17264	171
7.	Чистий прибуток, тис. грн.	11315	19055	4668	41
8.	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	536	544	579	108

Продовження таблиці 2.1

	У т.ч. рік. виробничого персоналу, особу	515	517	555	108
9.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	120249	122259	124119	103
10.	Фондовіддача, грн.	1,02	1,03	1,04	102
11.	Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн.	56608	62143	69956	124
12.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,16	2,02	1,84	85
13.	Фонд оплати праці, тис. грн.	48892	53291	87706	179
14.	Середньорічна заробітна плата працівника, тис. грн.	89,876	92,039	162,72	181
15.	Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	224,56	216,70	239,28	107
16.	Отримано чистий прибуток, тис. грн.:				
17.	на 1 працівника	20,8	32,91	8,66	42
18.	на 1 оборот оборотних коштів	0,20	0,31	0,07	33
19.	Рентабельність, %:				

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Для наочності дані про рух доходів та загальних витрат представлені графічно (рис.2.1).

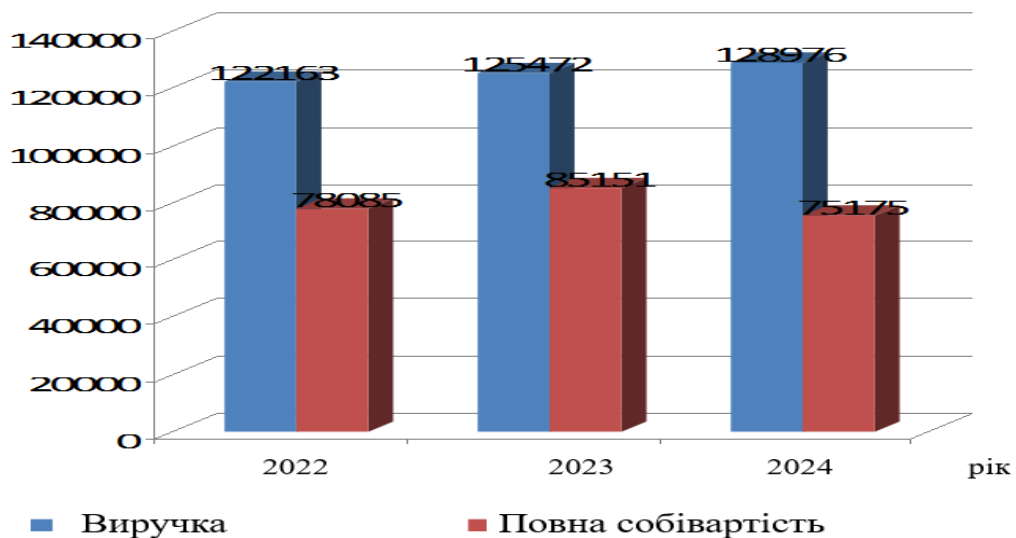


Рис. 2.1 Динаміка зміни виручки від реалізації та загальних витрат ТОВ «*», тис. грн.**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Нині дедалі більше уваги приділяється людським ресурсам. Це пояснюється лише тим, що це матеріальні ресурси трансформуються внаслідок взаємодії засобів виробництва та праці людей, залучених у виробничу діяльність.

Важливим показником, що характеризує роботу підприємств, є трудові ресурси. Їхнього рівня залежать фінансові результати діяльності підприємств. Основним завданням аналізу використання трудових ресурсів є виявлення всіх факторів, що перешкоджають зростанню продуктивності праці, що призводять до втрати робочого часу та зниження заробітної плати.

Визначення ступеня ефективності найважливішого елемента діяльності підприємства є основним пріоритетом у роботі організації. Для того, щоб вивчити цей процес, ви повинні зрозуміти, що таке робоча сила, і поринути у процес аналізу.

Показники продуктивності – найважливіші складові елементи аналізу ефективності використання робочої сили, і навіть загальної економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Результати аналізу вироблення та продуктивності роботи співробітників виступають підсумковим критерієм рівня ефекту застосування робочої сили організації. В таблиці 2.2 наведено ефективність використання удівих ресурсів у ТОВ «***».

Таблиця 2.2

**Трудові ресурси організації та ефективність їх використання
ТОВ «***»**

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1.	Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	122163	125472	128976	106
2.	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	544	579	539	99
3.	Відпрацьовано працівниками протягом року, тис. люд.- год.	1080,38	1153,95	1070,99	99
4.	Продуктивність праці 1 працівника, тис. грн.	224,564	216,705	239,288	107
5.	Трудомісткість, люд.-год/грн.	0,009	0,009	0,008	94
6.	Фонд оплати праці, тис. грн.	48892,7	53290,9	87706,1	179
7.	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	89,876	92,039	162,720	181
8.	Чистий прибуток, тис. грн.	11315	19055	4668	41
9.	Отримано прибутку, тис. грн.:				
	- на 1 працівника	20,800	32,910	8,660	42
	- за 1 люд. годину.	10,473	16,513	4,359	42

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Достатність робочої сили для здійснення технологічного процесу, її

ефективне застосування, достатня компетентність персоналу відіграють важливу роль у господарський процес економічного суб'єкта. У зв'язку з цим необхідно розглянути тенденцію зміни чисельності та руху робочої сили в ТОВ «***» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка чисельності працівників, їх складу та структури
ТОВ «***»**

Категорії працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р. до 2024 р., %
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Весь персонал	544	100,0	579	100,0	539	100,0	99
У тому числі:							
1. Виробничий персонал							
1.1 Робітники	376	69	411	71	367	68	98
1.2 Службовці, у тому числі:							
1.2.1 Керівники	28	5	26	4	26	5	93
1.2.2 Фахівці	119	22	115	20	122	23	103
2.Невиробничий персонал	21	4	27	5	24	4	114

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Дослідження щодо використання трудових ресурсів – це діяльність, яка визначає здатність підприємства виконувати свою роботу. Таким чином, підприємство, забезпечене кваліфікованими кадрами, здатне підтримувати високу якість продукції і значно підвищувати свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5

Рух персоналу в ТОВ «*»**

№ п/п	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1.	Облікова чисельність початку року, осіб	536	544	579	108
2.	Прийнято протягом року	39	79	38	97,4
3.	Вибуло протягом року	31	44	78	251,6
4.	У т.ч. звільнено за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни тощо	31	44	78	251,6
5.	Облікова чисельність на кінець року, осіб	544	579	539	99,1
6.	Середньооблікова чисельність протягом року, осіб	544	579	539	99,1
7.	Коефіцієнт обороту прийому	0,072	0,136	0,071	98,3
8.	Коефіцієнт обороту з вибуття	0,057	0,076	0,145	253,9
9.	Коефіцієнт плинності	0,057	0,076	0,145	253,9

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналіз ефективності використання основних засобів дозволяє визначити, наскільки продуктивно використовується обладнання та який ступінь забезпеченості виробництва технікою та обладнанням. Аналіз ефективності використання основних засобів виступає складовою управлінського обліку та дає відповіді на такі питання:

- як вплинув стан основних фондів на продуктивність праці та яка динаміка;
- який ступінь завантаження обладнання;
- чи потрібне проведення ремонту основних засобів та наскільки економічно виправданими будуть додаткові вкладення.

Ефективність використання основних засобів характеризується співвідношенням темпи зростання випуску продукції та темпів зростання вартості основних засобів, а також показниками фондоддачі, фондомісткості, фондоозброєності та рентабельності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Наявність основних засобів та ефективність їх використання

ТОВ «***»

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1.	Виторг від продажу товарів, продукції, робіт, послуг, тис. грн.	122163	125472	128976	105,58
2.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	120249	122259	124119	103,22
	У тому числі: активна частина	69167	75347	78783	113,90
	пасивна частина	51082	46912	45336	88,75
3.	Фондоддача, грн.	1,02	1,03	1,04	102,29
4.	Фондоозброєність, тис. грн./люд.	221,05	211,16	230,28	104,18
5.	Рентабельність основних фондів, %	8,38	0,92	13,91	×

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Якщо проаналізувати таблицю 2.6, то можна побачити, що зміна рентабельності активів має позитивну тенденцію, а темп зростання незначний і становить 2,29%. Протягом аналізованого періоду відбулося помітне зростання

рентабельності основних фондів і зростання становить 66%.

Найважливішими факторами, що впливають на структуру основних фондів, є характер продукції, що випускається, рівень автоматизації та механізації, рівень спеціалізації та кооперування, кліматичні умови.

Склад основних фондів визначає їх роль розширеному відтворенні. По-перше, одні основні фонди як засоби праці беруть участь у виробничому процесі. Це машини, обладнання, інструменти тощо. буд. По-друге, інші основні фонди створюють умови реалізації виробничого процесу. По-третє, вони підвищують продуктивність праці. Основні фонди в грошах прийнято називати в бухгалтерському обліку основними засобами.

Одним із найважливіших факторів збільшення обсягу виробництва продукції на підприємстві є його забезпеченість основними засобами у необхідній кількості та асортименті та ефективне їх використання. Склад і структура основних виробничих фондів ТОВ «***» наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Склад і структура основних виробничих фондів організації на кінець року ТОВ «*»**

№	Види основних фондів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р. до 2024 р., %
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1.	Виробничі основні фонди (ОФ) – всього, зокрема:	120249	100	122259	100	124119	100	103
1.1	Будинки	41653	35	36655	30	36655	30	88
1.2	Споруди	8219	7	8229	7	6772	5	82
1.3	Машини та обладнання	69167	58	75347	62	78783	63	114
1.4	Транспортні засоби	1068	1	1806	1	1661	1	156
1.5	Інструмент, виробничий та господарський інвентар	110	0	190	0	248	0	225
1.6	Інші види ОФ	32	0	32	0	0	0	-
2.	Зі складу ОФ:							
2.1	- активна частина	69167	58	75347	62	78783	63	114
2.2	- пасивна частина	51082	42	46912	38	45336	37	89

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

З таблиці 2.7 видно зростання активної частини основних виробничих фондів, який склав у досліджуваному періоді 14 %, причому найбільший приріст у групах Транспортні засоби та інструменти, виробничі та експлуатаційні запаси,

а саме 56 %. і 125%. При аналізі руху основних засобів важливим етапом є вивчення технічного стану основних засобів. Також у процесі аналізу необхідно проаналізувати коефіцієнти вибуття та зносу(табл.2.8).

Таблиця 2.8

Рух і технічний стан основних засобів організації

№	Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1.	Балансова вартість основних фондів початку року, тис. грн.	118769	120249	122259	103
2.	Введення у дію нових основних фондів, тис. грн.	4131	3500	3502	85
3.	Вибуло основних фондів, тис. грн.	2651	1490	1642	62
4.	Вартість основних фондів наприкінці року, тис. грн.	120249	122259	124119	103
5.	Амортизація основних фондів, тис. грн.	3398	3703	3253	96
6.	Коефіцієнт оновлення	0,012	0,017	0,015	122
7.	Коефіцієнт вибуття	0,022	0,012	0,013	60
8.	Коефіцієнт зносу	0,029	0,031	0,027	93
9.	Коефіцієнт придатності	1,012	1,017	1,015	100

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналізуючи таблицю 2.8, можна сказати, що найбільший коефіцієнт придатності розмірі 1,017 припадає на 2023 рік. Це пов'язано зі значним надходженням основних коштів цього року. Слід звернути увагу на те, що спостерігається тенденція до підвищення рентабельності основних засобів.

Дані про рух основних засобів та рівень зносу представлені графічно (рис.2.2).

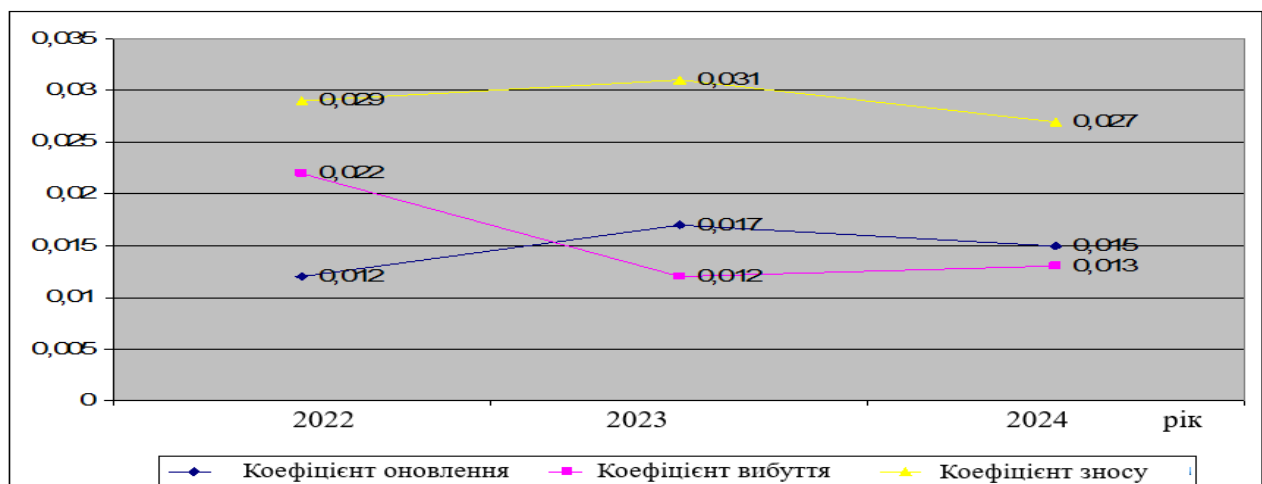


Рис. 2.2. Динаміка зміни показників основних засобів та амортизації ТОВ «*»**

Розгляд складу та структури оборотних засобів, їх розміщення на різних

стадіях кругообігу дозволяє правильно оцінити пропорції, що склалися між окремими елементами, що формують оборотні виробничі фонди та фонди звернення. Порушення пропорційності та раціональної організації структури оборотних засобів знижує ефективність їх використання, порушує безперервність процесу виробництва, отже, кругообіг авансованої вартості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Склад і структура оборотних коштів організації на кінець року

ТОВ «***»

№	Групи обігових коштів	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2022 р. до 2024 р., %
		тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
1.	Оборотні виробничі фонди – всього, зокрема:	18429	32	18547	28	19770	27	107,28
1.1	Виробничі запаси	14802	25	14258	22	14287	19	96,52
1.2	Незавершене виробництво	2954	5	2739	4	4264	6	144,35
1.3	Витрати майбутніх періодів	673	1	1550	2	1219	2	181,13
2.	Фонди звернення – всього, зокрема:	39817	68	47494	72	54101	73	135,87
2.1	Кошти в касі та на рахунках у банку	19259	33	3090	5	8966	12	46,55
2.2	Готова продукція на складі	10436	18	22801	35	34885	47	334,28
2.3	Дебіторська заборгованість	10122	17	21603	33	10250	14	101,26
	Разом оборотних коштів	58246	100	66041	100	73871	100	126,83

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Аналізуючи таблицю 2.9, можна зробити висновок, що оборотний капітал підприємства за період 2022-2024 рр. збільшився. Він склав в середньому 23,5%, тоді як виручка від реалізації за цей же період зросла лише на 6%, що свідчить про зростання собівартості виробленої продукції, що може бути наслідком різних факторів: збільшення витрат на сировину і матеріали, підвищення собівартості. у цінах на електроенергію тощо.

Аналіз структури оборотних коштів дає можливість кількісно характеризувати як різні сторони їх використання, а й хід матеріального процесу відтворення через оцінку величини залишків оборотних засобів, які постійно утворюються кожної його стадії.

Таблиця 2.10

**Ефективність використання оборотних активів
ТОВ «***»**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1. Наявність оборотних засобів початку року, тис. грн.	54971	58246	66041	120
2. Наявність оборотних засобів на кінець року, тис. грн.	58246	66041	73871	127
3. Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	56608,5	62143,5	69956	124
4. Виручка від продукції, тис. грн.	122163	125472	128976	106
5. Прибуток, збиток (-) від продажу, тис. грн.	10079	1120	17264	171
6. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,16	2,02	1,84	85
7. Тривалість одного обороту, днів	166,82	178,30	195,26	117
8. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,46	0,50	0,54	117
9. Рентабельність, збитковість (-) оборотних коштів, %	17,80	1,80	24,68	×

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Враховуючи дані таблиці 2.10 можемо стверджувати, що коефіцієнт оборотності оборотних коштів знижується, зниження становить 15%, що безперечно є негативною тенденцією для підприємства.

Проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «***» за період 2022-2024 років (табл.2.11)

Таблиця 2.11

**Аналіз фінансового стану ТОВ «Український центр
міжнародної логістики»**

Показники	Оптимальне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р. до 2024 р., %
1. Коефіцієнт автономії	$\leq 0,5$	0,68	0,75	0,76	112
2. Коефіцієнт фінансової залежності		1,47	1,34	1,32	90
3. Коефіцієнт мобільності власного капіталу	-	0,63	0,59	0,53	84
4. Коефіцієнт забезпеченості власним оборотним капіталом	$\leq 0,2$	0,47	0,55	0,60	128
5. Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власним оборотним капіталом	0,6-0,8	0,32	0,28	0,27	84

Продовження таблиці 2.11

6. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\leq 0,2$	0,61	0,11	0,35	57
7. Коефіцієнт проміжної ліквідності	≤ 1	0,43	0,08	0,24	56
8. Коефіцієнт поточної ліквідності	≤ 2	3,56	0,63	2,05	58
9. Тип фінансової стійкості		1	1	1	
10. Коефіцієнт втрати (відновлення) платоспроможності	≤ 1	1,5	1,01	1,27	

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

З таблиці 2.11 чітко видно, що коефіцієнт автономності вище оптимального значення і має тенденцію до зростання (112%). Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений коефіцієнту автономії, падає і з 2024 року становить 90% від значення 2022 року.

Коефіцієнт оборотних коштів показує, що підприємство достатньо забезпечене оборотними коштами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути погашена негайно. У 2022 та 2024 роках цей показник перевищував оптимальне значення;

2.2 Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «***»

Проаналізовано ймовірність банкрутства ТОВ «***» за допомогою побудови моделі Альтмана.

Модель Альтмана використовує 5 найважливіших показників, що характеризують економічний потенціал підприємства. Альтман визначив коефіцієнти важливості окремих факторів у загальній інтегральній оцінці ймовірності банкрутства. Модель Альтмана виглядає так:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5,$$

де Z – інтегральний показник рівня ризику банкрутства;

X_1 - відношення оборотних коштів до суми всіх активів підприємства;

X_2 - норма прибутку на капітал;

X_3 - норма рентабельності активів;

X_4 - співвідношення власного капіталу до боргу;

X_5 - оборотність активів.

Рівень ризику банкрутства підприємства за моделлю Альтмана оцінюється за спеціальною шкалою, за якою ймовірність банкрутства визначається як «дуже висока», «висока», «можлива» та «дуже низька».

Розрахуємо всі наведені показники.

X_1 = власний оборотний капітал/сума балансу;

$$X_{1-2022} = 59041/180559 = 0,327$$

$$X_{1-2023} = 66053 / 191575 = 0,345$$

$$X_{1-2024} = 73886 / 200565 = 0,368$$

X_2 = чистий прибуток/капітал;

$$X_{2-2022} = 11315 / 144074 = 0,078536$$

$$X_{2-2023} = 19055 / 159540 = 0,119437$$

$$X_{2-2024} = 4668 / 168780 = 0,027657$$

X_3 = нерозподілений прибуток/загальна сума активів;

$$X_{3-2022} = 21280 / 180559 = 0,117856213$$

$$X_{3-2023} = 35311 / 191575 = 0,184319457$$

$$X_{3-2024} = 39617 / 200565 = 0,197526986$$

X_4 = власний/позиковий капітал;

$$X_{4-2022} = 144074 / (2875+31685) = 4,16880787$$

$$X_{4-2023} = 159540 / (1292+28735) = 5,313218104$$

$$X_{4-2024} = 168780 / (4240+25656) = 5,645571314$$

X_5 = загальний дохід/активи

$$X_{5-2022} = 122163 / 180559 = 0,676582$$

$$X_{5-2023} = 125472 / 191575 = 0,65495$$

$$X_{5-2024} = 128976 / 200565 = 0,643063$$

Тепер розрахуємо інтегральний показник Z рівня ризику банкрутства за

період 2022 – 2024 рр. для ТОВ «***»

$$Z_{2022} = 1,2 \cdot 0,327 + 1,4 \cdot 0,078536 + 3,3 \cdot 0,117856213 + 0,6 \cdot 4,16880787 + 1,0 \cdot 0,676582 = 4,069142625,$$

$$Z_{2023} = 1,2 \cdot 0,345 + 1,4 \cdot 0,119437 + 3,3 \cdot 0,184319457 + 0,6 \cdot 5,313218104 + 1,0 \cdot 0,65495 = 5,032346871,$$

$$Z_{2024} = 1,2 \cdot 0,368 + 1,4 \cdot 0,027657 + 3,3 \cdot 0,197526986 + 0,6 \cdot 5,645571314 + 1,0 \cdot 0,643063 = 5,162564642.$$

- Для $0 \leq Z \leq 1,8$ ймовірність банкрутства підприємства P становить $[0,8; 1]$,

- при $1,81 \leq Z \leq 2,77$ ймовірність банкрутства підприємства P $[0,35; 0,5]$,

- при $2,8 \leq Z \leq 2,99$ ймовірність банкрутства підприємства P $[0,15; 0,2]$,

- якщо $Z \geq 3$, ймовірність банкрутства підприємства P незначна (досить мала) і $P \rightarrow 0$, якщо $Z \rightarrow \infty$.

Для більшої наочності наведемо дані інтегрального показника рівня ризику банкрутства ТОВ «***» за 2022–2024 рр. графічно.

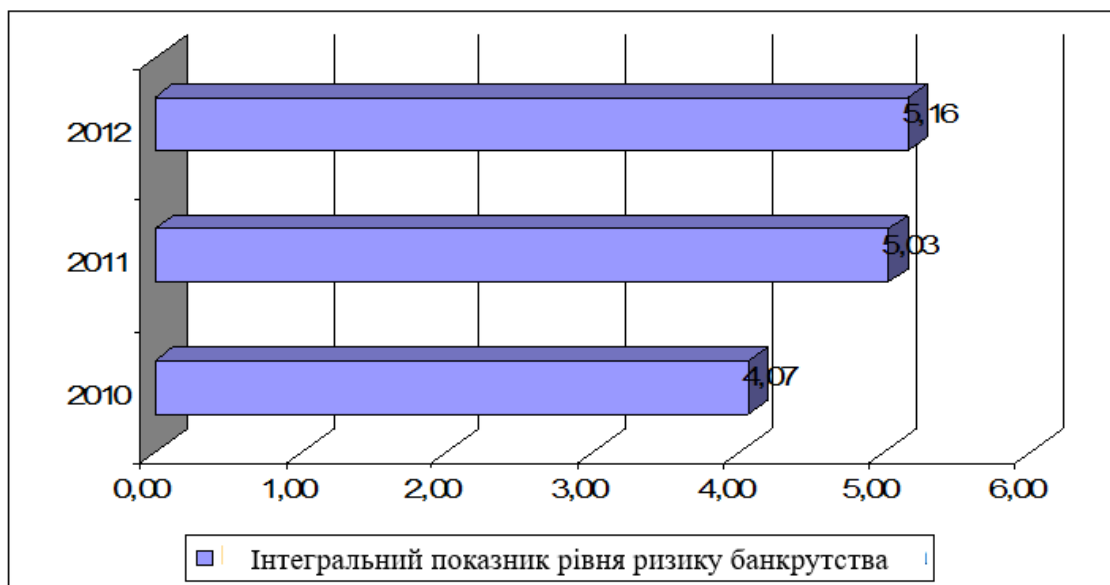


Рис. 2.14 Динаміка зміни комплексного показника рівня ризику банкрутства ТОВ «*»**

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

За результатами розрахунків можна зробити наступні висновки:

- протягом усього періоду, що розглядається, вірогідність банкрутства ТОВ «***» є незначною та має тенденцію до зниження, що, безсумнівно, є позитивною рисою підприємства.

Розрахунок комплексного показника для прогнозування фінансової кризи ТОВ «***» представлено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Розрахунок комплексного показника для прогнозу фінансової кризи
ТОВ «***»**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	- 0,8	- 0,12	- 0,08
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	1,2	1,2
Коефіцієнт оборотності активів	2,1	2,5	2,7
Коефіцієнт менеджменту, що розраховується як відношення прибутку від реалізації до виручки	-0,1	0,01	0,003
Рентабельність власного капіталу	3,0	1,1	1,1
Комплексний показник передбачення фінансової кризи	1,6	1,2	1,3

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Тому після розрахунку комплексного показника з таблиці 2.12 можна зробити висновок, що фінансовий стан організації в 2022 році був цілком задовільним, але в 2023 і 2024 роках він погіршився і змінився на 1,2 і 1,3 відповідно, так що фінансовий стан підприємства є задовільним.

2.3 Аналіз ліквідності та платоспроможності товариства

Показники платоспроможності ТОВ «***» за 2022–2024 рр. наведені в таблиці 2.13.

З даних таблиці 2.13 можна зробити наступні висновки:

- ТОВ не має абсолютної ліквідності за 3 аналізованих роки.
- Коефіцієнт поточної ліквідності в 2022, 2023, 2024 роки ТОВ «***» значно нижче допустимої норми, що свідчить про заниження поточних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями, тому резервний фонд для компенсації розміщення не формується. та ліквідація всіх оборотних активів, крім грошових коштів. Таким чином, кредитори не можуть бути впевнені, що борги будуть

погашені.

Таблиця 2.13

Показники платоспроможності ТОВ «*»**

Назва коефіцієнта	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,1	0,1
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	1,13	1,16
Показник забезпеченості боржника його активами	5,65	9,8	12
Ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями	4,43	1,9	1,7

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

- Співвідношення заборгованості до власного капіталу має бути близько 1 або вище, що вказує на те, наскільки компанія покриває свої боргові зобов'язання власними активами. У 2023 році цей показник збільшився порівняно з 2022 роком на 6,4, а до 2023 р. зросла на 2,2. Отже, покрити боргові зобов'язання можна активами підприємства.

- Чим нижча платоспроможність боржника, тим більша здатність боржника погасити свої зобов'язання за рахунок своїх доходів. Дані таблиці показують, що цей показник був досить низьким за 3 аналізовані роки і у 2023 році порівняно з 2022 роком склав 2,4, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства. А в 2024 році знову впав на 0,2 порівняно з 2023 роком.

Підсумовуючи вищесказане, можна зробити прямий висновок про платоспроможність чи неплатоспроможність. Коефіцієнт поточної ліквідності є одним із показників, що свідчить про задовільний (незадовільний) стан балансу. На аналізованому підприємстві в 2022, 2023, 2024 рр. Цей коефіцієнт нижче нормативного значення, що свідчить про неплатоспроможність організації. Наведені нижче показники прямо не вказують на платоспроможність, оскільки розраховуються виходячи з вузького діапазону оборотних коштів. Підприємство має абсолютну ліквідність. Коефіцієнт покриття активів і коефіцієнт платоспроможності короткострокових зобов'язань розраховуються в прогнозованих умовах, тобто за їх аналізом. У разі виникнення питання про ліквідацію ТОВ «***» могло б погасити всю свою заборгованість у кожному з аналізованих років.

Зниження платоспроможності у 2022, 2023 та 2024 роках є результатом збільшення короткострокових зобов'язань, що знижує платоспроможність.

Таблиця 2.14

Показники платоспроможності ТОВ «***»

Коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість			
Назва коефіцієнта	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,18	0,50	0,51
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,80	-0,12	-0,08
Показник ставлення дебіторської заборгованості до сукупних активів	0,17	0,11	0,13

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

З даних таблиці 2.14 можна зробити наступні висновки:

- Як свідчать дані таблиці, коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ «***» у 2022 році становив 0,18, тобто власникам належить 18% вартості активів, що свідчить про несприятливу ситуацію. У 2023 році коефіцієнт зростає до 0,50 (50%). У 2024 році коефіцієнт підвищився до 0,51, що свідчить про покращення фінансового становища.

- Дані таблиці показують, що підприємство не має необхідного оборотного капіталу для забезпечення фінансової стійкості за аналізовані 3 роки, про що свідчать від'ємні значення коефіцієнта.

- Відношення дебіторської заборгованості до загальної суми активів. Частка дебіторської заборгованості у підсумку балансу становила у 2022 році 17%, у 2023 році – 11%, у 2024 році – 13%. Це позитивно впливає на розвиток організації, оскільки за рахунок отримання грошей від боржників збільшується можливість розраховатися з кредиторами.

Коефіцієнти, що характеризують господарську діяльність ТОВ «***», представлені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Коефіцієнти, що характеризують господарську діяльність**ТОВ «***»**

Коефіцієнти, що характеризують ділову активність			
Назва коефіцієнта	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Рентабельність активів	-0,15	0,02	-0,01
Норма чистого прибутку	-0,07	0,01	-0,004

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «***»

Виходячи з даних, представлених у таблиці 2.15, можна зробити наступне:

- Рентабельність активів свідчить про ефективність використання організацією своїх активів. У 2022 та 2024 роках цей показник був досить низьким, але у 2023 році він зріс, що свідчить про низький рівень використання активів підприємства.

- Рентабельність чистого прибутку вказує на рівень прибутковості господарської діяльності організації. Нормальне значення цього показника становить приблизно 0,2. Значення показника ТОВ значно нижче стандартного.

Після проведення аналізу ймовірності банкрутства ТОВ «***» за допомогою 3-х різних методів з'ясувалося, що компанія має нестабільний фінансовий стан, пов'язаний з порушенням платоспроможності.

Слід зазначити, що всі перераховані моделі мають як переваги (простота фінансових розрахунків), так і недоліки (суб'єктивність використання західних моделей для російських підприємств). Водночас відмінності зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства (рівень розвитку фондового ринку, податкове законодавство, нормативна база бухгалтерського обліку), спотворюють економічні показники, які використовуються в запропонованій моделі Альтмана. оцінки ймовірності. Усі моделі можна використовувати для об'єктивного висновку про фінансовий стан підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що аналіз показав незадовільну структуру балансу та досить високу ймовірність банкрутства. Для цього потрібно шукати способи поліпшити матеріальне становище.

Аналіз показав, що організація має нестабільний фінансовий стан і недостатню ліквідність активів, тому все ще існує ймовірність банкрутства. Для подолання ситуації, що склалася, організація повинна в першу чергу підвищити економічну ефективність виробництва.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВАРИСТВА

3.1 Заходи щодо вдосконалення контролю за витратами як захід допомоги підприємству у виході з кризи

Управління витратами має включати комплекс методів, які випереджально впливають на структуру і динаміку витрат у бік їх зниження.

У сучасній світовій практиці для вдосконалення управління витратами використовуються такі методи:

1. Метод планових витрат - при визначенні планових (цільових) витрат акцент робиться на початкових етапах розробки продукції.

Планові витрати формуються в три етапи:

- встановлюються реалістичні планові ціни на товари та послуги;
- обсяг прибутку планується;
- розраховує гранично допустиму вартість товару.

Цей метод дозволяє розробити довгострокову конкурентну стратегію щодо вартості нової продукції. Це можна розглядати як стратегічний інструмент управління витратами.

2. Процесний метод калькулювання. Суть методу полягає в розбивці загальних витрат на окремі величини, які визначаються окремими процесами або видами діяльності та мають істотний вплив на загальні витрати підприємства.

Це дозволяє підвищити «прозорість» непрямих витрат, чітко усвідомити причини їх виникнення та отримати більш точні розрахунки.

У цьому методі під процесами розуміються окремі дії, які мають взаємопов'язані витрати, які розподіляються по всій підприємства (наприклад, продаж продукту).

Цей метод є інструментом більш точного розрахунку загальних витрат

підприємства.

3. Підхід життєвого циклу товару. Метою використання цього методу є систематичне зниження витрат протягом усього життєвого циклу, включаючи послуги до і після виробництва. В першу чергу необхідно впливати на передвиробничі етапи, на які припадає до 95% загальних витрат на створення нового продукту.

Найбільший вплив відчувається на етапі планування та розробки, де лише 5% загальних витрат перераховуються на етапі остаточної розробки, тоді як 80-90% витрат вже є практично фіксованими. Тому інженерні відділи повинні ставити перед собою завдання не тільки технічного характеру, а й конкретно пов'язані з майбутніми витратами, або так зване планування витрат.

При цьому необхідно враховувати не тільки витрати на матеріали та оплату праці, а й витрати всіх підрозділів, що забезпечують виробництво. Цей метод допомагає інженерно-технічному персоналу отримати повне уявлення про витрати підприємства та допомагає зменшити витрати на виробництво та логістику.

В даний час цей метод важко реалізувати в підприємствах.

Перспективи його використання пов'язані з майбутніми великими технологічними змінами, які вимагають ранньої інформації про очікувані витрати.

4. Метод порівняння з кращими показниками конкурентів. Цей метод управління витратами базується на постійному порівнянні показників продукції та процесів підприємства з аналогічними даними інших підприємств. Він включає наступні рівні:

- виявлення прогалин у критичних для бізнесу сферах порівняно з найкращими практиками;
- виявлення причин відставання та шляхів покращення ситуації;
- розроблення заходів, необхідних для досягнення мети.

Метод заснований на оптимізації діяльності підприємства і в першу чергу на таких параметрах, як витрати, якість і терміни.

Аналіз має базуватися на наявності зовнішньої та внутрішньої еталонної бази, яка дозволяє проводити пряме чи непряме порівняння. Цей метод використовується у світовій практиці, але основною перешкодою для його широкого використання є відсутність переконливої довідкової бази.

5. Метод стратегічного управління витратами

Управління витратами не є самоціллю, а має забезпечити розробку та реалізацію бізнес-стратегії організації.

З цієї точки зору стратегічне управління організацією є безперервним процесом, який включає:

- розробка стратегії;
- поширення інформації про розроблену стратегію всередині організації;
- вибір і реалізація тактики реалізації стратегічної лінії;

розробка та впровадження методів контролю та регулювання для реалізації практичних дій щодо реалізації тактики і, як наслідок, досягнення успіху в досягненні стратегічних цілей.

На першому етапі первинною основою для оцінки стратегічних альтернатив є інформація про прогнозовані рівні витрат на види продукції та види діяльності підприємства. Стратегії, які не виправдані з точки зору витрат і очікуваної вигоди, не принесуть бажаної віддачі (рентабельності) і не можуть вважатися прийнятними.

На другому етапі запланований обсяг витрат за видами діяльності та обсяг доходу є одним із важливих шляхів поширення розробленої стратегії по всій організації.

Позиції в стратегічному плані - це інформація, на яку люди звертають увагу. Таким чином, виправдані погляди на стратегію організації, засновані на прибутковості, є тими, які мають вирішальне значення для успіху прийнятої стратегії.

На третьому етапі необхідно розробити та прийняти конкретні тактичні кроки, спрямовані на підтримку загальної стратегічної лінії. Бухгалтерський облік, стратегічний облік і аналіз витрат і вирік повинні бути ключовими

елементами при прийнятті рішення про те, які тактичні програми є найбільш ефективними для досягнення стратегічних цілей організації.

На четвертому етапі впровадження ефективних методів контролю та регулювання для реалізації практичних кроків у реалізації тактики базується, перш за все, на даних управління та обліку витрат виробництва порівняно зі стандартизованими, плановими прогнозами витрат і доходів (прибуток) плани. Щоб отримати максимальну вигоду, ці інструменти повинні бути ретельно узгоджені зі стратегічним контекстом організації.

Стратегічне управління витратами - це поєднання трьох важливих аспектів стратегічного управління:

1. Аналіз ланцюга створення вартості

Концепція ланцюга розглядає компанію лише як одну з ланок у довгому ланцюгу діяльності зі створення вартості (від сировини до кінцевого споживача).

2. Аналіз стратегічного позиціонування

Управління витратами залежить від стратегії. Є кілька можливих стратегій, яких компанія може дотримуватися, щоб перемогти конкуренцію.

3. Аналіз факторів витрат

Структурні фактори (стратегічні можливості підприємства): масштаб; обсяг; досвід; технології; складність.

Функціональні фактори (пов'язані з успішною роботою підприємства):

- концепція залучення працівників до постійних удосконалень; концепція загального управління якістю (TQM); використання потенціалу підприємства;
- використання зв'язків з постачальниками і покупцями всередині ланцюга
- цінності підприємства.
- стратегічне управління витратами (SCM – Strategic Cost

Менеджмент) - це використання інформації про витрати в управлінні, яке чітко орієнтоване на стратегічне управління організацією.

Сприяння зниженню собівартості продукції

Зниження собівартості продукції - складний процес, який вимагає від працівників, спеціалістів і керівників підприємства дотримання планового рівня

трудомісткості, матеріало- та енергомісткості, ефективного використання обладнання та пошуку резервів економії ресурсів.

Зниження собівартості продукції досягається за рахунок:

- впровадження ресурсозберігаючих технологій, що забезпечують матеріально- та енергозбереження та відпочинок працівників;
- суворе дотримання технологічної дисципліни, що призводить до зменшення втрат через помилки;
- використання технологічного обладнання, особливо дорогого, економічно вигідними напрямками і способами;
- збалансована робота виробничих потужностей, що призводить до зниження собівартості запасів основних засобів, напівфабрикатів і готової продукції;
- розробка оптимальної стратегії технічного розвитку підприємства, забезпечення раціонального рівня витрат та отримання прибутку для створення технічного потенціалу підприємства;
- підвищення організаційного рівня виробництва, що призводить до втрат робочого часу, тривалості виробничого циклу і, як наслідок, до зниження собівартості продукції та обсягу оборотних коштів підприємства;
- впровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних зв'язків, що сприяє економії всіх видів ресурсів і підвищенню якості продукції
- раціоналізація організаційної структури системи управління виробництвом, завдяки чому зменшуються витрати на управління та підвищується його ефективність.

Кожен напрямок зниження собівартості продукції включає декілька заходів, які разом формують конкретні плани роботи по напрямках.

Резерви для зниження витрат є у всіх підрозділах підприємства. У їх пошуку та використанні можуть брати участь усі співробітники підприємства.

Проблема виникає при виборі відповідної системи винагороди, яка заохочує співробітників підприємства скорочувати витрати.

Стимулювання (мотивація) — це вплив на свідомість людей, що сприяє

формуванню мотиву, що спонукає їх до досягнення певних цілей і завдань.

Розрізняємо моральні та матеріальні стимули.

Ефективна дія системи стимулювання забезпечується дотриманням таких принципів:

- чітка постановка цілей (однозначно визначені цільові результати із заохоченнями, обсяг і склад витрат, на скорочення яких може впливати працівник);
- використання продуманих, розумних і прийнятних критеріїв вимірювання та оцінки;
- жорсткий зв'язок між стимулами та результатами за обсягом і часом;
- застосування поміркованих стандартів, контроль за ними та наявність механізму їх перегляду;
- відстеження «порогу чутливості» системи стимуляції.

Залежно від місця працівника у виробничому процесі та можливості скорочення витрат можуть використовуватися різні системи винагороди: гнучка оплата, участь у доходах або прибутках підрозділу (підприємства).

3.2 Розробка антикризової програми з використанням управління витратами ТОВ «*»**

У поточній ситуації найефективнішою стратегією підвищення ефективності витрат для ТОВ «***» є модель «фіксації витрат». Використання цієї стратегії передбачає впровадження ефективної системи управління витратами, підвищення прибутковості за рахунок постійних витрат.

Стратегічними завданнями фінансового прогнозу є підвищення рентабельності продукції та зниження частки витрат у собівартості продукції.

Описані вище заходи допоможуть підприємства залучити додаткові кошти в обіг і поліпшити її фінансове становище.

Необхідно не тільки скорочувати витрати, а й підвищувати їх ефективність: розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажів і

кількості угод, інтенсивний розвиток і розробка нових продуктів, удосконалення технологічних процесів, а також оцінка ефективності залучення цих ресурсів. Використовуючи ці показники, компанія повинна провести аналіз і спробувати дати кількісну та якісну оцінку діяльності, пов'язаної з використанням непрямих і допоміжних ресурсів.

На підставі проведеного раніше аналізу фінансового стану та платоспроможності ТОВ «***» та виявлених у ході цього аналізу недоліків можна виділити основні можливості підвищення фінансової стійкості:

1. Впровадження системи планування та контролю готівки. ТОВ «***» наразі стикається з проблемою відображення прибутку у звіті про прибутки та збитки методом відвантаження. Слід зазначити, що ця рівність між показниками «звітний прибуток» і «прибуток у грошовому еквіваленті в бухгалтерському обліку підприємства» неможлива в реальних умовах. Причинами відхилення можуть бути дебіторська заборгованість, збільшення частки менш ліквідних запасів, оборотних коштів тощо.

У зв'язку з цим основними завданнями керівництва організації є виявлення причин зайвих витрат, з одного боку, і втрат грошової виручки, з іншого, і швидке вжиття заходів щодо їх усунення. Для вирішення цих проблем ТОВ «***» поки що використовувало формат грошових потоків, наведений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рух грошових коштів ТОВ «***»

Показник	2026 рік	2027 рік	2028рік
Залишок коштів на початок звітного року	12188	4653	7094
Надходження коштів за поточною діяльністю	107234	23787	87072
Вибуття коштів за поточною діяльністю	-118343	-24853	-79528
Чисті кошти від поточної діяльності	-11109	-1066	7545
Надходження коштів з інвестиційної діяльності	15417	1534	5349
Вибуття коштів з інвестиційної діяльності	-7530	-397	-728
Чисті кошти від інвестиційної діяльності	7887	1137	4621
Надходження коштів за фінансовою діяльністю	-	-	1127
Вибуття коштів з інвестиційної діяльності	-	-	-1127
Чисті кошти від фінансової складової діяльності	-	-	-
Чисте збільшення (зменшення) коштів та їх еквівалентів	-3222	71	12165
Залишок коштів на кінець звітного періоду	8966	3090	19259

Джерело: власні дослідження

Така форма передачі даних не дозволяє швидко та детально відслідковувати відтік готівки, оскільки ця форма готується щокварталу на основі даних бухгалтерського обліку та не містить необхідних даних про рух грошових потоків у режимі реального часу.

У зв'язку з цим ТОВ «***» у 2025 році розпочне впровадження системи планування, обліку та моніторингу грошових потоків у режимі реального часу шляхом підготовки таких документів, як платіжний календар та бюджет руху грошових коштів.

Платіжний календар дозволяє створити систему управління грошовими потоками витрат і доходів, яка включає:

- прискорення отримання готівки та швидке отримання;
- централізація вхідних фондів;
- контроль за своєчасним відпливом грошей;
- прогнозування залишку грошових коштів;
- забезпечення адекватних короткострокових ресурсів;
- оптимізація використання тимчасово надлишкових коштів;
- своєчасний збір інформації;
- впровадження систем і сервісів, необхідних для моніторингу, контролю та подальшого управління грошовою позицією підприємства.

У рамках діяльності зі скорочення витрат метод «фіксування витрат» передбачає складання місячних планів на основі затвердженого річного бюджету доходів і витрат підприємства та контроль за їх виконанням. В ТОВ «***» необхідно запровадити трирівневу систему фінансового планування та обліку виконання фінансового плану, яка забезпечить якість фінансового планування та його зв'язок з бюджетом доходів і витрат і з поточним, великі виробничі плани. ремонт і капітальні вкладення.

Розглянемо рівні пропонованої системи фінансового планування, обліку руху грошових коштів та реалізації фінансового плану.

1 рівень – фінансове прогнозування. На цьому рівні буде створено бюджет руху грошових коштів і фінансовий прогноз на наступний рік. Статті доходів і

витрат бюджету руху грошових коштів і фінансових прогнозів формуються на основі бюджету доходів і витрат підприємства. На основі річного кошторису доходів і витрат складається також виробничий план за статтями поточного і капітального ремонтів і капітальних вкладень. По кожній статті витрат плану виробництва складається план фінансування, який переноситься до фінансового прогнозу. За підсумками місяця враховується фактичне виконання статей доходів і витрат фінансового прогнозу.

2 рівень – поточне фінансове планування та облік виконання місячних фінансових планів. На цьому рівні на основі річного фінансового прогнозу складається місячний фінансовий план доходів і видатків і протягом місяця здійснюється контроль за виконанням доходів і витрат. На етапі складання фінансових планів визначаються місячні ліміти використання фінансових ресурсів за галузями та обладнанням, відповідність фінансування витрат підприємства прийнятому бюджету доходів і витрат, графік фінансування ремонту та будівництва. робіт, яка затверджується протягом року. контролюється виконання плану виробництва.

3 рівень – щоденне фінансове планування та виконання платежів. На підставі місячного фінансового плану складається денний план платежів, перераховуються кошти контрагентам ТОВ «***», контролюється виконання щоденного плану платежів.

У рамках моніторингу цільового використання коштів необхідно налагодити систему збору оперативної інформації, яка дозволить здійснювати моніторинг платежів підприємства.

Тому пропонується запровадити систему фінансового менеджменту та контролю грошових потоків під попередньою назвою «Розрахунковий центр підприємства», яка б охоплювала всі аспекти діяльності підприємства та давала змогу реалізувати стратегію зниження витрат.

У цьому випадку пропонується розділити процес планування операційних платежів ТОВ «***» на кілька взаємопов'язаних етапів:

- Підготовка «Плану (Заявок на оплату витрат)» у відділах та службах

підприємства (далі «Заявки на послуги»);

- Перевірка «Сервісних запитів» у фінансовому відділі;
- Створення «Платіжного календаря» у фінансовій службі Підприємства на основі «Сервісних запитів»;
- Підтвердження «Платіжного календаря».

Показники балансу за статтями. У процесі балансування «зарплатного календаря» відповідальний працівник використовує такі прийоми:

- аналіз існуючого або запропонованого джерела фінансування платежів;
- перенесення платежів на більш пізні терміни за погодженням з начальником відділу, відповідальним за створення «Реєстру платіжних зобов'язань»;
- Поділ платежу, внесеного до «Реєстру платіжних зобов'язань», на кілька частин з різними термінами.

Планова сума вноситься до «Платіжного календаря» лише за наявності платежу в «Реєстрі платіжних зобов'язань».

2. Збільшення власного капіталу, що дозволяє організації не тільки збільшити ліквідність балансу, а й залучити довгострокові фінансові кредити і побічно знизити витрати на довгострокові запозичення.

3. Збільшення оборотних коштів – переважно за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень. Джерело поповнення оборотних коштів ТОВ «***» повинно бути відображено в прибутку і довгострокових кредитах. Поповнюючи оборотні кошти довгостроковими позиками, ми нормалізуємо структуру балансу та вирівнюємо його з різними групами пасивів, класифікованих за термінами погашення;

4. Збільшення зобов'язань перед постачальниками на вигідних для організації умовах, що дозволяє фінансувати частину оборотних коштів звичайним для організації комерційним кредитом. У цей момент важливо розглянути такі варіанти, як продовження терміну оплати товару або збільшення кількості відвантажень постачальником з подальшою оплатою товару. Це можна зробити як шляхом продовження контрактів, що закінчилися, так і шляхом

укладення додаткових договорів з постачальниками до довгострокових договорів;

5. Збільшення оборотності дебіторської заборгованості. Нижче наведено способи підвищення рівня оборотності дебіторської заборгованості та покращення співвідношення дебіторської заборгованості та зобов'язань.

6. Розширення асортименту виробленої продукції та вихід на нові ринки збуту з більшою рентабельністю продажів. Відділ маркетингу організації повинен проаналізувати ринкову кон'юнктуру, щоб визначити товари, які в даний момент користуються найбільшим попитом, а також виявити ринкові ніші, не зайняті конкурентами, щоб вийти на більш прибуткові ринки.

7. Посилення контролю за витратами для зменшення непродуктивних витрат. У 2024 році сальдо інших доходів і витрат склало 11429 тис. грн., що означає, що інші витрати перевищують інші доходи на 11429 тис. грн., тоді як в 2023 і 2022 роках сальдо інших доходів і витрат склало 22698,8 тис. грн. і 4064,75 тис. грн. відповідно. Така ситуація призводить до зниження рентабельності діяльності організації і не дозволяє підприємству підвищити свою платоспроможність.

8. Посилення роботи з постачальниками для укладання більш економічно вигідних договорів та відмова від акцепту договорів з низькою рентабельністю. Зараз організація має кілька договорів з постачальниками. З усього спектру необхідно виділити найбільш прибуткові, які не тільки дозволять підприємства підвищити загальну прибутковість за рахунок переходу на більш вигідні контракти, але й дозволять підприємства вимагати від постачальників додаткових знижок при збільшенні обсягів. покупки.

Одним з основних факторів, що впливають на ефективність організації, є розмір і швидкість дебіторської та кредиторської заборгованості. Якщо дебіторська заборгованість перевищує кредиторську заборгованість перед постачальниками, це є можливим фактором забезпечення високого рівня загальної ліквідності. Однак це може свідчити про більш швидкий оборот зобов'язань порівняно з оборотом дебіторської заборгованості. У цьому випадку

борги дебіторів конвертуються в готівку протягом певного періоду часу через триваліші проміжки часу, коли підприємства потрібні гроші для своєчасної оплати боргів кредиторам. Це призводить до дефіциту грошей в обігу, що означає необхідність отримання додаткових джерел фінансування. Останній може бути як у вигляді простроченої заборгованості, так і у вигляді банківського кредиту.

По суті, доходи від продажів є єдиним засобом погашення боргів. Грошові надходження від продажу визначають здатність підприємства погасити борги перед кредиторами.

Якщо проаналізувати дебіторську заборгованість і зобов'язання ТОВ «***», то можна зробити наступний висновок:

- сума позовів у 2023 році порівняно з 2022 роком зросла в 2,13 рази, але в 2024 році вона практично повернулася до рівня 2022 року і зростання склало лише 1,01%. Це є негативним результатом роботи ТОВ по зниженню дебіторської заборгованості. Зобов'язання перед постачальниками в 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 4,3%, а в 2024 році зменшилися на 2%;

- організувати чіткий контроль за своєчасною виставкою рахунків та щоденний аналіз платежів за виставленими рахунками: регулярно вести реєстр застарілих рахунків, визначати структуру та динаміку зміни окремих дебіторських заборгованостей у рахунку та період обороту дебіторської заборгованості;

- ТОВ «***» в даний час створює резерви сумнівних боргів, до складу яких включаються всі суми боргів, виявлених за результатами інвентаризації, що призводить до завищеного зменшення прибутку на суму простроченої заборгованості, без її списання. більше. Цей процес створення резервів потрібно змінити.

Також рекомендовано керівництву ТОВ «***» використовувати дисконтну систему як один із методів управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє ефективно управляти грошовими потоками на підприємстві. Цей спосіб не несе додаткових фінансових витрат і дозволяє підприємства досягти

наступних переваг:

- стимулювати своєчасну оплату;
- скорочення адміністративних витрат на управління дебіторською заборгованістю;
- зменшити податкові зобов'язання;
- підвищення швидкості обороту капіталу.

При проведенні аналізу заборгованості всіх кредиторів необхідно розділити на первинних і вторинних. Старші кредитори - це ті, чий загальний борг становить 80% від загального боргу. Порядок також може бути визначений щодо наслідків несплати. Наприклад, якщо затримка платежу може призвести до перебоїв у постачанні сировини, до постачальника можуть бути закріплені привілейовані кредитори. Кредитори із забезпеченими вимогами також вважаються пріоритетними кредиторами. Не варто нехтувати і рештою кредиторів, оскільки деякі з них можуть звернутися до суду та порушити справу про банкрутство. При аналізі кредиторської заборгованості важливо визначити, якими ресурсами має компанія для оплати боргів. Прогноз грошових потоків допомагає організації визначити суму боргу, яку потрібно реструктуризувати, а також оцінити суму майбутніх виплат кредиторам.

ТОВ «***» може використовувати наступні способи реструктуризації боргів:

- компенсація - це обмін активів організації на різні поступки кредиторам, зменшення суми боргу, зниження процентної ставки.

- двосторонній залік може бути проведений, якщо дві підприємства мають зустрічні вимоги одна до одної. Залік - це найшвидший і найефективніший спосіб скоротити заборгованість, оскільки тут немає обміну грошей чи основних засобів. Залік може бути проведений в односторонньому порядку шляхом повідомлення контрагента офіційним листом з наступним укладенням договору, в якому обидві сторони підтверджують правильність суми заліку. Різновидом взаємозаліку є багатосторонній взаємозалік, який здійснюється між декількома підприємствами, які мають один перед одним дебіторську заборгованість. Це

можуть бути, наприклад, підприємства, що працюють у суміжних галузях. Утворюється своєрідний ланцюжок боржників і кредиторів, який часто важко повністю ідентифікувати.

- викуп вимог до кредитора з подальшим взаємозаліком. Компанія-боржник спочатку визначає організації, які мають дебіторську заборгованість перед її кредитором, потім купує цю дебіторську заборгованість з дисконтом і здійснює звичайний двосторонній взаємозалік.

- боргове забезпечення – це спосіб реструктуризації, який передбачає перетворення незабезпечених вимог кредиторів у забезпечені вимоги до боржників. У разі банкрутства організації-боржника пріоритет мають забезпечені кредитори.

Дебіторська заборгованість також може бути забезпечена гарантією третьої сторони або порукою, за якою третя сторона зобов'язується сплатити борг підприємства, якщо компанія не в змозі зробити це сама.

- розрахунок заборгованості банківськими векселями - це спосіб реструктуризації, при якому кілька незабезпечених кредиторів замінюються одним забезпеченим кредитором - банком. Підприємство укладає договір з банком про відносно дешевий, але забезпечений кредит. Банк видає кредит не готівкою, а векселями, виписаними на свою компанію. Компанія розраховується з кредиторами через банківські рахунки, а натомість вимагає зменшення боргу. Кредитори або продають банківські тратти, або пред'являють їх банку для оплати. Банк оплачує виставлені рахунки, а підприємство повертає отриманий кредит відповідно до умов кредитного договору.

За цією угодою кредитори отримують дуже конкретні вимоги до банку в обмін на сумнівні борги. Банк отримує відсотки за користування кредитом і заставу повернення кредиту, яка забезпечена активами підприємства-боржника.

Стратегія підвищення фінансової стійкості підприємства та вирішення проблем ліквідності та платоспроможності ставить на перший план професійне управління оборотним капіталом. З одного боку, йдеться про оптимізацію джерел оборотних коштів на основі розробленої стратегії, а з іншого – про

розподіл цих коштів між матеріальними активами, а також у виробничій та транспортній сферах. Велику роль у цьому відіграє правильно обрана кредитна політика, яка пов'язана з використанням кредиту як фінансового важеля.

Таким чином, для досягнення поставлених цілей ТОВ «***» вироблено ряд рекомендацій щодо зниження витрат і збільшення прибутку від діяльності організації.

3.3 Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання управління витратами для виходу підприємства з кризи

В ході роботи ми вносили пропозиції щодо зниження витрат і підвищення прибутковості. Економічну ефективність усіх запропонованих заходів неможливо розрахувати, тому розрахуємо лише деякі з них:

1. Впровадження системи «Розрахунковий центр підприємства» дозволяє централізувати управління грошовими потоками та консолідувати грошові потоки. У рамках реалізації цього проекту також зростуть вимоги до складання та виконання місячних фінансових планів. Результати впровадження системи «Розрахунковий центр підприємства» ТОВ «***» у прогнозованому році розглянемо в таблиці 3.2 (експертні оцінки).

Впровадження системи «Розрахунковий центр підприємства» повинно дозволити підприємству істотно знизити витрати в порівнянні з планом, в результаті чого була досягнута економія в 24,7% (31091 тис. грн.). Економія досягнута за всіма статтями, тому вплив впровадження системи РКЦ на зниження собівартості слід відобразити за такими статтями:

- на оплату допоміжної діяльності. Контроль не тільки за загальною сумою витрат по цьому розділу, але і за кожним окремим платежем привів до значного (на 15% або 2710 тис. грн.) Зниження витрат по цій статті. Крім того, вплинуло усунення дублюючих витрат (комунікації, юридична допомога).

- інші виплати поточної діяльності (зменшення на 50% або 1321 тис. грн.).

Таблиця 3.2

Результати впровадження системи «Розрахунковий центр підприємств» ТОВ «*»
у прогностному році**

Назва показників	Код платежу	2025 рік	Прогнозний період	Зміни	
				тис. грн.	у %
Виплати по поточній діяльності всього, зокрема:	2100	118343	106662,55	-11680	90,13
-Оплата праці та виплати соціального характеру	2130	96477	92733,414	-3743	96,12
-Виплати із забезпечення діяльності	2140	18068	15357,664	-2710	85,00
- Розрахунки з податків та зборів	2150	1167	1054,5012	-112	90,36
-інші виплати за поточною діяльністю	2190	2632	1310,5827	-1321	49,80
Виплати з інвестиційної діяльності всього, зокрема:	2200	7530	1624,974	-5905	21,58
- Придбання основних засобів за рахунок інших джерел	2220	1192	486,49504	-705	40,82
- Будівництво та реконструкція за рахунок інших джерел	2230	6338	1425,4599	-4913	22,49
Виплати з фінансової діяльності всього	2300				

Джерело: власні дослідження

Всього за цими двома статтями в прогностному році зекономлено 31091 тис. грн.

Таким чином, розглянута система є «Розрахунковим центром підприємства», що включає всі етапи планування, фінансування, моніторингу та аналізу грошових потоків. Впровадження такої системи вимагає від організації мобілізації лідерського потенціалу всіх учасників процесу, а також значних вкладень часу, праці та грошей.

Але вже за перший рік роботи системи була досягнута економія в 31 091 тис. грн., що є значною сумою. Ми підвищили прозорість грошових потоків, контроль за окремими сумами витрат, швидке отримання даних про доходи.

2. Для збільшення чистого грошового потоку пропонується використовувати дисконтну систему, що дозволить підвищити лояльність

клієнтів і збільшити обсяг продажів. ТОВ також рекомендує використовувати дисконтну систему як один із методів управління дебіторською заборгованістю, що дозволяє ефективно управляти грошовими потоками на підприємстві. Цей спосіб не несе додаткових фінансових витрат і дозволяє підприємства досягти наступних переваг:

- стимулювати своєчасну оплату;
- скорочення адміністративних витрат на управління дебіторською заборгованістю;
- зменшити податкові зобов'язання;
- підвищення швидкості обороту капіталу.

Розраховуємо ефективність використання дисконтної системи як одного із способів оптимізації чистого грошового потоку організації. ТОВ «***» надає клієнтам відстрочку платежу не більше ніж на 15 днів після виставлення рахунку. На практиці нерідкі випадки затримки платежу понад цей термін. Оцінимо ймовірність безнадійної заборгованості за групами за часом виникнення найбільших вимог боржників

Перш ніж приступати до поділу знижок, необхідно визначити їх максимально допустимий розмір. Для цього ми розраховуємо найнижчу прийнятну норму прибутку, при якій діяльність ТОВ «***» все ще залишається прибутковою.

Мінімально допустима прибутковість для ТОВ може бути встановлена на рівні 3%. Виручка від реалізації (РПР) ТОВ «***» за 2024 рік склала:

$$R_{\text{пр}} = \text{прибуток до оподаткування} / \text{дохід} * 100\% = 5835 / 128976 * 100\% = 4,52\%.$$

Відповідно, різниця в 1,52% є максимальною сумою знижки.

Для заохочення боржників до сплати боргів можна використовувати наступну шкалу знижок:

- післяоплата: знижка 1,52%.
- оплата протягом 5 днів після доставки товару: знижка – 1,25%
- від 6 до 15 днів – 1%

- від 16 до 30 днів – 0,75%
- від 31 до 45 днів – 0,5%
- від 46 до 60 днів – 0,25%
- після 61 дня або більше знижка не надається.

Розглядаємо пропозиції постачальників щодо оплати наданих послуг і товарів:

Варіант 1. Оплата протягом 20 днів з моменту поставки - надається знижка 3%;

Варіант 2. Оплата протягом 30 днів з моменту поставки – оплата здійснюється за договірною ціною;

Варіант 3. Оплата протягом 60 днів з моменту поставки - оплата за договірною ціною плюс 3%;

Варіант 4. Оплата протягом 100 днів з моменту поставки - оплата за договірною ціною плюс 6%;

Для визначення ціни товарного кредиту, який пропонують постачальники, використовуємо формулу:

$$\text{Стк} = (\text{Рпр} \times 365) / \text{То},$$

де, Нв – надбавка у відсотках до початкової суми (договірної ціни),

То - період у днях для відстрочки оплати продукції.

Тоді ціна комерційного кредиту підлягає сплаті через 60 днів після доставки:

$$\text{Стк}_{60} = 3\% \times 365 / 60-30 = 36\%;$$

Якщо оплата здійснюється протягом 100 днів з дати поставки, відсоткова ставка комерційного кредиту становить:

$$\text{Стк}_{100} = 6\% \times 365 / 100-30 = 31,3\%.$$

Як показує практика, запропонована дисконтна система працює дуже добре, що дозволяє припустити, що за рахунок запропонованих знижок боржники погасять свою поточну заборгованість, в результаті чого ТОВ «***» отримає готівку. в розмірі:

$$(1080+360+720+180+180+135+225) - ((1080 + 360 + 720 + 180 + 180 +$$

$$135 + 225) * ((1,52\% + 1,25\% + 1\% + 0,75\%)/4)) = 2680 - 2680 * 1,13\% = 2647\,456 \text{ тис. грн.}$$

Для аналізу фінансової ефективності системи дисконтування дебіторів розраховуємо такий показник, як період оборотності дебіторської заборгованості, який показує кількість днів продажу в періоді. Розрахунок ефективності дисконтної системи наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок ефективності дисконтної системи

ТОВ «***»

Показники	Алгоритм розрахунку	Розрахунок
1. Дебіторська заборгованість (Сдб)		10250 тис. грн.
2. Термін дебіторської заборгованості до запровадження знижок (Одб)	Сдб/Вх365дн.	$10250 / 128976 \times 365 = 29$ днів
3. Термін дебіторської заборгованості після введення знижок (Одб скид)	Сдб скид/Вх365дн.	$(10250 - 2647,456) / 128976 \times 365 = 21,5$ дня
4. Одноденна вартість фінансування (Сфін)	Середня ставка кредитування (22% річних) x СБ/365	$10250 \times 22\% / 365 = 6,178$ тис. грн.
5. Сума заощаджених коштів	Сфінх(Одб-Одбскид)	$6,178 \times (29 - 21,5) \times (365 / 29) = 582,44$ тис. грн.

Джерело: власні дослідження

Як бачимо, за рахунок впровадження запропонованої системи дисконтування чистий грошовий потік ТОВ «***» збільшиться на 582,44 тис. грн.

3. Здійснення факторингових операцій по дебіторській заборгованості. Оскільки найбільша заборгованість перед ТОВ «***» є перед ТОВ «ОлімпПлюс», то з цим боржником найбільш доцільно провести факторингову операцію. Суть цієї операції полягає в реалізації дебіторської заборгованості з дисконтом.

У таблиці 3.4 наведено розрахунок впливу факторингової операції на формування чистого грошового потоку в ТОВ «***».

Економічне обґрунтування пропозицій щодо використання управління витратами для виходу підприємства з кризи становить 43,4 тис. грн., а сума відсотків, сплачених за користування кредитом - 136,4 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Розрахунок ефективності факторингових операцій
ТОВ «***»**

Показники	Факторинг	Збереження дебіторської заборгованості
1. Сума дебіторську заборгованість, декларація про стягнення якої передано комерційному банку, тис. грн.	3871	
2. Сума кредиту, необхідна діяльності ТОВ , у зв'язку з непогашеною дебіторську заборгованість, тис. грн.		3871
3. Сума дисконту під час продажу дебіторську заборгованість (при ставці дисконту – 7%), тис. грн.	$3871 \times 0,07 = 270,97$	
4. Сума відсотків за користування кредитом (при середньому рівні відсоткової ставки – 22%), тис. грн.		$3871 \times 0,22 = 851,62$
5. Сума умовних втрат при старінні дебіторської заборгованості, тис. грн.		$68 + 34 + 99 = 201$
6. Сума коштів, що належать ТОВ «тис. грн.	$3871 - 270,97 = 3600,03$	$3871 - 851,62 - 201 = 2818,38$

Джерело: власні дослідження

Таким чином, згідно з представленими розрахунками видно, що чистий грошовий потік факторингового ТОВ «***» у зв'язку з дебіторською заборгованістю ТОВ «ОлімпПлюс» збільшиться на 137,5 тис. грн. (576,6-439,1).

Для зменшення дебіторської заборгованості необхідно також працювати за такими напрямками:

- посилення роботи з постачальниками щодо укладання більш економічно вигідних договорів та відмова від укладення договорів з низькою рентабельністю. Зараз організація має кілька договорів з постачальниками. З усього спектру необхідно виділити найбільш прибуткові, які не тільки дозволять підвищити загальну прибутковість підприємства за рахунок переходу на більш вигідні контракти, але й дозволять підприємства вимагати від постачальників додаткових знижок у міру збільшення обсягів продажів. ;

- організувати чіткий контроль за своєчасною виставкою рахунків та щоденний аналіз платежів за виставленими рахунками: регулярно вести реєстр

застарілих рахунків, визначати структуру та динаміку зміни окремих дебіторських заборгованостей у рахунку та період обороту дебіторської заборгованості;

- менеджери з продажу повинні отримувати винагороду за роботу не за даними про продаж чи відвантаження, як зараз, а за оплатою рахунків клієнтів. Це дозволяє зацікавити менеджера в оплаті реалізованої продукції вже на етапі продажу і збільшити оборотність дебіторської заборгованості без додаткових витрат для організації.

Ще один можливий спосіб прискорити виставлення рахунків із клієнтами - включити в розрахунок комісію за прострочення.

Незважаючи на те, що механізм санкцій зовні еквівалентний знижкам, зазвичай він менш вигідний для продавця і покупця. Це пов'язано з системою оподаткування організацій. Таким чином, штрафи, отримані від клієнтів, включаються до інших доходів організації, тим самим збільшуючи базу оподаткування прибутку. Незважаючи на наявність такої можливості, реалізація такого заходу на практиці вимагає значних зусиль, які часто призводять лише до погіршення фінансового стану організації та зменшення грошового потоку через відтік клієнтів. Тому цей захід проводитися не буде.

4. Реструктуризація боргу. ТОВ «***» може використовувати наступні способи реструктуризації боргів:

- компенсація;
- взаємозалік двосторонньої заборгованості;
- викуп вимог до кредитора з подальшим взаємозаліком;
- страхування заборгованості.

Серед методів реструктуризації заборгованості особливу увагу слід приділити двосторонньому врегулюванню заборгованості, оскільки це дозволяє зменшити суму коштів, що витрачаються на погашення боргу, і водночас дозволяє уникнути ризику непогашення боргу. - оплата зобов'язань.

Ефект від запровадження двосторонньої клірингової системи розраховано в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Розрахунок впливу впровадження системи двостороннього чистого грошового потоку (NCF)

Показники	тис. грн.
Розмір зустрічних вимог ТОВ до кредиторів	1889
Розмір можливого взаємозаліку за однорідними вимогами	1889
Ймовірність несплати контрагентом за перерахованими сумами у %	5
Ефект від взаємозаліків (імовірність x сума взаємозаліку)	94,45

Джерело: власні дослідження

Таким чином, ефект від впровадження двосторонньої клірингової системи оцінюється в 94,45 тис. грн.

Інші способи реструктуризації заборгованості для ТОВ «***» в даний час не актуальні, так як у організації немає боргів, що перевищують термін оплати.

У таблиці 3.6 ми оцінюємо вплив пропозицій щодо оптимізації грошових потоків ТОВ «***», запропонованих у розділі 3.2 роботи.

Таблиця 3.6

Оцінка заходів зі зниження витрат на ТОВ «*»**

Показники	тис. грн.
1. Збільшення якості фінансового планування та фінансування	31091
2. Впровадження системи знижок	582,44
3. Впровадження факторингових операцій дебіторської заборгованості	3600,03
4. Реструктуризація кредиторської заборгованості у формі двостороннього взаємозаліку	95,45
Загальний ефект	35368,92

Джерело: власні дослідження

Таким чином, реалізація всіх запланованих заходів дозволить ТОВ «***» додатково знизити витрати і збільшити виручку на 35 368,92 тис. грн., що дозволить організації збільшити чистий прибуток і в підсумку підвищити фінансову стійкість і платоспроможність.

ВИСНОВКИ

Категорія витрат на збут пов'язана з процесом реалізації товарів. Додаткові витрати на розподіл включають витрати на пакування, сортування, транспортування та зберігання товарів. Цей вид собівартості обігу наближається до витрат виробництва і при включенні до собівартості товарів збільшує їх. Додаткові витрати будуть відшкодовані з виручки, отриманої після реалізації товару. Чисті витрати на розподіл - це витрати на збут (продавці тощо), маркетинг (дослідження споживчого попиту), рекламу, оплату праці працівників головного офісу тощо. Чисті витрати не збільшують собівартість товару, а покриваються за рахунок прибутку, отриманого при виробництві товару після реалізації.

Витрати на маркетинг є важливою складовою операційних витрат підприємства. Однак бізнес-витрати є ширшим поняттям, ніж маркетингові витрати. Крім того, до складу витрат входять витрати на придбання товарів, податки, сплачені за результатами діяльності, інші витрати. Витрати є основою рівня цін, тобто. найнижча ціна, яку роздрібний торговець може встановити за продані товари.

Управління витратами є важливою сферою управління бізнесом.

При оцінці діяльності ТОВ «***» виявлено наступні результати.

Оцінка ліквідності та платоспроможності показала наступне: Якщо проаналізувати показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, то можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії вище оптимального значення і має тенденцію до зростання (112%). Коефіцієнт фінансової залежності, як обернений коефіцієнту автономії, падає і з 2024 року становить 90% від значення 2022 року.

Коефіцієнт оборотних коштів показує, що підприємство достатньо забезпечене оборотними коштами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокових боргових зобов'язань може бути погашена негайно. У 2022 та 2024 роках цей

показник перевищував оптимальне значення;

У кваліфікаційній роботі оцінено ймовірність банкрутства ТОВ «***» на основі моделі Альтмана. За результатами розрахунку можна зробити висновок про ймовірність банкрутства ТОВ протягом усього періоду, що розглядається. є незначним і має тенденцію до зменшення, що, безперечно, є позитивною рисою суспільства.

Також розроблено антикризову програму та проведено її економічне обґрунтування. Основними елементами антикризової програми є:

1. Створення системи планування та контролю за використанням фінансових ресурсів шляхом впровадження системи «Розрахунковий центр підприємства», що забезпечує централізацію управління грошовими потоками та консолідацію грошових потоків.

2. Для збільшення чистого грошового потоку пропонується використовувати дисконтну систему, що дозволить підвищити лояльність клієнтів і збільшити обсяг продажів.

3. Здійснення факторингових операцій щодо дебіторської заборгованості перед ТОВ «ОлімпПлюс» .

4. Реструктуризація боргу ТОВ «***» на вигідних умовах для організації.

За результатами розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів можна зробити висновок, що загальний ефект від реалізації запропонованої антикризової програми дозволить ТОВ «***» додатково знизити витрати і збільшити виручку на 35368,92 тис. грн., що дозволить організації для збільшення чистого прибутку і в кінцевому підсумку для підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушкевич Н. В., Фімяр С. В., Довгань В. В. Управління витратами інноваційного підприємства в рамках системи контролінгу. *Трансформаційна економіка* № 1 (10), 2025. С.7-11.
2. Артамонова Н.С., Акулюшина М.О. Управління витратами. ЦУЛ.2023.116 с.
3. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління витратами : навч. посібник. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
4. Баланюк І., Кузьмін Т., Шкромиди В., Гнатюк Т., Рига Б. Методологія аутсорсингу з обліку і внутрішнього аудиту в системі управління витратами та грантовою діяльністю закладів. *Сталий розвиток економіки*. №2 (53). 2025. С. 56-61. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-8>
5. Бердар М.М., Купалова Г.І., Артюх Т.М. Підприємництво: Навчальний посібник / Купалова Г.І., Артюх Т.М., Бердар М.М., та ін.; за заг. ред. Купалова Г.І. 2-е вид., доп. і перероб. К: ВПЦ «Київський університет», 2023. 375 с.
6. Вакуленко В., Мялковський В., Сяовой Л. організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. №57. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-45>
7. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А., Юнтао Л. Шляхи підвищення ефективності управління витратами виробництва продукції рослинництва в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. №40. 2024. С. 14-19. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-40-02>
8. Велитченко О. А., Костенко Ю. О. Кутідзе, Л. С. Вплив інноваційних підходів управління витратами на прибутковість підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. №10. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15128494>

9. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12–14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 р.. 2020. URL: <https://surl.li/uehkns> (дата звернення: 31.09.2025).
10. Данилко В. К. Управління витратами : навч. посіб 2-е вид. К. Каравела, 2018. 216с.
11. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратам підприємств як інструмент підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. № 38. 2022. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1311/1265>
12. Задорожний Зеновій-Михайло. Інноваційні підходи до структурування витрат з метою ефективного управління бізнесом. *Вісник Економіки*. №4. 2025. С. 164-78, <https://doi.org/10.35774/>.
13. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2>.
14. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern Economics*. 2022. № 34. 2022. С. 50-54. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(20](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(20)
15. Конончук Д.Є. Рентабельність підприємств АПК та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/131.pdf>
16. Котельникова Ю., Чумак Г., Ворошилова О. Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*. №73. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
17. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи:*

- перспективи розвитку*. № 1 (8). 2023. С. 40-48.
URL: https://sciencejournals.knu.ua/wp-content/uploads/2024/03/ZHenchenko_Metodychni_rekomendatsii_z_oformlennia_spysku_vykorys
- 18.Латишева О. В. Управління витратами та ціноутворення: теорія та практика : підручн. Краматорськ. ДДМА. 2018. 375 с
 - 19.Лепетан І.М., Гайворонюк О.О. Основні системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>
 - 20.Матвєєва Н.М., Славута О.І. Управління витратами : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
 - 21.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. №4(115). С.140–147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf
 - 22.Молодець А. Зарубіжний досвід управління витратами виробництва. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. № 3. 2025. С.1-7.
 - 23.Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40>.
 - 24.Олійник Т., Бондар Д. СТРАТЕГІЯ ЗНИЖЕННЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА. *Молодий вчений* № 4 (128). 2024. С. 209-214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5>
 - 25.Павлова С. І., Магнушевська Т. М. Метод таргет-костингу як прогресивний метод стратегічного управління витратами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 10, частина 2 . 2016. С.56-58.
 - 26.Перцевий П., Романяк В. Вплив фінансового планування та управління витратами на фінансові результати підприємства. *Дослідження та інновації*. 2024. Вип. 3(3). URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/40/38>

27. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 4. С. 55-59.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2020_4_11
28. Сізова С. Сучасні методи управління витратами підприємств в умовах нестабільного середовища. *UNIVERSUM*. №17. 2025. С. 7–14. Вилучено з <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1627>
29. Склярук І., Драка І. Управління витратами в умовах нестабільності: *Економіка та суспільство*. №71. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-7>
30. Тарасенко С. І. Управління витратами : навч. Посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 305 с.
31. Терещенко Д. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Матеріали конференцій МЦНД, (20.12.2024; Конотоп, Україна), 2025. С. 56–59. вилучено із <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference/proceeding/article/view/430>
32. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 25.09.2025)
33. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *БізнесІнформ*. 2020. № 5. С. 306-311.