

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	073 Менеджмент

Форма здобуття освіти: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: Удосконалення управління витратами у бізнес-організації.
Improving cost management in a business organization.

здобувача **Цивилюка Владислава Юрійовича** _____

Науковий керівник: **к. е. н., проф. Шершньова Зоя Євгеніївна** _____

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри
д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК _____

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У БІЗНЕС ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	6
1.1. Економічна сутність витрат та їх класифікація	6
1.2. Основні моделі та методи управління витратами.....	15
1.3. Нормативно-правова база управління витратами у БО та досвід успішних БО у формуванні ефективної системи управління витратами	28
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕРЛА ХЕЛСА».....	32
2.1. Загальна характеристика підприємства та оцінка динаміки фінансових і економічних показників.....	32
2.2. Аналіз витрат та управління ними у ТОВ "Перла Хелса" за 2022–2024 рр.....	35
2.3. Напрями удосконалення управління витратами... ..	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

Не можна щось заробити, не витративши хоч гривну. В умовах військового стану в Україні та високої конкуренції на ринку ефективне сучасне управління витратами є важливим фактором для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та для того, щоб просто протриматись у тяжкі часи. Якщо пустити витрати самопливом, це може призвести до падіння прибутку, до втрати позицій на ринку. Ефективне використання ресурсів підприємства неможливе без цілеспрямованого впливу на формування витрат, контролю за їх рівнем та економічного стимулювання їх зниження, що є суттю управління витратами. Вміння ефективно управляти витратами та отримувати від них максимальний результат є вирішальним чинником стабільності функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

Проблематика управління витратами є предметом уваги багатьох українських і зарубіжних учених, які досліджують теоретичні засади та практичні підходи до оптимізації витратної політики підприємств. Серед вітчизняних науковців слід відзначити праці Ф.Ф. Бутинця, Г.М. Колісник, С.Ф. Голова, які зробили суттєвий внесок у формування методологічних основ обліку й контролю витрат. Водночас, у міжнародному науковому просторі вагомими є дослідження таких авторів, як Charles T. Horngren, Gary L. Sundem, William N. Lanen, які акцентують увагу на стратегічному підході до управління витратами, ролі управлінського обліку та аналізу у прийнятті ефективних управлінських рішень. Їхні підходи та концепції набули широкого визнання у системі сучасного фінансового менеджменту.

Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених у роботі пропозицій для підвищення ефективності управління

витратами на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витратної політики, підвищення рівня фінансової дисципліни, а також покращення контролю за витратами на різних етапах виробничого процесу. Це дозволить підприємству знизити собівартість продукції, покращити показники рентабельності та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження системи управління витратами підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення на прикладі ТОВ «Перла Хелса».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- викласти основні підходи та методи оцінки витрат;
- розглянути моделі управління витратами, обрати відповідні показники, що відображають специфіку бізнесу;
- викласти нормативно – правову базу управління витратами у БО, зібрати та проаналізувати досвід успішних БО формування ефективної системи управління витратами у БО;
- провести ідентифікацію факторів формування витрат різного типу з розрахунками відповідних показників (системи витрат на виробництво та калькулювання собівартості);
- здійснити аналіз управління витратами у Бо – об’єкті - дослідження, а також причин, які призвели до необхідності її удосконалення;
- на основі проведених досліджень запропонувати напрями удосконалення управління витратами у БО – об’єкті дослідження, розрахувати зміни у показниках, визначити учасників процесу удосконалення системи управління витратами та скоригувати (розробити) відповідні організаційні документи.

Об’єктом дослідження є система управління бізнес-організацією.

Предметом дослідження є процес удосконалення управління витратами на основі сучасних підходів.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність ТОВ «Перла Хелса» за 2022–2024 роки, нормативні документи, підручники, наукові статті та статистичні матеріали.

Методи дослідження: аналітичний, порівняльний, графічний, розрахунковий, економіко-статистичний, методи узагальнення та моделювання.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

1.1 Економічна сутність витрат та їх класифікація

Витрати підприємства — це ресурси у грошовому виразі, які використовуються під час виробництва і збуту продукції або послуг. З позицій управлінського обліку витрати розглядаються як вартість спожитих ресурсів для забезпечення стабільного функціонування та розвитку організації [1,с.7]. Згідно з Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", витрати визначаються як зменшення економічних вигод, що спричиняє вибуття активів або збільшення зобов'язань, що відповідно знижує власний капітал підприємства, крім випадків, пов'язаних із розподілом прибутку між власниками[9,с.1].

Таблиця 1.1- Підходи визначення до економічної сутності витрат

Автори (джерело)	Визначення економічної сутності витрат	Трактування сутності витрат з точки зору економічної теорії / обліку	Коментар автора
В.В. Говдя, Ж.В. Дегальцева	Витрати на виробництво продукції охоплюють усі видатки, пов'язані з використанням у процесі виготовлення продукції (робіт, послуг) природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних засобів, нематеріальних активів, трудових ресурсів, а також інших витрат, необхідних для забезпечення виробничого процесу. [25, с.27].	Виробничий аспект	Наголос на витратах ресурсів у виробничому процесі.
П.С. Мазасєва	Витрати являють собою витрату	Теоретичний,	Висвітлює витрати

	енергії — як фізичної, так і інтелектуальної. У практичній площині вони проявляються як цілеспрямоване та впорядковане використання обмежених ресурсів, зокрема капіталовкладень, основних і оборотних засобів, а також природних ресурсів[26, с. 35].	філософський підхід	як енергетичне явище, з фокусом на ресурси.
Є.А. Ананькіна, С.В. Данілочкін, Н.Г. Данілочкіна	Витрати характеризують вартість ресурсів, які залучаються під час здійснення господарської діяльності підприємства, зокрема у процесі виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг[27, с. 61].	Економічний підхід	Акцент на обліку вартості ресурсів у процесі діяльності.
М.Г. Грещак, О.С. Коцюба	Витрати підприємства — це грошове вираження кількості ресурсів, залучених для досягнення конкретної мети [28, с. 12].	Економічний підхід	Підкреслюється грошова оцінка використаних ресурсів.
Е. Майер	Витрати — це сума видатків, виражена в грошовій формі, що спрямовується на досягнення визначеної мети. [29, с. 108].	Узагальнений економічний підхід	Фокус на сумі витрат у грошовому вимірі.
В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев та інші	Витрати виражають у грошовій формі обсяг ресурсів, що були використані протягом певного періоду для виробництва та реалізації продукції, і надалі формують собівартість продукції, робіт або послуг[30, с. 23].	Виробничо-обліковий аспект	Наголос на зв'язку витрат із собівартістю продукції
А.Г. Підгорна, В.К. Тюрєв	Термін «витрати» є одним із найменш однозначних в управлінській сфері й означає суму видатків, понесених підприємством під час придбання товарів чи послуг[31, с. 172].	Управлінський підхід	Виділяється невизначеність терміну «витрати».
Г.О. Партин, Р.І. Задерецька	Витрати — це використані ресурси або грошові кошти, які необхідно сплатити за отримані товари чи надані послуги[32, с.	Економічно-практичний підхід	Просте й прикладне визначення.

	119].		
Ю.С. Цал-Цалко	Витрати господарської діяльності суб'єктів підприємництва охоплюють загальні затрати живої та уречевленої праці, понесені у процесі виробництва продукції. [33, с. 87].	Економічний підхід	Комбінація фізичних і матеріальних витрат.
П(С)БО № 16 «Витрати»	Витрати визнаються як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що спричиняє зниження власного капіталу підприємства, за умови можливості достовірної оцінки таких витрат (за винятком випадків, коли капітал зменшується через його вилучення або розподіл власниками)[9, с. 32].	Бухгалтерський підхід	Офіційне нормативне визначення у межах бухгалтерського обліку.
В.П. Савчук	Затрати (витрати, видатки) — це або скорочення активів, або збільшення зобов'язань, або одночасне поєднання обох процесів, що виникає у зв'язку з виробництвом та постачанням товарів у межах діяльності підприємства[34].	Бухгалтерський підхід	Акцент на бухгалтерську логіку змін активів і зобов'язань.
Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук	Витрати — це скорочення економічних вигод, що проявляється через вибуття активів або приріст зобов'язань, унаслідок чого зменшується власний капітал підприємства (крім випадків, коли зменшення капіталу спричинене його вилученням чи розподілом власниками)[35, с. 12].	Бухгалтерський підхід	Орієнтованість на економічний ефект змін.
Г.М. Колісник	Витрати — це вибуття чи інше використання активів і/або поява кредиторської заборгованості, що виникає внаслідок відвантаження чи виробництва товарів, надання послуг або здійснення інших операцій, які становлять основу господарської діяльності суб'єкта[36, с. 66].	Бухгалтерський підхід	Практичне визначення з фокусом на обіг активів і боргів.

С.Ф. Голов	Витрати — це використані затрати, що проявляються у зростанні зобов'язань або скороченні активів під час здійснення поточної діяльності. [37, с. 85].	Бухгалтерський підхід	Підхід, що пов'язує витрати з діяльністю підприємства.
------------	---	-----------------------	--

Джерело: розроблено автором

Класифікація витрат є ключовим інструментом для аналізу, контролю й оптимізації їх структури. Існує дуже велика кількість класифікацій, але треба розуміти, що класифікація витрат не є головною метою, а просто допомагає подальшому аналізу витрат[2].

Таблиця 1.2- Класифікація витрат за різними ознаками

Ознака класифікації	Види витрат
За економічним змістом	Витрати живої праці (заробітна плата), витрати уречевленої праці (сировина, матеріали)
За економічними елементами	Матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні відрахування, амортизація, інші операційні витрати
За статтями калькуляції	Прямі, непрямі (сировина, електроенергія, адміністративні витрати)
За функціональним призначенням	Витрати на виробництво, адміністрацію, збут
За місцем виникнення	Цехові, витрати інших структурних підрозділів
За способом віднесення на собівартість	Прямі, непрямі
За відношенням до виробничого процесу	Основні, накладні
За відношенням до обсягів виробництва	Умовно-постійні, умовно-змінні (постійні та змінні)
За єдністю складу	Однорічні, комплексні
За календарним періодом	Поточні, довгострокові, одноразові
За видами діяльності	Звичайної діяльності, операційної, фінансової, інвестиційної, надзвичайної
За об'єктом формування	Сукупні витрати, витрати на одиницю продукції
За методикою обчислення	Середні на одиницю продукції, граничні на одиницю продукції
За статтями витрат	Прямі матеріальні витрати, прямі на оплату праці, інші прямі, загальновиробничі витрати
За визначенням підприємством	Калькуляційні статті витрат, визначаються самостійно
За обґрунтуванням рішень	Явні, неявні, релевантні, нерелевантні
За видами продукції	На виріб, на типового представника виробів, на групи однорідних виробів, на валову, товарну,

	реалізовану продукцію
За визначенням відношення до собівартості	Витрати на продукцію, витрати періоду
За ступенем регульованості	Повністю регульовані, слабо регульовані, не регульовані
За характером виробництва	Витрати основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва
За часом віднесення до собівартості	Витрати звітного періоду, майбутнього періоду, майбутніх періодів
За видами класифікації витрат	Економічні елементи, статті витрат, калькуляційні статті
За видами операційної діяльності	Собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, збутові витрати, інші операційні витрати
В межах операційних витрат	Циклічні (повторюються кожен цикл), постійні (забезпечують безперервність діяльності)

Джерело: розроблено автором на основі [1, с.10]; [1, с.7-8]

З позиції управлінського обліку важливе значення має класифікація витрат залежно від здатності на них впливати.



Рисунок 1.1-Класифікація витрат з позиції управлінського обліку .

Джерело: розроблено автором [39],[40]



Рисунок 1.2- Класифікація витрат відповідно до їх поведінки.

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Іншим актуальним методом класифікації є поділ витрат відповідно до їх поведінки (cost behavior):

- Релевантні витрати (relevant costs)— це майбутні витрати, які можуть бути змінені залежно від ухваленого управлінського рішення. Іншими словами, це витрати, безпосередньо залежні від рішення, що приймається.
- Нерелевантні витрати (irrelevant costs)— це витрати, що не змінюються під впливом рішень, які приймаються підприємством.

Також виділяють диференціальні витрати, що змінюються залежно від обраного варіанту рішення.

Особливу увагу заслуговують безповоротні витрати (sunk costs)— це витрати, здійснені в минулому, які неможливо повернути або компенсувати майбутніми діями чи рішеннями. Такі витрати часто є наслідком попередніх неправильних рішень і розглядаються як остаточно втрачені кошти.

Неправильне врахування безповоротних витрат називають помилкою безповоротних витрат або синдромом Конкорда— ситуація, коли вже понесені незворотні втрати починають впливати на подальші управлінські рішення, що може призводити до додаткових втрат[24].

Ефект або синдром Конкорда отримав назву від історії створення надзвукового літака «Конкорд», яка стала одним із найбільш відомих прикладів помилки безповоротних витрат. Його розробка почалася у 1962 році внаслідок об'єднання цивільних авіапрограм Великобританії та Франції. Вже через кілька років стало очевидним, що проект не виправдав очікувань: замість запланованих 130 мільйонів доларів на розробку було витрачено 2,8 мільярда доларів. «Конкорд» мав обмежену дальність польоту і міг здійснювати лише трансатлантичні рейси, перевозячи лише близько 100 пасажирів за дуже високою ціною квитків. При цьому він споживав у чотири рази більше палива, ніж значно більш місткий Boeing 747, розрахований на 400 пасажирів.

Перший рейс літака «Конкорд» відбувся у 1969 році. За наступні 30 років було побудовано лише 14 літаків для авіакомпаній Air France та British Airways, хоча на початковому етапі 16 компаній замовили загалом 70 літаків. Проект було офіційно закрито у 2003 році, проте питання про його доцільність активно порушувалося ще у середині 60-х років, коли стало очевидним, що він не лише не принесе прибутку, але навіть не зможе окупити витрачені на нього кошти. Попри це, уряди Великобританії та Франції вирішили продовжити роботи, обґрунтовуючи своє рішення значними інвестиціями, які вже були зроблені, і вважали недоцільним припиняти проект[23].

Загалом витрати підприємства поділяють за економічними елементами. Елементи витрат представляють собою економічно однорідні за складом витрати, незалежно від виду продукції чи місця їх виникнення. Класифікація витрат відповідно до П(С)БО 16 подана в таблиці 1.3

Таблиця 1.3- Класифікація витрат згідно П(С)БО 16:

Статті витрат	Витрати за видами діяльності	Витрати за елементами
- Виробничі витрати (виробнича собівартість продукції, робіт, послуг) - Загальновиробничі витрати - Адміністративні витрати - Витрати на збут - Інші операційні витрати	Витрати операційної діяльності	Витрати операційної діяльності групуються за такими економічними елементами: - матеріальні витрати; - витрати на оплату праці; - відрахування на соціальні заходи; - амортизація; - інші операційні витрати.
- Фінансові витрати; - Втрати від участі в капіталі - Інші витрати	Витрати фінансової та інвестиційної діяльності	

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Витрати відображаються в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або зростанням зобов'язань — зокрема, до таких витрат належить і собівартість продукції. Якщо витрати не можуть бути безпосередньо пов'язані з доходами певного періоду, вони включаються до витрат того звітного періоду, в якому були понесені.

Формування собівартості продукції ґрунтується на процесі калькулювання. Далі розглянемо основні практичні підходи до розрахунку собівартості готової продукції.

Калькулювання собівартості — це система методів і прийомів, яка дозволяє визначити собівартість виготовленої продукції, виконаних робіт або наданих послуг. У його основі лежить калькуляційна процедура. Калькуляція, у свою чергу, є способом обчислення собівартості одиниці продукції як складової процесу калькулювання. Види собівартості та їх характеристика представлені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4- Види собівартості та їх характеристика

Планова	Нормативна	Фактична
Формується на базі прогресивних норм та економічних нормативів за звітний період і відображає рішення підприємства щодо максимально допустимого рівня витрат на виготовлення відповідних видів продукції (робіт, послуг).	Є різновидом попередньої собівартості та відображає розмір витрат на одиницю продукції, розрахований за статтями витрат згідно з діючими поточними нормами й кошторисами.	Формується за результатами даних бухгалтерського обліку після завершення звітного періоду та відображає точну інформацію про фактично понесені витрати на виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг).

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Не можна не згадати, що в Україні є ще одна класифікація витрат-реальні і фіктивні. Реальні пов'язані з господарською діяльністю і підтверджені документами. Фіктивні існують тільки на паперах, але значно зменшують фінансовий результат до оподаткування і чистий прибуток, зменшують надходження до бюджету, значно збільшують обіг чорного налу в економіці[20].

Таким чином, класифікація витрат є багатовимірною і її використання залежить від мети аналізу.

1.2 Основні моделі і методи управління витратами

Управління витратами — це комплекс підходів та інструментів для прийняття управлінських рішень, які базуються на економічних закономірностях формування та контролю витрат, з метою найбільш ефективного використання ресурсів і капіталу компанії для досягнення її стратегічних і оперативних завдань[3,с.125-129]. Основною метою управління

витратами є оптимальне використання ресурсів, що дозволяє максимізувати прибуток або знизити собівартість продукції, не погіршуючи її якості.

Розглянемо основні методи управління витратами, які застосовують українські підприємства:

1. Попроцесний метод калькулювання витрат (Process Costing) застосовується переважно на підприємствах із масовим, безперервним виробництвом, таких як харчова, хімічна, фармацевтична, цементна промисловість. Цей метод передбачає облік витрат за стадіями або процесами, а не за окремими замовленнями чи виробами. Облік витрат ведеться за певний звітний період (наприклад, місяць), після чого визначається загальна собівартість усієї виготовленої за цей час продукції.

Таблиця 1.5-Типові документи, що використовуються при попроцесному методі

Документ	Призначення
Виробничий звіт	Фіксує обсяг виробленої продукції за процесами, облік фактичних витрат
Картка обліку витрат за процесами	Відображає витрати на кожному етапі виробництва (матеріали, зарплата, амортизація тощо)
Акт списання сировини і матеріалів	Підтверджує витрати ресурсів у процесі виробництва
Накопичувальна відомість витрат	Узагальнює витрати за період у конкретному підрозділі
Розрахунок собівартості одиниці продукції	Показує, скільки в середньому коштує одиниця товару, виготовленого в процесі

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 1.6- Відповідальні особи за організацію обліку витрат

Тип організації	Відповідальні особи
Великі підприємства	Економіст з планування, бухгалтер з обліку витрат, фінансовий аналітик, начальник цеху
Середні підприємства	Бухгалтер або бухгалтер-аналітик, економіст, технолог виробництва
Малі виробничі підприємства	Головний бухгалтер, директор або власник
Державні підприємства	Відділ планово-економічного розвитку, виробничо-технічний відділ, бюро технічного контролю
Аутсорсинг бухгалтерії	Аутсорсинговий бухгалтер або фінансовий консультант

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Приклади документів для попроцесного методу калькулювання у Додатку Ю.

2. Попередільний метод калькулювання витрат застосовується на підприємствах, де виробництво має послідовні стадії (переділи), і продукція на кожному з етапів може бути реалізована як напівфабрикат. Розрахунок собівартості відбувається окремо на кожній стадії виробництва, що дає змогу контролювати витрати поетапно та приймати ефективні управлінські рішення щодо оптимізації процесів.

Таблиця 1.6. Типові документи, що використовуються при попередільному методі

Документ	Призначення
Звіт про витрати за переділом	Фіксує витрати на кожному переділі виробництва
Акт приймання-передачі напівфабрикатів	Оформлює передачу продукції з одного переділу до іншого
Картка обліку витрат за переділами	Облік прямих і непрямих витрат на кожному виробничому етапі
Відомість розподілу витрат між переділами	Показує частку витрат, що припадає на кожен переділ
Розрахунок собівартості напівфабрикату	Визначає собівартість продукції після кожного переділу

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 1.7- Відповідальні особи за організацію обліку витрат

Тип організації	Відповідальні особи
Великі підприємства	Бухгалтер з обліку витрат, економіст з планування, аналітик управлінського обліку, керівники переділів
Середні підприємства	Бухгалтер-аналітик, економіст, майстер змін або начальник виробничої дільниці
Малі підприємства	Головний бухгалтер, керівник або власник підприємства
Державні підприємства	Відділ управління виробництвом, планово-економічний відділ, служба внутрішнього аудиту
Підприємства з аутсорсингом	Аутсорсинговий бухгалтер, залучений фінансовий консультант

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Приклади документів для попроцесного методу калькулювання у Додатку В.

3. Позамовний метод калькулювання витрат застосовується у випадках, коли продукція або послуги виготовляються індивідуально під конкретне замовлення. Собівартість обчислюється окремо для кожного замовлення

після його завершення, незалежно від тривалості виконання. Такий метод широко використовується в індивідуальному виробництві, будівництві, ремонті, рекламних послугах, поліграфії тощо.

Таблиця 1.8-Типові документи, що використовуються при позамовному методі

Документ	Призначення
Замовлення на виробництво	Оформлює технічне завдання і параметри замовлення
Картка обліку витрат за замовленням	Фіксує всі витрати, пов'язані з виконанням конкретного замовлення
Наряд на виконання робіт	Підстава для обліку витрат праці на замовлення
Акт виконаних робіт/виготовлення	Фіксує завершення замовлення і підтверджує його виконання
Розрахунок фактичної собівартості замовлення	Визначає загальну суму витрат на окреме замовлення

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 1.9-Відповідальні особи за організацію обліку витрат

Тип організації	Відповідальні особи
Великі підприємства	Бухгалтер з обліку замовлень, економіст, начальник виробничої дільниці, менеджер проєкту
Середні підприємства	Бухгалтер, технолог, керівник виробництва, фахівець з кошторисів
Малі підприємства	Головний бухгалтер або власник, який контролює виконання замовлень
Проєктні організації	Керівник проєкту, інженер-кошторисник, виконавець робіт
Підрядні організації	Бухгалтер, майстер дільниці, відповідальний за облік витрат по об'єкту

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Приклади документів для позамовного методу калькулювання у Додатку Д.

4. Нормативний метод калькулювання витрат базується на попередньо встановлених нормах витрат ресурсів, які є специфічними для кожного підприємства. До таких норм належать: норми витрат сировини та матеріалів, норми трудових витрат (нормо-години), норми амортизації, енергоспоживання та інші техніко-економічні нормативи. Ці нормативи затверджуються на основі технологічних карт, виробничих процесів і

внутрішньої політики підприємства. Метод передбачає постійне порівняння фактичних витрат із нормативними, аналіз відхилень та їх коригування. Це дозволяє оперативно виявляти причини перевитрат та шукати резерви економії.

Таблиця 1.10. Типові документи, що використовуються при нормативному методі

Документ	Призначення
Нормативна карта (технічна, ресурсна)	Встановлює норми витрат матеріалів, праці, енергії, амортизації тощо
Калькуляція нормативної собівартості	Розрахунок витрат на продукцію згідно з чинними нормами
Звіт про відхилення від нормативів	Порівняння фактичних витрат з нормативними, виявлення перевитрат або економії
Акт коригування нормативів	Офіційне оновлення норм за результатами аналізу
Пояснювальна записка до відхилень	Документ із причинами відхилень та пропозиціями щодо оптимізації

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таблиця 1.11- Відповідальні особи за організацію обліку витрат при нормативному методі

Тип організації	Відповідальні особи
Великі підприємства	Відділ нормування праці, технологи, економісти, бухгалтер-аналітик, керівник планово-економічного відділу
Середні підприємств	Бухгалтер з калькулювання, інженер-технолог, економіст з праці
Малі підприємства	Головний бухгалтер, керівник підприємства, технолог (за сумісництвом)
Державні підприємства	Планово-економічний відділ, служба внутрішнього контролю, виробничий відділ
Підприємства з аутсорсингом	Фінансовий консультант, зовнішній бухгалтер, аналітик витрат

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Приклади документів для нормативного методу калькулювання у додатку Ш.

5. Метод управління витратами через центри відповідальності.

Метод управління витратами через центри відповідальності є одним із ключових інструментів підвищення ефективності управління витратами на підприємстві. Цей підхід передбачає поділ підприємства на окремі структурні підрозділи, кожен з яких відповідає за свої витрати, доходи або інвестиції. Завдяки цьому забезпечується більш чіткий контроль за витратами та підвищується відповідальність керівників за досягнення фінансових показників[43].

Основними типами центрів відповідальності є:

1. Центри витрат — підрозділи, які несуть відповідальність за контроль витрат. До них можуть належати виробничі цехи, логістичні відділи, відділи закупівель.
2. Центри доходів — підрозділи, що відповідають за формування доходів підприємства. Наприклад, відділи продажів, маркетингові підрозділи.
3. Центри прибутку — об'єднують як витрати, так і доходи, що дозволяє оцінювати прибутковість підрозділу. Зазвичай це окремі бізнес-одиниці або філії.
4. Центри інвестицій — відповідають за ефективність використання інвестиційних ресурсів. Це можуть бути великі стратегічні проєкти або напрямки розвитку.

Для ефективного управління витратами в центрах відповідальності використовуються наступні типові документи:

Таблиця 1.12-Типові документи та відповідальні особи при управлінні витратами в центрах відповідальності

Тип центру відповідальності	Відповідальні особи	Типові документи
Центри витрат	Бухгалтер з обліку витрат, керівник підрозділу, аналітик витрат	Бюджет витрат підрозділу, звіт про виконання бюджету, акт звірки витрат, відомість відхилень
Центри доходів	Маркетолог, керівник відділу продажів, фінансовий аналітик	План доходів, звіт про досягнення планових показників, акт звірки доходів
Центри прибутку	Фінансовий директор,	Звіт про фінансові результати,

	керівник підрозділу, бухгалтер-аналітик	калькуляція собівартості, розрахунок маржинального доходу
Центри інвестицій	Фінансовий аналітик, проектний менеджер, керівник напрямку	Бюджет капітальних вкладень, звіт про інвестиції, акт приймання інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Цілі впровадження центрів відповідальності :

- Забезпечення чіткого розмежування обов’язків щодо витрат.
- Формування культури «власника» бюджету на рівні кожного підрозділу.
- Виявлення найбільш витратних або неефективних ділянок.
- Оперативна реакція на перевитрати або відхилення від бюджету.
- Підвищення відповідальності управлінського персоналу за фінансовий результат.

6. Бюджетування є важливим елементом управлінського обліку, що представляє собою процес формування фінансової моделі діяльності підприємства на визначений плановий період. Ця модель зазвичай існує у вигляді плану-бюджету, який охоплює як загальний план організації, так і окремі бюджети її структурних підрозділів. У бюджетах містяться як планові, так і аналітичні розрахунки ключових фінансових показників, необхідних для досягнення поставлених цілей[44].

Формування бюджету — це важлива частина циклу планування та контролю, який полягає у визначенні видів діяльності підприємства та необхідних для їх реалізації ресурсів у кількісному вираженні. Найчастіше цей процес здійснюється за допомогою фінансових показників, які фіксуються в бюджетах. Паралельно з цим відбувається розподіл відповідальності між менеджерами різних рівнів за виконання конкретних завдань і досягнення запланованих результатів.

Основні етапи бюджетування включають:

- Визначення загальних цілей підприємства, включаючи планові обсяги продажів;
- Підготовка оперативних кошторисів відділами та підрозділами;
- Аналіз, перевірка кошторисів, розподіл ресурсів та коригування пропозицій у відділах;
- Формування загальних бюджетів із постатейним урахуванням потреб у ресурсах та використанням фондів.

Бюджетування охоплює складання як поточних, так і стратегічних кошторисів, які визначають обсяги витрат, необхідні для виконання запланованих робіт і підтримки діяльності підрозділів. Значну роль у цьому процесі відіграють обґрунтовані прогностні розрахунки, що враховують витрати на запаси, сировину, матеріали, оплату праці, а також залучення додаткових ресурсів. Важливим етапом є обґрунтування витрат кожного структурного підрозділу з метою включення їх до загального плану-бюджету організації[44].

Таблиця 1.13. Відповідальні особи та типові документи при бюджетуванні

Відповідальні особи	Типові документи
Фінансовий директор, керівник підрозділу, бухгалтер-аналітик	Фінансовий план, бюджет доходів і витрат, звіт про виконання бюджету, акт звірки витрат
Бухгалтер з обліку витрат, керівник підрозділу, аналітик витрат	Бюджет витрат підрозділу, кошторис витрат, відомість відхилень, акт звірки витрат
Маркетолог, керівник відділу продажів, фінансовий аналітик	План доходів, звіт про досягнення планових показників, акт звірки доходів, звіт про ефективність рекламних кампаній
Фінансовий аналітик, проєктний менеджер, керівник напрямку	Бюджет капітальних вкладень, звіт про інвестиції, акт приймання інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Крім вітчизняних практик, важливими є міжнародні підходи до управління витратами:

- Метод Direct-Costing (метод прямого калькулювання) передбачає включення до собівартості продукції лише змінних витрат. Постійні витрати при цьому не розподіляються на продукцію, а списуються

безпосередньо на фінансові результати періоду. Такий підхід дозволяє отримати маржинальний дохід (різницю між виручкою та змінними витратами), який є базою для прийняття управлінських рішень.

Послідовність здійснення Direct-Costing:

1. Визначення змінних витрат на одиницю продукції (сировина, погодинна оплата праці, змінні комунальні послуги тощо).
2. Обчислення загальних змінних витрат шляхом множення змінних витрат на кількість виготовленої продукції.
3. Визначення виручки від реалізації продукції.
4. Розрахунок маржинального доходу (виручка – змінні витрати). Додаток Х.
5. Вирахування суми постійних витрат (оренда, адміністративна зарплата, амортизація тощо). Додаток Х.
6. Розрахунок фінансового результату: маржинальний дохід – постійні витрати = прибуток/збиток. Додаток Х.

Таблиця 1.14. Відповідальні особи за організацію обліку витрат при методі Direct-Costing

Тип організації	Відповідальні особи
Великі підприємства	Фінансовий аналітик, бухгалтер з управлінського обліку, керівник відділу контролінгу
Середні підприємства	Бухгалтер з управлінського обліку, фінансист, аналітик витрат
Малі підприємства	Головний бухгалтер або директор (з урахуванням можливостей програмного забезпечення)
Підприємства з аутсорсингом	Аутсорсинговий бухгалтер, фінансовий консультант або незалежний аудитор

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Стандарт-костинг – метод ґрунтується на стабільних, попередньо встановлених стандартах витрат (норми матеріалів, оплати праці, енергії), які змінюються рідко. Дас змогу контролювати відхилення фактичних витрат від стандартних.

Послідовність:

1. Встановлення стандартних норм витрат для кожного виду продукції.
2. Збір фактичних даних про витрати.
3. Порівняння фактичних витрат зі стандартними.
4. Аналіз відхилень і коригування норм (за потреби).

Відповідальні особи: бухгалтер-аналітик, економіст з планування, технолог, керівник виробництва.

- Метод ABC – метод розподіляє витрати не на вироби, а на діяльність (процеси), що їх формує. Дозволяє точніше визначити собівартість кожного продукту або послуги.

Послідовність:

1. Визначення бізнес-процесів та їх витрат.
2. Розподіл витрат на процеси (активності).
3. Прив'язка активностей до продукції або замовлень.
4. Розрахунок собівартості кожного виду продукції з урахуванням активностей.

Відповідальні особи: фінансовий аналітик, управлінський бухгалтер, керівники бізнес-процесів.

- Кайдзен-костинг – метод постійного вдосконалення, що передбачає регулярне зниження витрат шляхом малих, але системних покращень виробництва.

Послідовність:

1. Визначення базового рівня витрат.
2. Впровадження ініціатив з покращення (пропозиції від працівників).
3. Моніторинг результатів і фіксація зниження витрат.
4. Повторне вдосконалення.

Відповідальні особи: команди Кайдзен, керівники цехів, лінійний персонал, служба якості.

- Таргет-костинг – метод, за яким цільова собівартість визначається як різниця між очікуваною ринковою ціною та плановим прибутком. Витрати на виробництво не повинні перевищувати цю межу.

Послідовність:

1. Визначення очікуваної ціни продажу.
2. Встановлення бажаного прибутку.
3. Обчислення допустимої собівартості (ціна – прибуток).
4. Підбір матеріалів, технологій, які забезпечують досягнення цільової собівартості.

Відповідальні особи: маркетолог, фінансовий директор, виробничий директор, інженер-технолог.

- Кост-кілінг – агресивна стратегія скорочення витрат через швидке усунення неефективних витрат (персонал, постачальники, послуги тощо).

Алгоритм:

1. Повний аудит витрат.
2. Визначення витрат, що не створюють цінності.
3. Швидке прийняття рішень щодо їх усунення.
4. Контроль ефекту.

Відповідальні особи: Топменеджмент, антикризовий менеджер, фінансовий аналітик.

- Just-in-time – методика постачання ресурсів і виготовлення продукції точно у потрібний час. Знижує витрати на складування та надлишкові запаси.

Послідовність:

1. Аналіз потреб у ресурсах і продукції.

2. Встановлення графіків постачання «точно в строк».
3. Налагодження тісної співпраці з постачальниками.
4. Оптимізація виробничого процесу для точного виконання замовлень.

Відповідальні особи: логіст, постачальник, диспетчер виробництва, складський менеджер.

- LCC (LifeCycleCosting) – метод обліку витрат протягом усього життєвого циклу продукції — від проєктування до утилізації. Дозволяє оцінити повну вартість володіння.

Послідовність:

1. Визначення етапів життєвого циклу продукції.
2. Оцінка витрат на кожному етапі.
3. Планування інвестицій з урахуванням повної вартості.
4. Аналіз і моніторинг фактичних витрат на життєвому циклі.

Відповідальні особи: проєктний менеджер, фінансовий аналітик, інженер-дизайнер.

- Стратегічне управління витратами – комплексний підхід до управління витратами, що охоплює усі процеси підприємства та орієнтований на довгострокову конкурентоспроможність.

Послідовність:

1. Аналіз витрат по всьому ланцюгу створення цінності.
2. Визначення ключових драйверів витрат.
3. Розробка стратегій зниження витрат без втрати якості.
4. Впровадження та контроль реалізації стратегії.

Відповідальні особи: Фінансовий директор, стратегічний аналітик, керівники підрозділів.

- CVP-аналіз – інструмент, що дозволяє аналізувати взаємозв'язок між витратами, обсягом виробництва, цінами і прибутком. Дозволяє визначити точку беззбитковості.

Послідовність:

1. Розподіл витрат на змінні та постійні.
2. Визначення ціни реалізації.
3. Розрахунок точки беззбитковості.
4. Моделювання впливу змін на прибуток.

Відповідальні особи: Фінансовий аналітик, бухгалтер, керівник відділу планування.

- Бенчмаркінг – метод порівняння власних витрат, процесів і показників з найкращими в галузі чи конкурентами з метою виявлення точок зростання.

Послідовність:

1. Вибір об'єкта для порівняння (внутрішній чи зовнішній).
2. Збір даних і показників.
3. Аналіз відхилень і виявлення найкращих практик.
4. Розробка плану впровадження змін.

Відповідальні особи: бізнес-аналітик, стратег, керівник з розвитку, аудитор.

Найбільш ефективними та поширеними на міжнародному рівні є кайдзен-костинг, таргет-костинг, Just-in-time і ABC-метод. Світовий досвід свідчить, що впровадження сучасних методів управління витратами суттєво сприяє їх оптимізації та зростанню конкурентоспроможності підприємств[4].

Наведу приклад успішного управління витратами на українському підприємстві ТОВ «Вигідна покупка» [18],[19]. Сфера діяльності: Роздрібна торгівля товарами для дому та особистої гігієни (сегмент drogerie). Додаток Ф.

1.3 Нормативно-правова база управління витратами та досвід успішного формування ефективної системи управління витратами.

Ступінь самостійності у прийнятті рішень щодо управління витратами залежить від організаційно – правової форми підприємства та від галузевих нормативів розрахунків кошторисів та калькулювання витрат. Нормативно – правова база, що існує наразі в Україні, регулює ці питання (табл. 1.15)

Таблиця 1.15-Огляд нормативно-правової бази управління витратами у бізнес-організації в Україні

Рівень нормативу	Назва документа	Ключові положення	Використання на підприємствах
Законодавчі акти	Господарський кодекс України	Ст. 42 – визначення підприємницької діяльності; Ст. 44–48 – регулювання фінансово-господарської діяльності, включаючи облік витрат.	Застосовується для правового оформлення витрат, обґрунтування собівартості у договорах, положеннях, звітах.
Законодавчі акти	Податковий кодекс України	Розділ III – правила визнання витрат для оподаткування, податкові різниці, документальне підтвердження.	Визначення витрат, що впливають на оподатковуваний прибуток, обов’язковий для складання податкової звітності.
Бухгалтерські стандарти (П(С)БО)	П(С)БО 16 'Витрати'	Класифікація витрат, принципи їх визнання, оцінка та розкриття у звітності.	Основний стандарт для обліку операційних витрат у фінансовій звітності..
Бухгалтерські стандарти (П(С)БО)	П(С)БО 3 'Звіт про фінансові результати'	Формування статей витрат у фінансовій звітності.	Відображення витрат у формі №2 – фінансовий результат.
Бухгалтерські	П(С)БО 1 'Загальні	Принцип	Формування звітності

стандарти (П(С)БО)	вимоги до фінансової звітності'	відповідності доходів і витрат.	згідно з принципами повноти та відповідності.
МСФЗ / IFRS	IAS 1 'Подання фінансової звітності'	Вимоги до структури і представлення витрат у звітності.	Використовується підприємствами, що звітують за МСФЗ, для структурування витрат.
МСФЗ / IFRS	IAS 2 'Запаси'	Методи оцінки витрат на придбання, виробництво, зберігання запасів	Формування собівартості продукції, оцінка залишків на склад.
МСФЗ / IFRS	IAS 38 'Нематеріальні активи'	Дослідницькі витрати визнаються як витрати періоду.	Застосовується до витрат на розробку ПЗ, брендинг, патенти тощо.
Інші нормативні джерела	Закон України 'Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні'	Загальні правила обліку, принципи визнання витрат.	Нормативна база для облікової політики підприємства.
Інші нормативні джерела	Методичні рекомендації Мінфіну	Порядок калькулювання собівартості, складання звітності.	Застосовуються для формування калькуляцій і кошторисів.
Внутрішні документи підприємства	Положення про облік витрат.Додаток У.	Місце виникнення, структура витрат, відповідальні особи.	Регламентує облік витрат у конкретній організації.
Внутрішні документи підприємства	Регламент бюджетування.Додаток Л.	Порядок складання, контролю й коригування витратної частини бюджету.	Основний інструмент для планування та контролю витрат.
Внутрішні документи підприємства	Внутрішні політики з cost control.Додаток М.	Методи управління витратами (АВС, директ-костинг, контроль закупівель).	Застосовуються для оперативного аналізу й оптимізації витрат.

Джерело: розроблено автором на основі [6],[7],[8], [9],[10],[11],[12],[13]

Нормативно-правова база управління витратами в Україні включає законодавчі та нормативні акти, що регламентують ведення бухгалтерського та

податкового обліку, а також міжнародні стандарти. На їх основі підприємства розробляють власні регламенти та системи управління витратами відповідно до своєї галузевої специфіки та стратегії розвитку.

Ще одним методом управління витратами є ощадливе виробництво (Lean production) — це концепція, спрямована на усунення втрат та підвищення ефективності процесів шляхом постійного вдосконалення та залучення всіх працівників до процесу оптимізації[14].

Цей підхід був успішно впроваджений на багатьох підприємствах, зокрема:

1. Lantech

«Lantech» -пакувальні рішення, була створена в 1972 році, але вже в 1989 році стала терпіти невдачі, що виникали через використання на виробництві системи «партий і черг». Споживачі спочатку зверталися до них, тому що компанія була єдиною на ринку, але після виходу в світ її технологій конкуренти стали забирати собі споживачів[15].

Основними проблемами «Lantech» були тривала обробка замовлення, невідповідність роботи дистриб'юторів виробництву, складування готових виробів на тривалий термін, а також подальша їх переробка. Щоб вийти на новий рівень конкуренції, компанія найняла нового віце-президента, який умів застосовувати методи ощадливого виробництва. Тоді процес проходження замовлення і виробничий процес були змінені. Кількість прийнятих замовлень скоротилася до тієї цифри, яку можна було реально виконати. Процес виробництва був розділений на команди, кожна з яких виконувала окреме замовлення за своєю специфікою. Таким чином, час виконання замовлення скоротився з 4-20 тижнів до 1-4 тижнів. Потреба в зберіганні готової продукції зникла. «Lantech» не відразу досягла бажаних змін. Спочатку керівництво компанії намагалось виправити ситуацію, що склалася, за допомогою окремих інструментів, таких як поділ замовлень на масові та індивідуальні, застосування

менеджменту якості, створення основних компонентів продукту до надходження замовлення і оновлення технології закупівлею нової системи MRP. Застосування цих методів дало негативний результат. Лише зміна всієї системи (як системи замовлення, так і виробництва) дала змогу компанії відновитися і вийти на новий рівень продажів[16].

2. Aerostar

Аеростар, визнаний лідер українського ринку вентиляційного обладнання, впровадив технології Lean manufacturing для підвищення ефективності та оптимізації процесів. Їх впровадження було спрямоване на вирішення таких проблем, як незбалансованість процесів складання та відсутність систем візуального контролю. У результаті Aerostar значно зменшив займану площу, зменшив час складання та підвищив продуктивність. Результати впровадження забезпечили значні покращення у всіх робочих процесах[17].

3. Nova Poshta

Нова Пошта, як лідер доставки та логістики в Україні, зіткнулася з такими проблемами, як необхідність скорочення черг, підвищення продуктивності та прискорення обробки посилок. Впроваджуючи технології ощадливого виробництва, компанія успішно впоралася з цими завданнями, що призвело до економії місця, швидшого пошуку посилок і підвищення продуктивності філій. Незважаючи на початковий опір змінам, прагнення Нової Пошти до ощадливого виробництва дозволило їй значно покращити свою роботу. [16].

Ці приклади демонструють, що застосування принципів ощадливого виробництва сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств у різних галузях.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕРЛА ХЕЛСА»

2.1 Загальна характеристика підприємства та оцінка економічних показників

Український бренд натуральних вітамінів та добавок PERLA HELSA™ розпочав свою історію у 2018 році. Вони детально вивчили ринок дієтичних добавок і вітамінів та зібрали базу наукових досліджень.

Результатом роботи стали натуральні продукти для здоров'я та краси з високим ступенем засвоюваності (біодоступності).

Для виготовлення продукції Perla Helsa обирає сировину, яка виробляється у країнах із високим рівнем екології: Ісландії, Швейцарії, Норвегії, Португалії та Франції. Кожен продукт має сертифікати якості — як від виробника, так і від державної лабораторії[22].

Таблиця 2.1-Реєстраційні дані компанії

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПЕРЛА ХЕЛСА"
Скорочена назва	ТОВ " ПЕРЛА ХЕЛСА "
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42301892
Дата реєстрації	11.07.2018
Уповноважені особи	<u>Баранов Тарас Олегович</u>
Розмір статутного капіталу	10000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля Інші: 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у

	тому числі рибою, ракоподібними та молюсками 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 47.29 Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах 73.11 Рекламні агентства 10.86 Виробництво дитячого харчування та дієтичних харчових продуктів
Контактна інформація	61166, Україна, Харківська обл., місто Харків, проспект Науки, будинок, 40

Джерело: розроблено автором на основі офіційних даних про реєстрацію підприємства [21]



Рисунок 2.1- Організаційна структура управління ТОВ «Перла Хелса»

Джерело: розроблено автором на основі Додатку Н

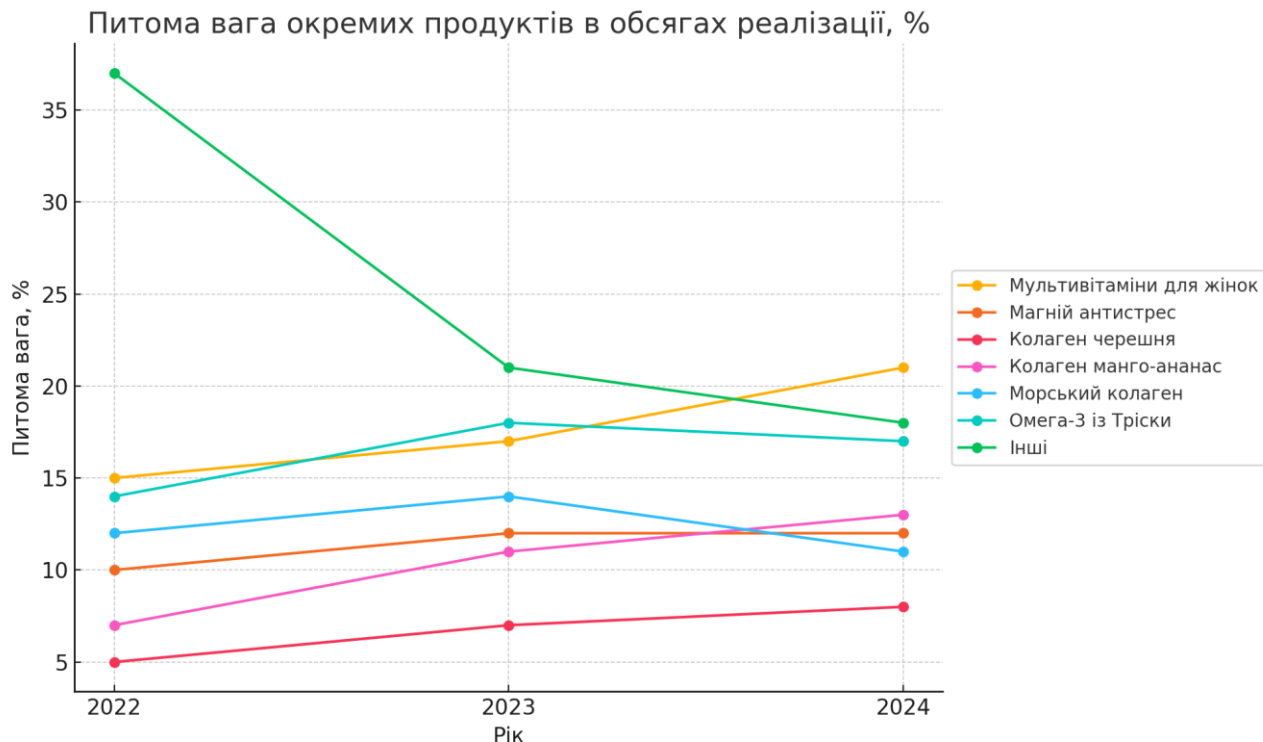


Рисунок 2.2. Питома вага окремих продуктів в обсягах реалізації (2022–2024 роки)

Джерело: розроблено автором на основі фінансових документів ТОВ «Перла Хелса» (Додаток Щ)

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та подає фінансову звітність відповідно до ПСБО.

Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє динамічне зростання чистого доходу. У 2022 році він становив 5 938,5 тис. грн, у 2023 — 28 220,7 тис. грн, а у 2024 — 38 148,5 тис. грн. Водночас витрати зросли пропорційно, що призвело до різкого зменшення чистого прибутку у 2024 році до 45,9 тис. грн, порівняно з 1 929,1 тис. грн у 2023 році.

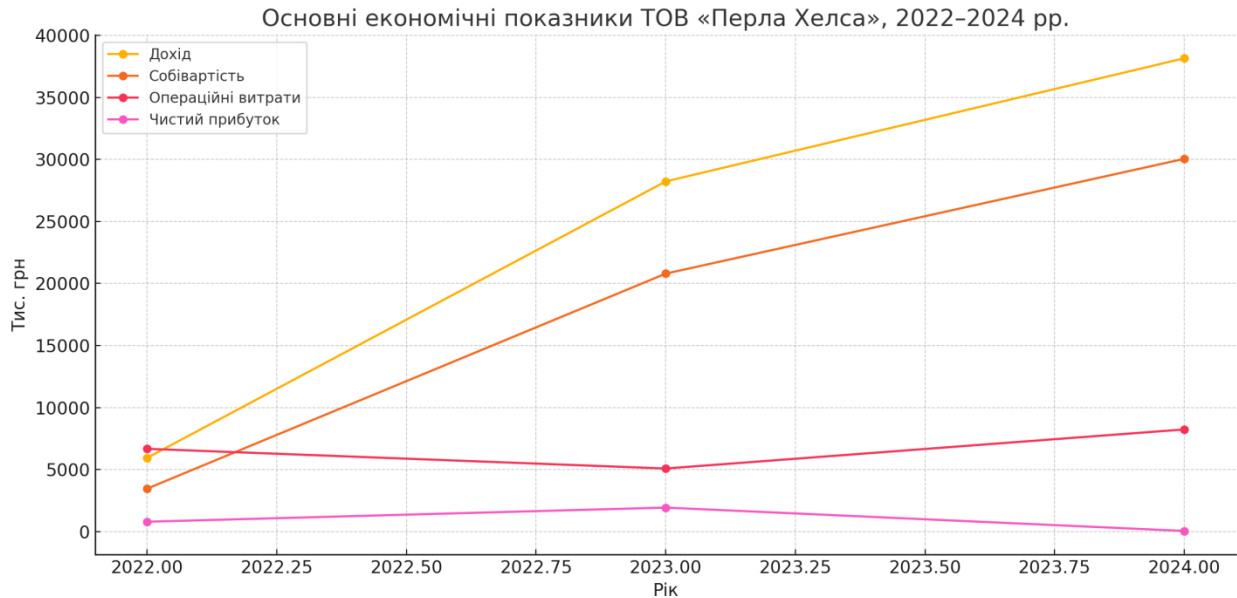


Рисунок 2.3-Основні економічні показники ТОВ «Перла Хелса» 2022-2024рр

Джерело: розроблено автором на основі фінансових документів ТОВ «Перла Хелса» (Додаток ІІІ)

Незважаючи на зростання виручки, рентабельність у 2024 році практично зникла, що свідчить про зростаючий тиск витрат на фінансовий результат.

2.2 Аналіз витрат та управління ними у ТОВ "Перла Хелса" за 2022–2024 рр.

Для формування пропозицій слід проаналізувати витрати 2022-2024 рр та хто саме відповідальний за управління витратами.

І. Систематизація витрат відповідно до звітності та подій 2022-2024рр.

Таблиця 2.2-Систематизація витрат ТОВ «Перла Хелса» з динамікою за 2022-24 рр

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2023/2022, %	Динаміка 2024/2023, %	Коментар
Собівартість реалізованої продукції, тис. Грн	3457.8	20788.8	30041.0	501.2	44.5	Суттєве зростання у 2023–2024 роках

						внаслідок розширення виробництва
Інші операційні витрати, тис. грн	6666.5	5079.3	8229.3	-23.8	62.0	Стрімке зростання у 2024 році через оренду нових складів та офісів
Маркетингові витрати (оцінка), тис. грн	-	-	~1340 (оцінка)	-	-	Зросли приблизно на 62% у 2024 році через запуск 15 нових БАДів
Готова продукція на складі, тис. грн	8436.8	8436.8	12606.8	0.0	49.4	Збільшення запасів готової продукції на складі на 4170 тис. Грн
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	-	1065.1	3317.0	-	211.4	Зростання втричі, що свідчить про активне кредитування покупців
Залучено короткострокового кредиту, тис. грн	0	0	1649.3	-	-	Фінансування витрат за рахунок позикових коштів

Джерело: розроблено автором на основі Додатку ІІІ

Систематизація ключових витрат ТОВ «Перла Хелса» за 2022–2024 роки підтвердила різке зростання навантаження на витратну частину бюджету. Зокрема, загальна сума витрат збільшилась із 3457,8 тис. грн у 2022 році до 30041,0 тис. грн у 2024 році, тобто більш ніж у 8,7 раза.

Найбільшого приросту зазнали адміністративні витрати, які в 2022 році становили близько 520 тис. грн, а вже у 2024 році — досягли 3 млн грн (див. таблицю бюджету управління). Це зумовлено розширенням управлінського апарату, зростанням витрат на оплату праці, податків, оренди та інформаційних систем.

Крім того, суттєво зросли витрати на закупівлі, що пов'язано з масштабуванням діяльності — розширенням асортименту продукції, підключенням нових постачальників та логістичних послуг. Наприклад, у 2023–2024 рр. було запроваджено нові функціональні підрозділи (відділ фінансової аналітики, маркетингу), які потребували оснащення офісною технікою та кадрового наповнення.

Таким чином, зростання витрат не є неефективним — воно є наслідком масштабування бізнес-моделі, збільшення обсягів продажів, введення нових посад і систем управління, що вимагають відповідних ресурсів.

У 2023 році інші операційні витрати компанії знизилися, однак у 2024 році вони різко зросли на 62%. Це зростання переважно обумовлено збільшенням витрат на оренду складів та офісів, а також значними інвестиціями в маркетингові кампанії, спрямовані на запуск нових продуктів.

Розширення діяльності компанії вимагало додаткових площ для зберігання продукції та розміщення персоналу. Це призвело до укладення нових договорів оренди та, відповідно, до зростання витрат на оренду складів та офісів.

У 2024 році компанія запустила щонайменше два нові продукти:

- Collagen Nectar Black Cherry: нова версія колагенового нектару зі смаком вишні.
- Triple Magnesium: дієтична добавка, спрямована на зниження стресу та покращення сну.

Запуск цих продуктів супроводжувався масштабною маркетинговою кампанією, включаючи таргетовану рекламу в соціальних мережах, співпрацю з інфлюенсерами та створенням спеціально розроблених смартпрактик CeWell. Ці заходи сприяли значному зростанню маркетингових витрат у 2024 році.

Таким чином, зростання інших операційних витрат у 2024 році переважно обумовлено запуском нових продуктів і супутніми маркетинговими та адміністративними витратами(Додаток Р).

У 2024 році ТОВ «Перла Хелса» зафіксувала зростання запасів готової продукції на 49,4%, що свідчить про активне розширення асортименту та підготовку до збільшення обсягів продажів. Серед нових продуктів, представлених на офіційному сайті компанії, можна виділити:

- Collagen Nectar Black Cherry;
- Triple Magnesium.

Щодо дебіторської заборгованості, яка зросла до 3,3 млн грн, це пов'язано з новими умовами співпраці з партнерами та постачальниками.

Таким чином, зростання запасів готової продукції та дебіторської заборгованості вказує на стратегічне розширення діяльності ТОВ «Перла Хелса» у 2024 році, спрямоване на зміцнення позицій на ринку та задоволення зростаючого попиту на нові продукти.

Також у 2024 році вперше було залучено короткостроковий кредит (1,65 млн грн. Аналіз структури використання короткострокового кредиту свідчить про стратегічно обґрунтоване розподілення фінансових ресурсів для забезпечення стійкості операційної діяльності та реалізації інвестиційних проектів компанії. Кредит був спрямований на три основні напрями: поповнення оборотного капіталу, розширення складських потужностей та маркетингову кампанію для нових БАДів(Додаток С).

Загалом тенденції останніх трьох років демонструють як потенціал зростання підприємства, так і необхідність запровадження глибшого контролю витрат, ефективного планування оборотного капіталу та моніторингу результативності інвестицій у розширення бізнесу.

II. Калькулювання собівартості реалізованої продукції на основі фінансової звітності. Додаток III.

Цей показник дозволить детально проаналізувати, як змінювалися витрати на виробництво, зберігання та просування продукції на ринку в динаміці.

Таблиця 2.3-Аналіз калькулювання собівартості реалізованої продукції ТОВ «Перла Хелса» за 2022-2024 рр.

Стаття витрат	2022	2023	2024	Коментар
Закупівельна вартість товарів (БАДів)	3457.8	20788.8	30041.0	Прямі витрати на закупівлю товарів у постачальників
Витрати на оренду складів та офісів	1500.0	1800.0	3200.0	Значне збільшення в 2024 році через розширення логістичної інфраструктури
Маркетингові витрати	800.0	700.0	1340.0	Різке зростання у 2024 році на тлі запуску нових БАДів
Витрати на персонал (зарплата, ЄСВ)	1000.0	1100.0	1220.0	Поступове зростання на фоні збільшення кількості офісів та складів
Транспортні та логістичні витрати	900.0	950.0	1200.0	Збільшення внаслідок зростання обсягів товарообігу
Інші адміністративні витрати	467.5	529.3	1269.3	Інші витрати на офіс, послуги, бухгалтерію тощо
Разом повна собівартість	10124.3	25868.1	38270.3	Розраховано як сума основних статей

Джерело: розроблено автором на основі Додатку А, Додатку Ж

Аналіз структури та динаміки повної собівартості ТОВ «Перла Хелса» за 2022–2024 роки засвідчив суттєве зростання витрат, зумовлене як кількісним розширенням операційної діяльності, так і якісними трансформаціями бізнесу. Протягом трьох років собівартість зросла з 10,1 млн грн у 2022 році до 38,3 млн грн у 2024 році, що становить приріст на понад 280%.

Найбільшу частку у структурі витрат стабільно займає закупівельна вартість товарів, що є логічним для підприємства торговельного типу. Збільшення закупівель у 2024 році зумовлене активною стратегією розширення асортименту продукції, зокрема, запуском нових видів БАДів, таких як Collagen Nectar Black Cherry та Triple Magnesium, які потребували значних обсягів закупівлі сировини та пакувальних матеріалів.

Витрати на оренду різко зросли у 2024 році, що було пов'язано з розширенням складських потужностей та відкриттям нових офісів у Києві та Львові. Компанія додала до своїх активів два нових орендованих склади загальною площею 1500 м², які забезпечили зберігання збільшених обсягів продукції. Також був орендований новий офісний простір на 250 м² для потреб відділів продажів та маркетингу.

Маркетингові витрати також зазнали стрімкого приросту через запуск нових продуктів та супутню рекламну кампанію. Було проведено масштабну рекламну кампанію в соціальних мережах (Facebook, Instagram), а також використано платформи YouTube для просування відеоконтенту. Крім того, компанія активно залучала інфлюенсерів для рекламних колаборацій, що додало охоплення у понад 500 тисяч цільової аудиторії. Наприклад, запуск Collagen Nectar Black Cherry супроводжувався серією відеооглядів, що в середньому набирали 100 000 переглядів кожне.

Збільшилися й транспортно-логістичні витрати, що корелює зі зростанням обсягів продажів і товарообігу. Витрати на доставку продукції по Україні зросли через збільшення кількості відправлень на 35% порівняно з 2023 роком. Для забезпечення швидкої доставки було укладено нові договори з логістичними компаніями 'Нова Пошта' та 'Delivery', що дозволило значно підвищити швидкість обслуговування клієнтів.

Таким чином, різке зростання витрат у 2024 році можна вважати обґрунтованим, оскільки воно було спрямоване на розширення асортименту, збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення впізнаваності бренду на ринку. Важливо зазначити, що на фоні агресивного розширення асортименту, збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення впізнаваності бренду на ринку у 2024 році значно зросли не лише абсолютні суми витрат, але й навантаження на управлінські ресурси компанії. Це підкреслює необхідність запровадження більш чіткої структури обліку та контролю витрат за центрами відповідальності, впровадження елементів стратегічного управління собівартістю та аналізу ефективності витрат у розрізі продуктів.

Загалом підприємство потребує комплексної оцінки витратної політики з метою пошуку резервів оптимізації та забезпечення зростання прибутковості на тлі масштабування операцій.

III. Питома вага витрат до доходу .

Визначення питомої ваги витрат до доходу є важливим інструментом фінансового аналізу, оскільки цей показник дозволяє оцінити, яку частку від загальної виручки займають витрати підприємства. Це допомагає зрозуміти ефективність використання ресурсів, рівень контролю за витратами та потенціал для оптимізації.

Питома вага витрат до доходу — це відношення суми витрат підприємства до його доходу, виражене у відсотках. Цей показник відображає, скільки копійок витрачається з кожної гривні отриманого доходу. Додаток Х.

Таблиця 2.4-Розрахунок питомої ваги витрат до доходу ТОВ «Перла Хелса»

Рік	Дохід, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Питома вага витрат, %
2022	11087,8	10124,3	91,3

2023	28220,7	25868,1	91,7
2024	38326,3	38270,3	99,8

Джерело: розроблено автором на основі фінансових документів ТОВ «Перла Хелса» (Додаток Ц)

Аналіз питомої ваги витрат до доходу у ТОВ «Перла Хелса» свідчить про стабільно високий рівень витратності діяльності підприємства впродовж 2022–2024 років. У 2022–2023 роках частка витрат у доході становила 91,3% та 91,7% відповідно, що вже є досить критичним показником для торговельної компанії. Проте у 2024 році цей показник різко зріс до 99,8%, фактично зрівнявши витрати з доходами. Така ситуація означає, що в 2024 році майже весь дохід був спожитий витратами, що обумовлено значним розширенням асортименту продукції, ростом витрат на маркетинг, оренду, зарплати та логістику, і підприємство працювало на межі беззбитковості. Це свідчить про неефективне управління витратами, особливо на фоні масштабного розширення бізнесу, що відбулося у тому ж році. Зростання собівартості майже на 50% за рік не було достатньо компенсоване приростом доходу, що сигналізує про необхідність глибокого аналізу витратної структури та впровадження системного підходу до оптимізації витрат і контролю прибутковості.

IV. Аналіз управління витратами

Перш за все, варто відзначити, що у 2024 році підприємство здійснило масштабне розширення: було запущено 15 нових видів дієтичних добавок, реалізовано потужну рекламну кампанію, відкрито 10 нових складів і 2 офіси. Ці стратегічні кроки безумовно вплинули на витратну частину бюджету.

Повна собівартість у 2022 році склала 10,1 млн грн, у 2023 зросла до 25,9 млн грн, а у 2024 досягла 38,3 млн грн.

Особливо зросли витрати на рекламу та логістику, що увійшли до категорії "інші операційні витрати". Лише за 2024 рік вони збільшилися на

понад 3 млн грн. Питома вага витрат до загального доходу у 2024 році склала 99,8%, що фактично означає, що витрати повністю поглинули прибуток підприємства. При цьому чистий прибуток у 2024 році склав лише 45,9 тис. грн, що в 42 рази менше, ніж у 2023.

Такі цифри сигналізують про необхідність серйозного переосмислення підходів до управління витратами.

Таблиця 2.5-Аналіз кількості внутрішніх нормативних документів, які використовуються в ТОВ «Перла Хелса»

№	Назва підрозділу	Наявність Положення про відділ	Наявність Посадових інструкцій працівників підрозділу	Аналіз відповідності змісту Положення про відділ та посадових інструкцій
1	Бухгалтерія	Є, але потребує доопрацювання	Є частково	Положення не деталізує структуру, посадові інструкції не охоплюють фінансовий контроль
2	HR / Менеджер з персоналу	Є фрагментарно	Частково або відсутні	Немає єдиного підходу до мотивації, інструкції не узгоджені з функціями
3	Фінансова аналітика	Відсутнє або виконується неформально	Інструкцій немає	Функції неформальні, не закріплені нормативно
4	Відділ закупівель	Є, але вузьке	Присутнє частково	Не прописано контроль за витратами, не деталізовано механізми погодження
5	Офіс-менеджмент	Є лише окремі положення	Присутні обов'язки, але без структури	Не розкриті адміністратори, відповідальність за офісні витрати не визначена
6	Відділ продажів	Є коротке	Інструкції потребують уточнення	Функції продажів не прив'язані до планів та результатів
7	Маркетинг	Є загальні фрази	Інструкцій як окремих документів немає	Не передбачено аналітики результатів промо
8	Логістика	Мінімальне	Інструкції виконавчі	Немає управлінських функцій і контролю витрат

Джерело: розроблено автором на основі Додатку М, Додатку К.

Таблиця 2.6-Зведена таблиця аналізу Положень про відділи ТОВ «Перла Хелса»

№	Назва відділу	Потреба в коригуванні
1	Бухгалтерія	Є, але потребує доопрацювання. Недостатньо деталізовано контроль витрат і фінансову аналітику.
2	HR / Менеджер з персоналу	Є фрагментарно. Відсутня єдина система мотивації, не узгоджено з витратами на оплату праці.
3	Фінансова аналітика	Відсутнє або виконується неформально. Функції неформальні, не закріплені нормативно.
4	Відділ закупівель	Є, але вузьке. Відсутній контроль за витратами та погодженням закупівель.
5	Офіс-менеджмент	Є лише окремі положення. Не визначена відповідальність за офісні витрати.
6	Відділ продажів	Є, але коротке. Не прив'язане до планів продажів та результатів.
7	Відділ логістики	Мінімальне. Відсутні управлінські функції та контроль витрат.

Джерело: розроблено автором на Додатку Т

Таблиця 2.7-Аналіз посадових інструкцій ТОВ «Перла Хелса»

№	Підрозділ / Посада	Основні функції згідно з посадовими інструкціями	Виявлені недоліки	Відповідальність за витрати (планування, контроль, аналіз)
1	Фінансовий відділ / Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, контроль витрат, управлінська та фінансова звітність	Фокус на обліку, а не аналітиці; відсутність регулярного аналізу відхилень	Контроль витрат, звірка з фактом, участь в аналізі відхилень
2	Відділ маркетингу / Маркетолог	Розробка рекламних кампаній, планування бюджету, просування продуктів	Відсутній аналіз ефективності реклами; витрати не прив'язані до результату	Планування маркетингового бюджету, аналіз ROMI, контроль промо
3	Відділ логістики / Логіст	Організація складів, доставка, контроль залишків	Різке зростання витрат на оренду; не оцінено ефективність розміщення складів	Контроль витрат на оренду і доставку, аналіз ефективності логістики
4	Керівництво / Директор – його функції, як правило визначаються Статутом	Стратегічне управління, контроль прибутковості	Наголос на зростанні без контролю витрат; слабка координація відділів	Затвердження бюджету, загальний контроль ефективності
5	HR /	Підбір кадрів,	Немає системи	Планування фонду

	Менеджер з персоналу	мотивація, контроль оплати праці	мотивацій на економію ресурсів або покращення процесів	оплати праці, аналіз кадрових витрат, пропозиції економії
--	----------------------	----------------------------------	--	---

Джерело: розроблено автором на основі Додатку К.

Аналіз посадових інструкцій і організації управління витратами у ТОВ «Перла Хелса» у 2022–2024 роках виявив суттєві прогалини в реалізації контролюючих і аналітичних функцій на рівні ключових підрозділів. Основна проблема полягала у відсутності системного підходу до управління витратами: фінансовий відділ переважно займався фіксацією, а не аналізом витрат, маркетинговий підрозділ не оцінював ефективність вкладених коштів, а логістика розвивалась без достатнього економічного обґрунтування.

Керівництво компанії сконцентрувалося на активному розширенні бізнесу без належної координації з фінансовими показниками, що призвело до дисбалансу між доходами та витратами. Водночас кадрова політика не сприяла залученню персоналу до ініціатив з оптимізації витрат.

Проведений аналіз внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність структурних підрозділів ТОВ «Перла Хелса», дозволяє зробити висновок про наявність суттєвих прогалин у чинних положеннях. Зокрема, більшість підрозділів не мають чітко прописаних функцій з управління витратами, бюджетного контролю, план-факт аналізу та цифровізації ключових процесів.

Найбільш критичними є недоліки в положеннях бухгалтерії, фінансової аналітики, відділів закупівель та логістики — підрозділів, що безпосередньо впливають на витратну частину діяльності підприємства. У документах переважно фіксуються лише загальні функції без конкретизації інструментів, відповідальностей та процедур звітності. Водночас у відділах маркетингу,

продажів та HR відсутні положення про аналітику ефективності витрат (ROMI, KPI, CPA, фонд оплати праці).

З метою підвищення фінансової прозорості та ефективності управління витратами, доцільно оновити та доповнити внутрішні положення кожного з підрозділів. Особливу увагу слід приділити запровадженню цифрових інструментів обліку, формуванню регулярної управлінської звітності, встановленню меж витрат за центрами відповідальності та введенню системи погодження комерційних витрат.

Оновлення положень дозволить сформувати цілісну систему контролю витрат, що відповідатиме сучасним вимогам до управління фінансами підприємства.

Результати проведеного аналізу Положень про структурні підрозділи ТОВ «Перла Хелса» свідчать про наявність значного потенціалу для удосконалення внутрішньої нормативної документації підприємства. У більшості випадків діючі Положення мають обмежений зміст, зосереджений переважно на функціях «виконання» без належного розкриття повноважень, відповідальності, підпорядкування, механізмів взаємодії між підрозділами та контролю витрат.

Ключові виявлені проблеми:

- Відсутність чіткої структури в межах відділів (HR, логістика, аналітика, закупівлі);
- Недостатня деталізація функцій та задач, зокрема в частині аналітики, прогнозування, контролю витрат;
- Наявність посадових інструкцій у фрагментарному вигляді, які не завжди узгоджені з функціональним змістом положень;
- Права та відповідальність часто не прописані або не відповідають реальним завданням підрозділу.

У зв'язку з цим, доцільно:

- Провести повну ревізію чинних Положень про відділи та посадових інструкцій;
- Розробити та впровадити уніфіковану структуру внутрішніх нормативних документів;
- Узгодити Положення про відділи з посадовими інструкціями працівників;
- Врахувати при оновленні документообігу сучасні підходи до управління витратами, ефективністю праці та цифровою трансформацією бізнес-процесів.

Такі заходи сприятимуть підвищенню прозорості, відповідальності, а також забезпечать основу для подальшої оптимізації діяльності підприємства.

Проведений аналіз внутрішньої нормативної документації (ВНД) ТОВ «Перла Хелса» засвідчив фрагментарність та неповноту документального забезпечення діяльності структурних підрозділів. У значній частині випадків наявні Положення про відділи та посадові інструкції не узгоджуються між собою за змістом, не охоплюють ключових функцій, які реально виконуються, або не містять актуальних вимог щодо контролю витрат, відповідальності та аналітичної роботи.

Ключові висновки:

- Лише окремі підрозділи мають повні Положення про відділ, решта — спираються на короткі або застарілі документи;
- Посадові інструкції здебільшого або відсутні, або не оновлювались відповідно до змін функціональних задач;
- Виявлено суттєву невідповідність між фактичним функціонуванням підрозділів і їх формальним нормативним закріпленням;

- Найгостріші проблеми — у підрозділах, пов’язаних із витратами та ефективністю (фінансова аналітика, маркетинг, закупівлі, логістика).

З огляду на виявлені недоліки, доцільно:

- Ініціювати перегляд усіх Положень та посадових інструкцій;
- Створити реєстр чинних ВНД із зазначенням статусу оновлення;
- Забезпечити уніфікацію структури документів відповідно до типових рекомендацій;
- Встановити механізм періодичного перегляду ВНД (щонайменше 1 раз на 2 роки).

Упорядкування системи внутрішньої нормативної документації є передумовою ефективного управління, прозорості повноважень та обґрунтованого підходу до витрат.

Таблиця 2.8-Розвиток системи управління ТОВ «Перла Хелса» за 2022–2024 рр.

№	Показник	2022	2023	2024
1	Обсяг доходів корпорації, тис. грн	4935,8	22838,8	35 555,0
2	Чисельність працівників управління, осіб	12	14	15
3	Продуктивність праці управлінського персоналу, тис. грн/особа	411,3	1631,3	2370,3
4	Обсяг витрат корпорації, тис. грн	3457,8	20788,8	30041,0
5	Витрати на утримання апарату управління, тис. грн	520	2500	3000
6	Частка витрат на управління у загальному обсязі витрат, %	15,0	12,0	10,0
7	Загальна чисельність працівників, осіб	40	45	50
8	Питома вага працівників управління, %	30,0	31,1	30,0
9	Первісна вартість засобів механізації та автоматизації управлінської праці, тис. грн	120	144	180
10	Рівень озброєності управлінських робіт, тис. грн/особа	10,0	10,3	12,0

11	Чисельність працівників центрального апарату управління, осіб	6	7	7
12	Рівень децентралізації функцій управління, %	50	50	53,3
13	Діапазон контролю, загалом (середнє співвідношення підлеглі/керівник)	5	5	5
14	Чисельність працівників вищих органів управління, осіб	2	2	2
15	Рівень централізації управління, %	75,0	77,8	77,8
16	Витрати на утримання вищих органів управління, тис. грн	120	350	400
17	Питома вага витрат на утримання вищих органів в загальних витратах, %	3,5	1,7	1,3

Джерело: розроблено автором на основі Додатків Н,Ц,П.

Аналіз динаміки ключових показників розвитку системи управління в ТОВ «Перла Хелса» за 2022–2024 роки свідчить про поступове вдосконалення управлінських процесів, зростання ефективності управлінського персоналу та прагнення до раціоналізації витрат на управління.

Серед позитивних змін:

Продуктивність праці управлінського персоналу зросла майже у 6 разів: з 411,3 тис. грн/особу у 2022 р. до 2370,3 тис. грн/особу у 2024 р., що свідчить про підвищення ефективності управлінських рішень;

Частка витрат на управління в загальних витратах зменшилася з 15% до 10%, що є показником оптимізації структури витрат;

Рівень озброєності управлінської праці покращився за рахунок оновлення основних засобів та автоматизації офісної роботи;

Зберігається стабільність структури управлінського персоналу, з поступовим зростанням чисельності, що відповідає зростанню обсягів операцій.

Водночас є напрями для вдосконалення:

-Децентралізація функцій управління залишається обмеженою — більшість функцій зосереджено в центральному апараті, що може обмежувати гнучкість і швидкість прийняття рішень на місцях;

-Витрати на утримання вищих органів управління не зменшуються пропорційно зростанню операційної діяльності, що потребує оптимізації.

Таким чином, у період 2022–2024 рр. система управління ТОВ «Перла Хелса» демонструє тенденції до стабілізації, вдосконалення управлінської інфраструктури та підвищення економічної ефективності. Подальші зміни доцільно спрямовувати на розвиток горизонтальної координації, впровадження КРІ для керівників підрозділів та діджиталізацію управлінських функцій.

На завершення треба зазначити, що активна стратегія розширення діяльності у ТОВ «Перла Хелса» у 2024 році створила досить міцний фундамент для майбутнього зростання, але лише за умови ефективного контролю та управління витратами.

2.3 Напрями удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса»

У попередньому розділі визначено основні недоліки в управлінні витратами. Виявлені проблеми потребують додаткових досліджень та відповідних обґрунтувань, що далеко виходить за можливі обсяги цієї дипломної роботи. Частину з них можна усунути заходами, що зазначені в табл.2.9.

Таблиця 2.9. Напрями удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса»

Напрямок удосконалення	Обґрунтування
Впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності	У 2024 році витрати досягли 99,8% від доходу, що вказує на відсутність оперативного контролю.
Регулярний аналіз відхилень (фактичні	Запровадження щомісячного аналізу дозволить

vs. бюджетні витрати)	оперативно реагувати на перевитрати та виявляти неефективність.
Запровадження ABC-аналізу витрат і продукції	Дозволить ідентифікувати продукцію, яка поглинає найбільше ресурсів, але не забезпечує належної віддачі.
Створення системи КРІ для витратних підрозділів	Маркетинг та логістика здійснюють значні витрати без чіткої оцінки результативності.
Оптимізація логістичної мережі	Необхідно переглянути географічне розміщення складів, можливо, впровадити аутсорсинг частини функцій.
Запровадження системи бюджетування «знизу вгору»	Дозволить підвищити точність прогнозів та мотивацію до дотримання бюджету.
Визначення та контроль точки беззбитковості	Розрахунок точки беззбитковості допоможе уникнути запуску збиткових продуктів.
Внутрішня мотивація до економії (кадрові ініціативи)	Доцільно впровадити преміювання за ідеї з економії витрат, участь у кайдзен-процесах.
Регулярний фінансовий моніторинг прибутковості	Необхідне щоквартальне оцінювання маржинальності і прибутковості по кожному напрямку.
Розробка сценарного планування витрат (best / base / crisis)	Сценарії дозволять адаптуватись до змін ринку або кризи.

Джерело: розроблено автором

Для впровадження наведених напрямків з удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса» доцільним, на наш погляд, є плановий підхід, тому пропонується конкретизувати загальні напрямки у вигляді конкретних заходів (табл. 2.10)

Таблиця 2.10. Поточний план заходів з удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса»

№ п/п	Розділ та зміст заходів	Виконавець (співвиконавець)	Витрати за календарний період	Терміни виконання	Примітки
1	Впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності	Фінансовий директор, Головний бухгалтер, фінансовий аналітик	50–100 тис. грн	2 місяці	Потребує корегування положень про фінансовий відділ
2	Регулярний аналіз відхилень (фактичні vs. бюджетні витрати)	Головний бухгалтер, Фінансовий аналітик, Керівники	20–50 тис. грн	1 місяць	Потребує корегування посадових інструкцій

		підрозділів			
3	Запровадження ABC-аналізу витрат і продукції	Фінансовий аналітик, Комерційний директор, Керівник складу	30–80 тис. грн	2,5 місяці	Впровадження нових форм звітності для ABC-аналізу
4	Створення системи КРІ для витратних підрозділів	Керівники підрозділів, фінансовий аналітик, HR-менеджер	100–150 тис. грн	3 місяці	Потребує корегування положень про підрозділи
5	Оптимізація логістичної мережі	Керівник логістики, фінансовий аналітик, керівник складу	200–250 тис. грн	6 місяців	Потребує перегляду логістичних договорів та положень про логістику
6	Система бюджетування «знизу вгору»	Керівники підрозділів, фінансовий аналітик, головний бухгалтер	30–50 тис. грн	1,5 місяця	Потребує корегування регламенту бюджетування
7	Контроль точки безбитковості	Фінансовий аналітик, комерційний директор, головний бухгалтер	20–40 тис. грн	1 місяць	Потребує корегування методичних матеріалів з розрахунків безбитковості
8	Внутрішня мотивація до економії	HR-менеджер, керівники підрозділів, фінансовий аналітик	20–30 тис. грн на рік	1 місяць	Потребує корегування системи преміювання та мотивації
9	Регулярний фінансовий моніторинг прибутковості	Фінансовий аналітик, головний бухгалтер, керівники підрозділів	20–40 тис. грн	1 місяць	Потребує корегування регламенту фінансового моніторингу
10	Сценарне планування витрат (best / base / crisis)	Фінансовий аналітик, головний бухгалтер, керівники підрозділів	30–50 тис. грн	1 місяць	Потребує впровадження нових моделей прогнозування

Джерело: розроблено автором

Як зазначено в розділі 1 кваліфікаційної дипломної роботи, для виконання планів необхідно передбачати відповідне фінансове забезпечення у вигляді бюджету (табл. 2.11).

Таблиця 2.11. Плановий бюджет для забезпечення заходів з удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса»

№ п/п	Зміст заходів	Витрати на календарний період	Ресурси	Відповідальний за бюджет (ШБ, посада)	Виконавець	Примітки
1	Впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності	50–100 тис. грн	Фінанси, управлінський облік	Фінансовий директор	Головний бухгалтер, фінансовий аналітик	Потребує корегування положень про фінансовий відділ
2	Регулярний аналіз відхилень (фактичні vs. бюджетні витрати)	20–50 тис. грн	Фінанси, бюджетний контроль	Головний бухгалтер	Фінансовий аналітик, Керівники підрозділів	Потребує корегування посадових інструкцій
3	Запровадження ABC-аналізу витрат і продукції	30–80 тис. грн	Фінанси, управлінський облік	Фінансовий аналітик	Комерційний директор, Керівник складу	Впровадження нових форм звітності для ABC-аналізу
4	Створення системи КРІ для витратних підрозділів	100–150 тис. грн	Фінанси, аналітика, HR	HR-директор	Керівники підрозділів, фінансовий аналітик	Потребує корегування положень про підрозділи
5	Оптимізація логістичної мережі	200–250 тис. грн	Логістика, фінанси	Керівник логістики	Фінансовий аналітик, керівник складу	Потребує перегляду логістичних договорів
6	Система бюджетування «знизу вгору»	30–50 тис. грн	Фінанси, бюджетування	Фінансовий директор	Керівники підрозділів, головний бухгалтер	Потребує корегування регламенту бюджетування

Джерело: розроблено автором

Організаційне забезпечення реалізації плану удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса» треба підкріпити розробкою організаційного плану (табл. 2.12).

Таблиця 2.12. Організаційний план впровадження заходів з удосконалення управління витратами у ТОВ «Перла Хелса»

№	Захід (дія)	Перелік виконавців	Координатор	Терміни виконання (по заходах)	Етапи в загальному	Витрати (контрольні точки)	Внесені корективи	Дати
1	Впровадження управлінського обліку за центрами відповідальності	Фінансовий аналітик, Головний бухгалтер	Фінансовий директор	2 місяці	4	50–100 тис. грн	Потребує коригування положень про фінансовий відділ	2025-05-01
2	Регулярний аналіз відхилень (фактичні vs. бюджетні витрати)	Фінансовий аналітик, Керівники підрозділів	Головний бухгалтер	1 місяць	3	20–50 тис. грн	Потребує оновлення регламенту	2025-06-01
3	Запровадження ABC-аналізу витрат і продукції	Комерційний директор, Керівник складу	Фінансовий аналітик	2,5 місяці	5	30–80 тис. грн	Потребує нових звітів	2025-07-15
4	Створення системи KPI для витратних підрозділів	HR-менеджер, Керівники підрозділів	HR-директор	3 місяці	5	100–150 тис. грн	Потребує оновлення положень	2025-09-01
5	Оптимізація логістичної мережі	Керівник логістики, фінансовий аналітик	Комерційний директор	6 місяців	6	200–250 тис. грн	Потребує оновлення договорів	2025-12-01

Джерело: розроблено автором

На наш погляд, пропозиції щодо розробки та впровадження заходів з удосконалення управління витратами в організації – об’єкті аналізу позитивно вплинуть на загальні показники діяльності ТОВ «Перла Хелса».

Складемо прогноз зміни показників діяльності ТОВ «Перла Хелса» після проведення запропонованих заходів (табл.2.13).

Таблиця 2.13- Прогнозована зміна показників діяльності ТОВ «Перла Хелса» після впровадження пропозицій

Показник	До впровадження	Після впровадження
Рівень витрат до доходу (%)	99.8%	85-90%
Рентабельність (прибуток/доходи, %)	0.12%	5-7%
Витрати на логістику (тис. грн)	3200.0	2800.0
Витрати на маркетинг (тис. грн)	1340.0	1100.0
Собівартість продукції (тис. грн)	30041.0	27000.0
Фінансовий моніторинг прибутковості	Відсутній	Регулярний щомісячний контроль
Операційна ефективність	Низька ефективність контролю	Покращений контроль і підвищення ефективності

Джерело: розроблено автором

Впровадивши систему управління витратами, яка дозволяє на постійні основі відслідковувати рівень та характер витрат, можливо обґрунтовано знижувати витрати.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, присвячене вдосконаленню управління витратами у бізнес-організації на прикладі ТОВ «Перла Хелса», дозволило виявити ключові проблеми в управлінні витратами та розробити практичні рекомендації для підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. На основі аналізу фінансових показників за 2022–2024 роки було виявлено критичні рівні витратності та значний відсоток собівартості у структурі доходів компанії.

Відповідно до поставлених у вступі завдань, були виконані наступні етапи:

1. Проведено аналіз основних підходів та методів оцінки витрат, що дозволило визначити найбільш ефективні моделі управління витратами для бізнес-організацій. Серед них виділено попроцесний, попередільний та позамовний методи калькулювання, які дозволяють точно ідентифікувати собівартість виробництва. Використання цих методів забезпечує підвищення прозорості управлінських рішень і дозволяє оперативно реагувати на зміни у виробничих витратах.
2. Розглянуто моделі управління витратами з акцентом на сучасні підходи, включаючи системи контролю витрат за допомогою центрів відповідальності та використання КРІ для підвищення ефективності управлінських рішень. Це дозволило чітко визначити зони відповідальності за витратами в межах підприємства, сприяло більшій підзвітності підрозділів та підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів.
3. Вивчено нормативно-правову базу управління витратами у бізнес-організаціях, а також досвід успішних підприємств у формуванні ефективної

системи управління витратами. Було зроблено висновок про необхідність адаптації міжнародних стандартів управлінського обліку для підвищення прозорості та об'єктивності фінансової звітності. Впровадження міжнародних стандартів допомагає уникати подвійного обліку витрат та підвищує точність фінансової інформації.

4. Проведено ідентифікацію факторів формування витрат різного типу з розрахунками відповідних показників, що дало можливість більш глибоко зрозуміти структуру витрат у ТОВ «Перла Хелса» та визначити шляхи їх оптимізації. Це сприяло виявленню основних статей витрат, що мають найбільший вплив на собівартість продукції, та розробці шляхів для їх скорочення без втрати якості.

5. Здійснено детальний аналіз управління витратами у ТОВ «Перла Хелса», який показав критичні рівні витратності, особливо у сфері закупівель, маркетингу та логістики. Відсутність чітких центрів відповідальності призводила до надмірних витрат, що негативно відображалось на рентабельності підприємства. Розроблені пропозиції щодо створення центрів відповідальності допоможуть підвищити рівень контролю за витратами і забезпечити їхнє скорочення на 10–15% у середньостроковій перспективі.

6. На основі проведених досліджень запропоновано напрями удосконалення управління витратами: впровадження системи управлінського обліку за центрами відповідальності, регулярний аналіз відхилень «факт-бюджет», запровадження ABC-аналізу, формування KPI для підвищення прозорості управління витратами. Запропоновані заходи дозволять підвищити рівень контролю над витратами, скоротити непродуктивні витрати та збільшити рівень операційної ефективності компанії.

Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію витратної структури, підвищення ефективності використання ресурсів та досягнення стійкого

фінансового зростання. Практична цінність розроблених пропозицій полягає у їхній адаптивності до поточних умов ринку та можливості швидкого впровадження у фінансову практику ТОВ «Перла Хелса». Це дозволить підвищити фінансову стійкість компанії, забезпечити конкурентоспроможність та стійкість у мінливих економічних умовах. Крім того, пропозиції щодо автоматизації обліку витрат допоможуть забезпечити швидке реагування на зміни ринкових умов та підвищити загальний рівень ефективності підприємства.

Результати дипломної роботи мають прикладне значення: при впровадженні описаних заходів підприємство зможе досягти суттєвого підвищення фінансової ефективності, знизити перевитрати, поліпшити мотивацію працівників і вибудувати адаптивну фінансову структуру. Особливої актуальності розроблені пропозиції набувають в умовах економічної турбулентності, коли здатність до оперативного реагування та стратегічного управління витратами є критично важливою для виживання та розвитку компанії.

Таким чином, поставлена в роботі мета — обґрунтувати й розробити комплекс управлінських заходів щодо удосконалення системи управління витратами в бізнес-організації — досягнута повністю. Проведений аналіз і сформовані рекомендації можуть бути використані як основа для прийняття управлінських рішень у ТОВ «Перла Хелса»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2017. 284 с.
2. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Харків : ВД «Інжек», 2006. 368 с.
3. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2017. № 1. С. 125–129.
4. Оверчук А. В., Яремчук У. Ю. Обґрунтування методів управління витратами суб'єктів підприємництва // ФЕМ ЖДТУ. 2018. 12 с.
5. Пиріг Ю. Основи аналізу безбитковості проєкту. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2010. 110 с.
6. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI.
8. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Мініфіну України № 318 від 31.12.1999 р.
10. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».
11. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати».
12. Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ / IFRS). URL: <https://www.ifrs.org>
13. Методичні рекомендації Мініфіну щодо калькулювання собівартості. URL: <https://mof.gov.ua>

- 14.Ощадливе виробництво // Wikipedia : вільна енциклопедія. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Lean_manufacturing (дата звернення: 03.04.2025).
- 15.Lean виробництво на підприємстві «Lantech». URL: <https://www.lantech.com/r2/about/> (дата звернення: 03.04.2025).
- 16.Загорудько В. Л., Варяниченко О. В., Єгорова П. В. Впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-06> (дата звернення: 03.04.2025).
- 17.Арутюнян А., Житкевич О. Огляд проблем та рішень впровадження ощадливого виробництва вітчизняними підприємствами // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Вип. 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-06> (дата звернення: 03.04.2025).
- 18.Forbes. Рітейлер-чемпіон: мережа бюджетних магазинів «Аврора» виросла вдвічі за рік. URL: <https://forbes.ua/company/riteyler-chempion-merezha-byudzhetnikh-magaziniv-avrora-viros-la-za-voenniy-rik-u-ponad-dva-razi-yak-iy-tsey-vdalosya-12052023-13593> (дата звернення: 03.04.2025).
- 19.Zakarpatty.net. «Аврора»: як будувалась найбільша мережа «dollar store». URL: <https://zakarpatty.net.ua/News/226506-Avrora-ia-k-buduvalas-naibilsha-merezha-mahazyniv-dollar-store> (дата звернення: 03.04.2025).
- 20.Офіційний сайт Державної податкової служби України. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 03.04.2025).
- 21.Сайт Opendatabot — аналітика підприємств України. URL: <https://opendatabot.ua> (дата звернення: 03.04.2025).
- 22.Офіційний вебсайт ТОВ «Перла Хелса». URL: <https://perlahelsa.ua/about-us> (дата звернення: 03.04.2025).
23. Marketer. Sunk cost fallacy. URL: <https://marketer.ua/ua/the-sunk-cost-fallacy/> (дата звернення: 03.04.2025).

- 24.LIGA:ZAKON. Пояснення термінів з обліку. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/DG060296> (дата звернення: 03.04.2025).
- 25.Іванова С.А. Підприємство в умовах розвитку сучасної економіки / С.А. Іванова, Ж.В. Дегальцева // Економіка і підприємництво. 2016. № 9. С. 27.
- 26.Мазаєва П.С. Управління витратами на підприємстві / П.С. Мазаєва // Науковий вісник. – №5. – 2015. – С. 35.
- 27.Аудит і контролінг як інструменти управління підприємством: підручник / С.В. Данилочкін, Н.Г. Данилочкіна. – 2-ге вид. – К.: Знання, 2012. – 61 с.
- 28.Грещак М.Г. Управління витратами: навчальний посібник / М.Г. Грещак, Ю.М. Лозовик, В.М. Гордієнко. – К: Знання, 2016. – С.12
- 29.Майер Е.М. Контролінг як система мислення і керування / Е.М. Майер // Фінанси і статистика. – 2013. – С. 108.
- 30.Лебедев В.Г. Управління витратами на підприємстві / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова // Актуальні проблеми управління витратами підприємства. – 2018. – №2(1) – С. 23.
- 31.Тюрєв В.К. Управління витратами сучасного суб'єкта господарювання / В.К. Тюрєв, А.Г. Подгорна // Галицький науковий вісник. – 2016. – №4. – С. 172
- 32.Партин Г.О. Управління залученням коштів і його вплив на конкурентні переваги торговельних суб'єктів господарювання / Г. О. Партин, Р. І. Задерецька // Економіка промисловості. – 2011. – № 2. – С. 119
- 33.Цал-Цалко Ю.С. *Витрати підприємства: Навчальний посібник.* – Житомир: ЖІТІ, 2002.С.87
- 34.Савчук І. Л. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / І. Л. Савчук, І.Л . Мельник А.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 210 с.
- 35.Бутинєць Ф.Ф., Чижевська Л.В., Герасимчук Н.В. *Облік витрат підприємства.* – Житомир: ЖІТІ, 2001. – С.12

36. Колісник Г.М. *Складові системи управління витратами підприємницьких структур* // Економічний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Г. Сковороди». – 2011. – Вип. 17/2. – С. 66
37. Голов С.Ф. *Бухгалтерський облік у підприємстві*. – Київ: Лібра, 2004.-С.85
38. Книга: СОБІВАРТИСТЬ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ (Частина 5) URL:<https://factor.academy/blog/kniga-sobivartist-virobnictva-ta-realizaciyi-chastina-5/>(дата звернення: 14.04.2025).
39. Голов С. Ф. *Управлінський облік : підручник* / С. Ф. Голов. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 400 с.
40. Алнур Бхімані, Чарльз Хорнгрен, Мадхав В. Раджан, Срікант М. Даттар. *Management and Cost Accounting.*- Longman (Pearson Education),2023.-195 с.
41. Задорожний З.М., Муравський В.В., Семанюк В.З., Омецінська І.Я. *Управлінський облік: навчальний посібник*. — Тернопіль: ТНЕУ, 2019. — 320 с.
42. Непочатенко О.О. «Фінанси підприємств». —ЦУЛ,2018.-С.112
43. URL:https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2011-4_0-pages-113_117.pdf (дата звернення:14.04.2025).
44. URL:https://buklib.net/books/28707/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення:14.04.2025).
45. Хорнгрен Ч.Т., Сандем Г.Л., Стреттон В.О., Бургстаглер Д., Шатцберг Дж. *Вступ до управлінського обліку*. 17-те глобальне видання. Pearson, 2022. 864 с.