

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет	Каразінський банківський інститут
Кафедра	Обліку та оподаткування
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень
Спеціальність	071 Облік і оподаткування
Освітня програма	Облік і аудит в управлінні бізнес-процесами
Група: АО-21М	денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

здобувача вищої освіти **Карпішиної Анастасії Романівни**

Кваліфікаційна магістерська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
обліку та оподаткування

Протокол № 6 від «05» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

к.е.н., доцент

_____ **Р. О. Піскунов**

Науковий керівник

к.е.н., доцент

_____ **Ю. С. Пеняк**

м. Харків 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет	Каразінський банківський інститут
Кафедра	Обліку та оподаткування
Рівень вищої освіти	Другий (магістерський) рівень
Спеціальність	071 Облік і оподаткування
Освітня програма	Облік і аудит в управлінні бізнес-процесами

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
обліку та оподаткування,
к.е.н., доцент
Р.О. Піскунов**

«25» вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Карпішиної Анастасії Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

керівник роботи Пеняк Юлія Сергіївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по університету від «25» вересня 2024 року №4601-5_3045

2. Строк подання студентом роботи «20» листопада 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1 дослідити сутність, класифікацію та особливості обліку виробничих витрат; розглянути нормативно-правове забезпечення обліку і контролю виробничих витрат; узагальнити організаційно-методичні засади аналізу витрат для потреб управління підприємством.

У розділі 2 навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Intruder»; проаналізувати сучасний фінансовий стан досліджуваного товариства; дослідити діюче обліково-аналітичне забезпечення управління витратами на

підприємстві; здійснити комплексний аналіз системи управління виробничими витратами та оцінку обсягів витрат на ТОВ «Intruder»;

У розділі 3 охарактеризувати сучасні проблеми та запропонувати напрямки удосконалення обліку виробничих витрат на досліджуваному підприємстві; сформулювати напрями вдосконалення системи бюджетування та фінансового планування; розробити моделі та методи бюджетування і оптимізації витрат на підприємстві.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Вибір здобувачем теми кваліфікаційної магістерської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної магістерської роботи
3	Виконання кваліфікаційної магістерської роботи
4	Здача кваліфікаційної магістерської роботи керівнику
5	Підпис кваліфікаційної магістерської роботи у керівника
6	Подача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру для перевірки на наявність запозичень з інших документів
7	Допуск завідувачем кафедри до захисту кваліфікаційної магістерської роботи
8	Захист кваліфікаційної магістерської роботи

5. Дата видачі завдання «25» вересня 2024 року.

Студент



підпис

А.Р. Карпішина
ініціали, прізвище

Керівник роботи



підпис

Ю.С.Пеняк
ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

«ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА»

КАРПІШИНОЇ АНАСТАСІЇ РОМАНІВНИ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 91 сторінку основного змісту, 13 таблиць, 13 рисунків, список літератури з 83 найменувань, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є система обліково-аналітичного забезпечення витрат швейного виробництва ТОВ «Intruder».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління виробничими витратами сучасного підприємства галузі швейного виробництва.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: вивчення сучасного стану організації обліку, аналізу та управління виробничими витратами, формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення систем обліково-аналітичної роботи з управління та оптимізації витрат виробництва.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є розкрити сутність обліково-аналітичного забезпечення та структурувати наукові погляди на предмет визначення економічного змісту витрат та поглядів на їх класифікацію; розглянути нормативно-правову базу стосовно обліку та контролю за витратами виробництва; дослідити діючу систему обліку витрат на виробництво одягу; виконати аналіз та оцінку витрат швейного підприємства; розробити нову систему та механізм управління витратами з деталізацією актуальних методів, напрямків, заходів та управлінських інструментів; надати практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління витратами ТОВ «Intruder» і пропозиції щодо обліку, аналізу та контролю за виробничими витратами.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, що доведені автором до чітких пропозицій про вдосконалення обліково-аналітичне забезпечення обліку витрат підприємства.

Одержані результати можуть бути використані при побудові власної системи обліку та управління витратами підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИТРАТИ, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, ОБЛІК, ФІНАНСОВИЙ ОБЛІК, БЮДЖЕТУВАННЯ.

ABSTRACT

AT QUALIFICATION MASTER WORK

*«FORMATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT FOR
MANAGEMENT OF PRODUCTION COSTS OF THE ENTERPRISE»*

Karpishyna Anastasiia Romanivna

The master's thesis contains 91 pages, 13 tables, 13 drawings, a list of literature on 83 titles, 6 applications.

The object of the research is the accounting and analytical support system for the costs of garment production at LLC "Intruder."

The subject of the research is the theoretical, methodological, and practical aspects of managing production costs in a modern garment manufacturing enterprise.

The purpose of the qualification master's work is to study the current state of the organization of accounting, analysis, and management of production costs, as well as to develop practical recommendations for improving accounting and analytical systems for managing and optimizing production costs.

The tasks of the qualification master's work are: to reveal the essence of accounting and analytical support and structure scientific perspectives on the economic nature of costs and their classification; to review the legal and regulatory framework for accounting and control of production costs; to examine the existing cost accounting system in clothing production; to conduct an analysis and assessment of the costs of a garment enterprise; to develop a new system and mechanism for cost management with detailed consideration of relevant methods, directions, measures, and management tools; to provide practical recommendations for improving the cost management system at LLC "Intruder" and proposals for accounting, analysis, and control of production costs.

According to the results of the study, theoretical and practical provisions were formulated, which were developed into clear proposals by the author for improving the accounting and analytical support of cost accounting at the enterprise.

The obtained results can be applied in the development of a company's own accounting and cost management system.

KEYWORDS: COSTS, PLANNING, MANAGEMENT, ACCOUNTING, FINANCIAL ACCOUNTING, BUDGETING.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	11
1.1. Економічна сутність і класифікація витрат підприємства.....	11
1.2. Нормативно-правове забезпечення обліку витрат.....	19
1.3. Методичні підходи до організації системи управління витратами на підприємстві.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика та структура підприємства ТОВ «Intruder».....	33
2.2. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами...	40
2.3. Комплексний аналіз та оцінка витрат ТОВ «Intruder».....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	57
3.1. Оцінка ефективності управління поточними витратами підприємства.....	57
3.2. Формування облікової програми щодо вдосконалення управління поточними витратами на ТОВ «Intruder».....	64
3.3. Удосконалення процесу управління на підприємстві	71
Висновки до розділу 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Функціонування сучасних суб'єктів господарювання в умовах підвищених ризиків та невизначеності, зумовлює необхідність налагодження або формування актуальної системи управління витратами. Підприємства, що прагнуть зберігати конкурентоспроможність та стабільність, стикаються з викликами оптимізації виробничих витрат, які мають безпосередній вплив на прибутковість і рентабельність. З огляду на постійні зміни у зовнішньому середовищі, включаючи економічні коливання та інноваційні технології, постає потреба в сучасній та дієвій системі обліково-аналітичного забезпечення, яка сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень.

Актуальність дослідження організації обліку та управління витратами зумовлена важливістю проведення аналізу та оцінки фінансового стану сучасних українських підприємств у стані невизначеності та великих ризиків і можливими комерційними наслідками відсутності планування та оптимізації витрат.

Аналіз і управління виробничими витратами є важливими складовими стратегії будь-якого підприємства. Формування обліково-аналітичної системи дозволяє не лише відстежувати реальний стан витрат, але й планувати їх, визначати резерви для зниження та розробляти заходи для підвищення ефективності використання ресурсів. Саме тому питання розробки та вдосконалення механізмів обліково-аналітичного забезпечення є актуальним, особливо для підприємств, що працюють у виробничому секторі.

Тема формування обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими витратами є значущою для розвитку сучасного підходу до управління підприємством, оскільки правильне та своєчасне облікове забезпечення дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, мінімізуючи витрати і підвищуючи фінансові результати.

Розгляд наукових робіт відомих вітчизняних вчених розкрив багато аспектів формування обліково-аналітичного забезпечення управління виробничими витратами, проте й дав можливість визначити мало досліджені питання, такі як

актуальні напрямки ефективного управління виробничими витратами, пошуки методів, інструментів та напрямків оптимізації системи управління витратами виробничих підприємств, а також розробка нових моделей та систем управління витратами, оптимізованих під потреби різних галузей виробництва та під зовнішньоекономічні умови діяльності. Важливість питань модернізації діючих систем управління витратами зумовила вибір теми, визначила мету, завдання та зміст дослідження.

Мета дослідження. Дослідження актуальних проблем обліку витрат та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами на ТОВ «Intruder».

Для досягнення поставленої мети необхідно розглянути наступні завдання:

- розкрити економічну сутність поняття «витрати» та здійснити класифікацію витрат підприємства з метою забезпечення економічної ефективності управління;
- дослідити сучасну нормативно-правову базу щодо обліку витрат;
- розглянути методичні підходи до організації системи управління витратами на підприємстві для виокремлення конкретних заходів та етапів оптимізації структури витрат;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Intruder» та розглянути адміністративну структуру діяльності підприємства;
- вивчити актуальні підходи та напрямки аналізу виробничих витрат, розглянути специфічний варіант зведеного обліку та методи калькуляції собівартості;
- зробити комплексний аналіз та оцінку поточних виробничих витрат підприємства ТОВ «Intruder»;
- оцінити ефективність діючої системи управління витратами ТОВ «Intruder» на основі адміністративного та документального складу фінансового обліку витрат на підприємстві;

- сформувавати облiкову програму щодо управлiння витратами на основi сучасних методiв та напрямiв та сформувавати механiзм аналізу та управлiння витратами, напрямлений на вирiшення актуальних проблем ТОВ «Intruder»;

- розробити практичнi рекомендацiї щодо оптимiзацiї та модернiзацiї системи управлiння витратами.

Об'єктом дослiдження є система облiково-аналiтичного забезпечення витрат швейного виробництва ТОВ «Intruder».

Предметом дослiдження є теоретичнi, методологiчнi та практичнi аспекти управлiння виробничими витратами сучасного пiдприємства галузi швейного виробництва.

Методи дослiдження. Для досягнення поставленої мети та вирiшення завдань дослiдження застосовано комплекс загальнонаукових методiв:

- теоретичних: використано дiалектичний метод для дослiдження змiн та взаємозв'язкiв у системi управлiння витратами пiдприємства; вивчено та проаналiзовано роботи вiтчизняних та зарубiжних вчених щодо облiково-аналiтичного забезпечення управлiння виробничими витратами; проаналiзовано дiючу нормативну базу для дослiдження iснуючих пiдходiв та правил облiку i аналізу виробничих витрат; вивчено окремi аспекти облiково-аналiтичного забезпечення i поєднано у єдину систему за допомогою аналізу та синтезу; використано iндукцiю та дедукцiю для узагальнення конкретних випадкiв управлiння витратами та застосування загальних принципiв до конкретних умов пiдприємства; застосовано системний пiдхiд щодо дослiдження пiдприємства як цiлiсної системи управлiння витратами; вивчення еволюцiї визначення витрат та їх класифiкацiї за допомогою iсторичного методу; використано теоретичне моделювання для формування актуальних моделей облiку витрат i аналізу, якi можуть бути реалiзованi на пiдприємствi.

- емпiричних: спостереження за дiяльнiстю компанiї для вивчення фактичного стану системи управлiння витратами; збiр та узагальнення об'єктивних даних про фiнансову стiйкiсть та платоспроможнiсть компанiї; економiчний та порiвняльний аналіз отриманих даних для розрахунку ключових показникiв

ефективності управління витратами і виявлення відхилень чи проблем; математичне моделювання для прогнозування економічних результатів управлінських рішень стосовно витрат; складання графічних зображень отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові джерела (наукові статті, монографії, доповіді вітчизняних вчених стосовно сучасних проблем обліково-аналітичного забезпечення витрат), законодавчі та нормативно-правові акти (міжнародні та національні стандарти бухгалтерського обліку, Закон України «Про бухгалтерський облік», Податковий кодекс України), дані фінансової та статистичної звітності розглянутого підприємства, довідкові та інформаційні видання професійних організацій України та інших країн світу, інтернет-ресурси.

Наукова новизна цього дослідження полягає у розробці та обґрунтуванні системи управління витратами, актуальної для виробничого підприємства в умовах фінансової кризи та невизначеності на українському ринку. Основні положення новизни полягають у наступних результатах:

- виокремлено сучасні методи, підходи, інструменти та заходи щодо впровадження і удосконалення систем обліку та управління виробничими витратами;
- сформовано механізм управління витратами, покликаний оптимізувати рівень витрат до такого показника, який дозволяє досягти максимальних фінансових результатів діяльності підприємства, враховуючи специфіку кожного виду витрат;
- удосконалено систему управління витрат з боку фінансового планування та бюджетування;
- надано практичні рекомендації щодо документальної побудови системи бюджетування.

Практична цінність отриманих теоретико-методологічних і прикладних положень щодо розробки та вдосконалення системи управління витратами зведена до конкретних рекомендацій, які можна впроваджувати для покращення процесів управління виробничою діяльністю вітчизняних підприємств. Результати

дослідження можуть бути застосовані на аналізованому підприємстві ТОВ «Intruder» та інших виробничих підприємствах швейної індустрії.

Особистий внесок дослідника. Дипломна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Всі наукові результати, що містяться в роботі, отримані автором особисто.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення кваліфікаційної магістерської роботи доповідалися, обговорювалися й одержали позитивну оцінку на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем» та на Міжнародній науковій конференції студентів Харківського національного автомобільно-дорожнього університету [76-78].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Економічна сутність і класифікація витрат підприємства

В сучасних умовах функціонування українських підприємств витрати є важливою складовою фінансової стратегії, адже безпосередньо впливають на прибутковість та ефективність виробництва. Витрати відіграють основну роль у формуванні фінансового результату, який впливає на платоспроможність та загальні фінансові можливості підприємства, тому організація облікового забезпечення витрат вимагає встановлення певної систематики та правил.

Витрати відображають ресурси, які підприємство використовує для здійснення своєї діяльності з метою виготовлення продукції або надання послуг. Функціонування кожного підприємства зумовлює понесення певних витрат, що повинні підлягати категоризації та розподілу. Ефективність розподілу витрат на пряму відображається на можливостях максимізувати прибуток компанії та майбутні вигоди, що в умовах ринкової економіки має на меті кожне приватне підприємство.

Через тісний зв'язок витрат з прибутком компанії, компанія завжди задається метою розробити та ввести таку систему скорочення витрат, за якою компанія отримуватиме більше прибутку, не зменшуючи виробничі потужності та майбутні доходи. Така мета потребує комплексного підходу, реалізуючись через аналіз собівартості, непрямих витрат, трудових ресурсів, джерел надходження доходів тощо. Важливість організації даного аналізу викликана гострою потребою в економії ресурсів через складні ситуації на ринку та, в першу чергу, зменшення доходності сучасних українських підприємств.

Незважаючи на багатовікову історію розвитку поняття витрат, що бере свій початок ще в часи Стародавнього Єгипту, питання вивчення його сутності залишається актуальним і в сучасних дослідженнях. Спираючись на дослідження Сороки С.А. щодо історичного аспекту сутності витрат, можна виділити п'ять

етапів розвитку знань про витрати [1]. Структурна схема даних етапів зображена на рисунку 1.1.

Перший етап полягав у необхідності контролю та обліку витрат, спричинених господарськими та побутовими потребами. У Давньому Єгипті та Вавилоні бухгалтерський облік досяг значного розвитку. Казначей здійснювали складання кошторисів і забезпечували контроль за їх виконанням, щоденно формували звіти про витрати, впроваджували наряди на виконання робіт, на основі яких здійснювався розподіл витрат на оплату праці. Крім того, вони займалися плануванням і нормуванням витрат часу та заробітної плати. Ближче до 1500-х років до н.е. почали впроваджувати облікові книги і звіти про державні доходи та видатки, які були складовими державного рахівництва.

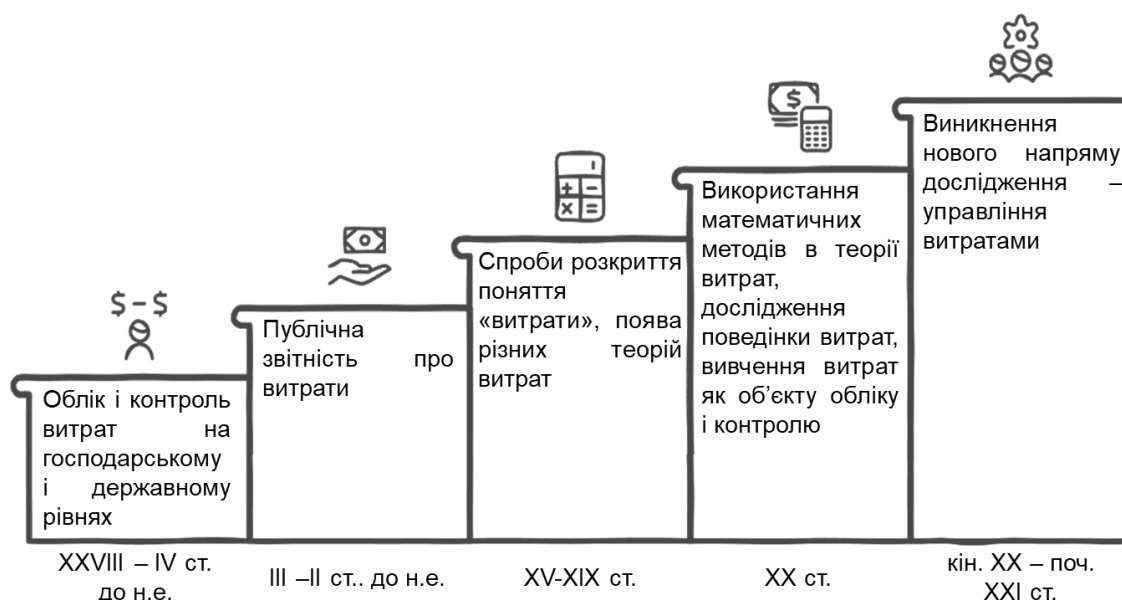


Рис. 1.1 Етапи розвитку знань про витрати

Джерело: Розроблено автором на основі [1]

Другий етап рахується у період III-II століть до н.е. і припадають на Давню Грецію. У цей період було закладено основи для формування сучасних фінансових звітів, які базуються на паралельному відображенні доходів і витрат за різними напрямками діяльності. Для забезпечення складання звітності відповідно до хронологічного реєстру всі записи систематично впорядковували за часовою послідовністю, що привело до виникнення нового підходу – методу рахунку.

З першого погляду, виникнення основ фінансового та бухгалтерського обліку ще за 25 століть до н.е. виглядає значним досягненням цивілізацій того часу. Однак їхні системи обліку мали численні недоліки, зокрема відсутність чіткої структури рахунків, узагальнюючих звітів у вигляді балансу та інших важливих елементів. Крім того, на цих етапах розвитку ще не було сформовано чіткого розуміння категорій витрат, оскільки до витрат зараховувалися всі ресурси, використані в процесі господарської діяльності.

На третьому етапі розвитку світової економічної науки з'явилися дві ключові теорії, центральним елементом яких стали витрати. Йдеться про трудову теорію вартості та теорію граничної корисності. Трудову теорію започаткували В. Петті та П. Буагільбер, які розглядали вартість через призму пропорційного обміну, що базується на витратах праці для виробництва товарів, враховуючи її продуктивність у різних галузях. Пізніше К. Маркс розширив цю теорію, включивши до аналізу не тільки виробничі витрати, а й витрати обігу та додаткові витрати (транспортування, зберігання, пакування).

З іншого боку, представники теорії граничної корисності, такі як К. Менгер, Ф. Візер, В. Парето, В. Джевонс та інші, вважали, що вартість визначається рівнем корисності товару, ігноруючи виробничі процеси та понесені витрати. Пізніше В. Сеніор об'єднав обидві концепції, відзначивши їхні спільні риси, і дійшов висновку, що виробничі витрати виступають лише інструментом для регулювання цін, тоді як кінцеве визначення вартості формується під впливом попиту та пропозиції.

Четвертий етап відзначається впровадженням математичних методів у дослідження теорії витрат. Основним завданням бухгалтерії фахівці вважали розрахунок собівартості. У той період бухгалтери відокремили постійні та змінні витрати. Зокрема революційною можна вважати думку Е. Шмаленбаха: активи є витратами, які не перетворились у доходи, а пасиви є доходами, які не стали витратами. Також на його думку при визначенні фінансового результату необхідно сфокусуватись на русі витрат і доходів у грошовому еквіваленті, які повинні включати матеріальний аспект.

Питання визначення та сутності витрат досліджували також провідні сучасні вітчизняні науковці, зокрема: Ф. Ф. Бутинець, В. В. Сопко, О. В. Карпенко, В. П. Завгородній, В. Г. Козак, В. М. Петров та зарубіжні вчені, такі як Ч. Г. Хорнгрен, Дж. Тостер, Г. А. Велш, Д. Г. Шорт та Р. В. Вандер-Вілл. У роботах цих науковців аналізується економічна природа витрат і собівартості продукції, уточнюються їхні визначення та систематизація. Проте, попри численні дослідження, досі немає одностайного підходу до трактування сутності витрат. В.Г. Козак розглядає витрати як одну з найважливіших категорій управлінського обліку та якісної оцінки підприємства [2]. Для якісного управління фінансовими можливостями компанії необхідно мати не тільки інформацію про наявні витрати та їх розміри, але й відношення до виробництва, окремих проєктів, партій, процентне відношення до загальної маси витрати та сукупних доходів, складові категорії та їх об'єми тощо.

Досліджуючи питання корисного використання грошових коштів слід звернутись до визначення витрат Мошковської О.А., яка характеризує витрати як вартісне оцінювання ресурсів, які підприємство використовує в процесі здійснення своєї господарської діяльності [3]. Доцільне використання даних ресурсів є ключовим елементом для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Це включає оптимізацію витрат, інвестиції в модернізацію обладнання, вдосконалення виробничих процесів та покращення якості продукції.

Використання коштів має бути спрямоване на зниження витрат на одиницю продукції, підвищення продуктивності праці, автоматизацію процесів і зменшення енерговитрат. Собівартість випущеної продукції характеризує загальні витрати підприємства на виготовлення товарів або послуг, включаючи вартість матеріалів, оплату праці, амортизацію обладнання та інші виробничі витрати, необхідні для створення продукції. За визначенням Миронової Ю.Ю., собівартість являє собою грошовий вираз загальної суми витрат на виробництво конкретного продукту. Розмір та співвідношення до оптимального значення даного показника є ключовим фактором у формуванні фінансового результату підприємства, оскільки його розрахунок впливає на ціну продукції та, відповідно, на обсяг отриманого прибутку і показники рентабельності.

Дослідження формування та становлення витрат як економічної категорії і аналіз робіт сучасних провідних науковців демонструє невизначеність у трактуванні поняття витрат. Не зважаючи на довгий шлях розвитку, дане поняття не має єдиного тлумачення, яке б узагальнювало точки зору на їх визначення усіх науковців та фахівців. У таблиці 1.1 наведено погляди вчених на тлумачення «витрат» з різних сфер діяльності.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення економічної сутності витрат

Автори	Визначення поняття
Г. П. Ляшенко, В. І. Овсяннікова	Витрати – це складна економічна категорія, яку можна розглядати, як вартість ресурсів, що використовує підприємство для здійснення фінансово-господарської діяльності. [4]
В. М. Вороніна, А. В. Рудич	Грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію продукції за певний період. [5]
П.С. Смоленюк	Зменшення економічних вигод у вигляді вибуття (використання) активів або збільшення зобов'язань, що веде до зменшення власного капіталу.
Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній	Сукупність витрат живої та уречевленої праці для здійснення поточної господарської діяльності підприємства, а за натурально-речовим складом – спожита частина матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. [6]
А.М. Турило, Ю.Б.Кравчук, А.А.Турило	Грошове вираження абсолютної величини застосованих спожитих ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети.
П(С)БО 1	Зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками). [7]
Податковий кодекс України	Сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником). [8]

Джерело: розроблено автором

Дослідивши різні трактування витрат впродовж їхнього історичного розвитку, можна сформулювати висновок, що витрати – це економічна категорія, яка відображає в грошовій формі поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства. Ці поточні витрати обліковуються та плануються як собівартість продукції, вони є об'єктом управління та показником ефективності діяльності господарюючих суб'єктів.

Поняття витрат є складною та багатовимірною економічною категорією, для якої існує чимало різних підходів до визначення. Тлумачення цього поняття залежить від сфери застосування. Витрати можуть охоплювати різноманітні види видатків підприємства, не обмежуючись лише виробничими процесами. Усі витрати, понесені виробництвом та компанією в цілому мають пряме відношення до ціни та собівартості реалізованих товарів або послуг.

Для ефективного управління витратами необхідно розуміти, як та чи інша витрата відображається на ефективності виробництва, вартості кінцевого продукту та перспективах отримання прибутку. Фундаментально головною класифікацією витрат для прийняття управлінських рішень є поділ на прямі та непрямі затрати. Дана класифікація відображає відношення витрат до собівартості одиниці продукції і може слугувати оцінкою впливу розміру деяких витрат на кінцевий продукт. Виходячи з відношення витрат до собівартості можна визначити пріоритетність їх збільшення або зменшення.

За визначенням витрат за П(С)БО 16 «Витрати» визначається наступна класифікація витрат, що включаються до виробничої собівартості продукції:

- Прямі матеріальні витрати;
- Прямі витрати на оплату праці;
- Інші прямі витрати;
- Змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

З даного переліку можна виокремити дві ознаки групування: за місцем виникнення (походженням) та за характером. За походженням виокремлюють

виробничі, адміністративні та маркетингові витрати. Витрати кожної з наведених груп слугують певним цілям в компанії та призводять до різних результатів. Виробничі витрати напряду пов'язані з собівартістю та виробленням продукції, адміністративні – з утриманням бек-офісу та персоналу, маркетингові – з активного продажу та пошуку нових джерел збуту.

За характером витрати можуть бути постійними та змінними. Різниця полягає в залежності від виробництва: постійні витрати зберігають незмінність при будь-яких обсягах виробництва, наприклад, фіксована вартість оренди, заробітні плати працівників на місячній ставці, амортизаційні відрахування; змінні напряду залежать від обсягів виробництва і прямо пропорційно збільшуються або зменшуються разом з виробничими потужностями (комунальні платежі, відрядна оплата, сплата за послуги, витрати на матеріали, паливо).

Аналіз методів класифікації витрат за науковими працями та нормативними документами останніх видань дає змогу сформувати схематичну класифікацію основних та найактуальніших груп систематизації (рис. 1.2).

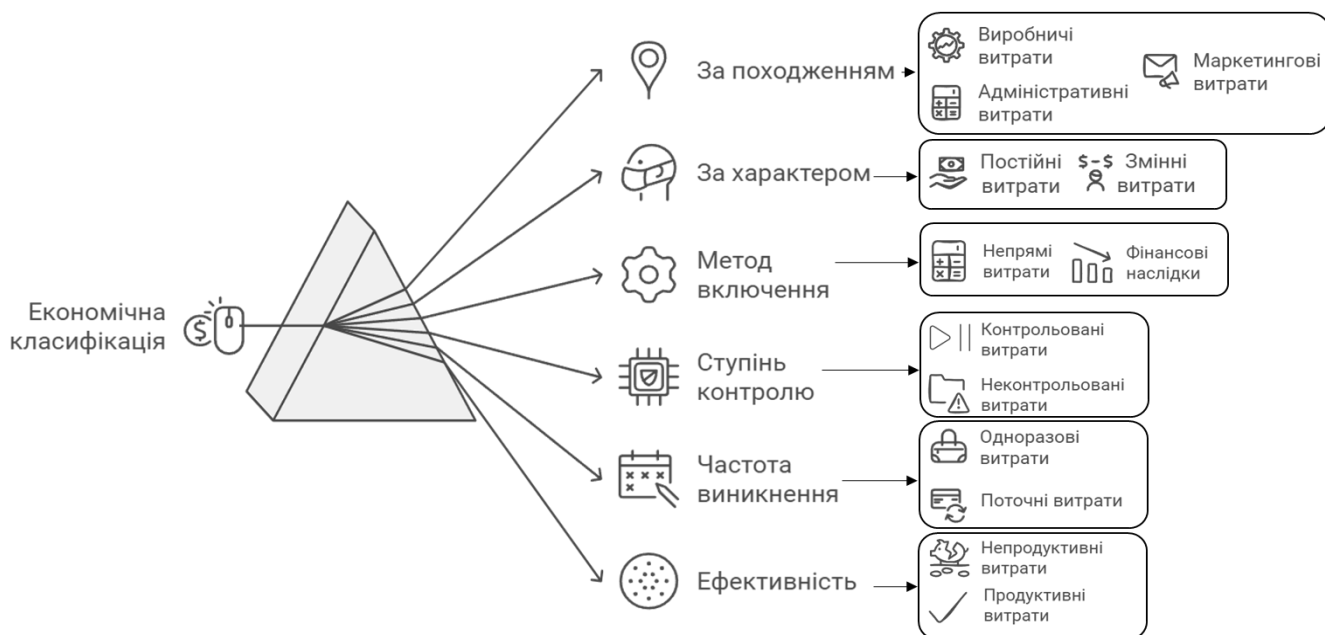


Рис. 1.2 Класифікація витрат за ключовими групами розподілу

Джерело: сформовано автором

Позиція більшості вітчизняних компаній на ринку в сучасних умовах є достатньо хиткою через високі ризики та зовнішній тиск на бізнес. Нестабільні

умови українського ринку та зміни у податковому законодавстві призводять до виокремлення нової групи витрат – за ступенем контролю. Наразі витрати поділяють на контрольовані, які залежать від управлінських рішень топ-менеджменту, і неконтрольовані – нерегульовані на певному рівні управління витрати, що залежать від зовнішніх чинників чи подій. Найактуальнішими прикладами нерегульованих витрат можна назвати збільшення податкових ставок, коливання валютного курсу, збільшення цін на сировину, паливо та оренду, збільшення відсоткових ставок за кредитами, інфляційні процеси тощо.

Залежно від періодичності понесення витрат виробництвами, можна поділити їх на поточні та одноразові, різниця між якими полягає у частоті їх одержання. Поточні витрати є постійними, тобто виникають у процесі господарської діяльності з коротким інтервалом: заробітна плата, закупка матеріалів, компенсація палива водіям, оплата доставок та повернень. Одноразові витрати мають більший інтервал повтору (більше місяця): закупка обладнання, техніки, машин та комерційної нерухомості.

Для ефективного управління витратами та отримання позитивних фінансових результатів слід об'єктивно поділяти витрати на продуктивні та непродуктивні. Зловживання фінансовими можливостями компанії та некомпетентність керівництва у питанні управління витратами може призвести до завищених сум непродуктивних витрат, перебільшення яких призводить до збільшення заборгованостей компанії, відсутності фінансування та кредитування, зменшення виробничих потужностей і, в кінцевому результаті, банкрутства.

Класифікація витрат дозволяє оцінити їхню ефективність та вплив на виробництво кожного окремого продукту й по кожному центру відповідальності. Управлінська діяльність буде ефективною лише за умови, що керівники мають повну інформацію про взаємозв'язок витрат на всіх етапах, від початку виробництва до його завершення, включно з прогностичними даними [10]. Виходячи з цього, інформація про витрати компанії має бути достатньо деталізованою, точною та повною в управлінському обліку.

1.2. Нормативно-правове забезпечення обліку витрат

Системи ведення бухгалтерського та фінансового обліку витрат сучасних підприємств засновані на нормативно-правовому забезпеченні, що формувало впродовж останніх трьох десятиріч і досі схильне до економічних, інтеграційних, політичних та соціальних змін. Центром організації нормативно-облікового забезпечення виступає затверджена документація та її складові у вигляді нормативно-довідкової інформації.

Економічні, правові та організаційні принципи обліку витрат та доходів українських компаній та господарств регулюється Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковим кодексом України, Господарським кодексом України, Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» тощо.

Організація бухгалтерського обліку на підприємствах регулюється цілою низкою законодавчих актів, фундаментом яких є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» 996-XIV від 16.07.1999р [11]. Цей закон визначає ключові правові засади щодо регулювання, впровадження та ведення бухгалтерського обліку, а також складання фінансової звітності українськими підприємствами. Відповідно до статті 3 наведеного закону, бухгалтерський облік є обов'язковим для кожного підприємства, оскільки саме на його основі формуються фінансова, податкова, статистична та інші види звітності. Також даним законом підприємствам було надано право самостійно розробляти внутрішню облікову політику, проте відповідальність за її організацію та коректне ведення покладається на власника або уповноважений орган, що здійснює безпосереднє управління підприємством.

Незважаючи на те, що самостійність у виборі облікової політики призвела до певних незручностей в узагальненні звітної інформації, так як деякі особливості обліку різних підприємств неможливо врахувати у зведеній звітності, зазначені зміни були спричинені такими факторами:

1. Поява конкуренції на зовнішньому та внутрішньому українських ринках;

2. Виникнення нових форм власностей з певними потребами обліку;
3. Коливання у внутрішньому та зовнішньому середовищах, що вимагають оперативних дій та надання точної інформації;
4. Формування та планування підприємницької діяльності на довгострокову перспективу;

На законодавчому рівні регулювання обліку виробничих витрат трактується як система нормативно-правових актів, виданих вищими органами влади, Міністерством фінансів України та іншими державними органами, а також внутрішніми положеннями підприємств. Це забезпечує як функціонування, так і розвиток бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Достовірність і повнота інформації щодо виробничих витрат забезпечується різними нормативними документами, що регулюють бухгалтерський облік на різних рівнях. Ці документи мають різний правовий статус і утворюють п'ять рівнів регулювання обліку основних засобів, як показано на рис. 1.5. Держава регулює лише певні аспекти обліку витрат, залишаючи підприємствам можливість вибору оптимальних рішень відповідно до їх специфіки, що сприяє досягненню їхніх цілей.

Згідно з наведеною схемою, на перший рівень охоплює основоположні законодавчі акти, такі як Податковий кодекс України та Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні". Ці документи визначають загальні принципи та правила ведення обліку для всіх підприємств. Вони регулюють питання складання фінансової звітності, оподаткування та облікової політики, створюючи правову основу для облікових процесів. Вплив на підприємства полягає в необхідності дотримання ключових норм для забезпечення законності ведення обліку та складання звітності.

До другого рівня належать укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів, які стосуються сфери бухгалтерського обліку. Вони уточнюють і деталізують положення основних законів, створюючи рамки для регулювання обліку в різних галузях або ситуаціях. Для підприємств ці акти визначають

конкретні механізми виконання законів і регулюють застосування нових правил у бухгалтерському обліку на державному рівні.

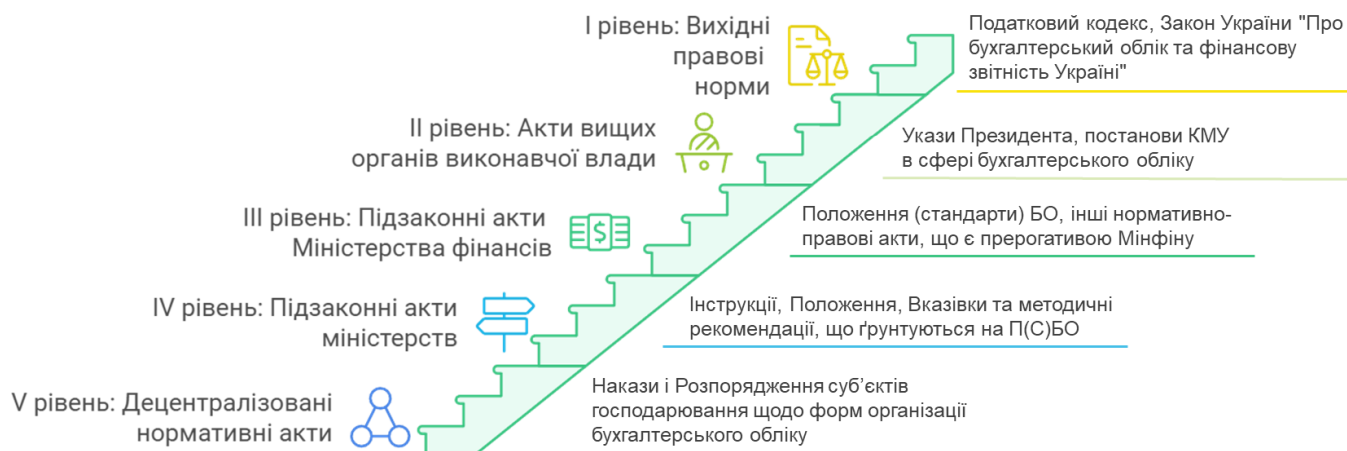


Рис. 1.3 Законодавчо-нормативне забезпечення ведення обліку витрат

Джерело: [12]

Третій рівень представлений П(С)БО та іншими нормативно-правовими актами Міністерства фінансів України. Стандарти бухгалтерського обліку формують конкретні методики ведення обліку, регулюють облік доходів, витрат, активів та зобов'язань. Вони мають безпосередній вплив на повсякденну діяльність підприємств, забезпечуючи єдині правила та критерії для складання звітності відповідно до вимог держави.

На четвертому рівні розробляються інструкції, положення, вказівки та методичні рекомендації, що базуються на П(С)БО та приймаються відповідними галузевими міністерствами. Вони мають галузеву специфіку та спрямовані на деталізацію та адаптацію загальних стандартів обліку для конкретних секторів економіки. Для підприємств ці акти допомагають конкретизувати застосування загальних норм у залежності від галузевих особливостей.

П'ятий, заключний, рівень включає внутрішні документи підприємств, такі як накази та розпорядження щодо організації бухгалтерського обліку. Ці акти регламентують внутрішню облікову політику підприємств, визначають порядок ведення обліку, форми документів і процедури, що відповідають специфіці їхньої

діяльності. Вони забезпечують гнучкість і адаптацію загальних правил до конкретних потреб підприємства, дозволяючи оптимізувати облікові процеси.

Після впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) на українських підприємствах, змінилися методологічні підходи до розуміння категорій і сутності витрат, а також підходи до визначення фінансових результатів підприємств. Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку було розроблено та затверджено Концептуальну основу фінансової звітності, яка стала важливим інструментом для підвищення прозорості й доступності інформації про діяльність компаній. Вона забезпечує надійну базу для визнання витрат, аналізу та оцінки активів і зобов'язань, даючи можливість об'єктивно відображати фінансові ризики, порівнювати результати діяльності та приймати відповідні управлінські рішення [13].

Згідно з пунктом 4.25 Концептуальної основи складання фінансових звітів, витрати трактуються як зменшення економічних вигід протягом звітного періоду через вибуття чи амортизацію активів або появи зобов'язань, що призводить до зниження власного капіталу, окрім витрат, пов'язаних з виплатами учасникам. Відповідно до пункту 4.49, витрати визнаються в звіті про прибутки та збитки, при зменшенні майбутніх економічних вигід, спричинене зменшенням активів або збільшенням зобов'язань, що можна точно виміряти.

Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) 1 «Подання фінансових звітів» класифікує витрати за двома ознаками: за їх характером та за функціями [14]. Перший метод передбачає групування витрат за їх природою, не розподіляючи їх за функціями в межах компанії. Другий метод класифікує витрати за функціями, наприклад, як витрати на збут, адміністративні чи інші витрати. Обидва методи надають користувачам більш релевантну інформацію і є зручними у застосуванні.

Не зважаючи на широку нормативно-правову базу обліку витрат, досі залишається невирішеною проблема недосконалості та застарілості нормативної бази. Розроблена близько тридцяти років тому нормативна база наразі є неактуальною та не адаптована під сучасні потреби українських виробництв.

Відсутність чітко прописаних норм та правил ведення обліку створює правову невизначеність для підприємств, а в деяких випадках стає причиною шахрайських дій.

Окрім застарілості наявної нормативної бази, проблемою ведення обліку підприємств різних галузей є відсутність чітко сформульованого переліку статей калькуляції, що містять категорії витрат, які включаються до собівартості продукції. Беручи до уваги те, що план рахунків, затверджений наказом Міністерства фінансів України, диктує підприємствам усіх форм власностей перелік категорій з субрахунками, проте використання наведених рахунків не є обов'язковим, як і назви субрахунків можуть змінюватись, залежно від галузі суб'єкта господарської діяльності. Також, складність нормативних актів та відсутність чітких методичних рекомендацій для різних галузей може викликати труднощі у правильному визначенні собівартості продукції, що впливає на фінансові результати підприємств. Деякі витратні категорії не мають достатньо конкретних інструкцій для їхнього обліку, що призводить до варіативності у підходах і помилок у звітності.

З врахуванням того, що національні стандарти були розроблені на основі міжнародних, серед вітчизняних вчених проводиться критичний аналіз П(С)БО 16 «Витрати». У роботі Білоусової І. та Чумаченко М. було запропоновано відмінити зазначений стандарт, посилаючись на відсутність подібної назви у списку Міжнародних стандартів. Водночас, автори схильні вважати, що трактування і класифікація, викладені в даному стандарті, не допоможуть підвищити рівень економічної роботи на підприємствах [15]. Не зважаючи на те, що українські підприємства впроваджують у свою діяльність міжнародні стандарти, існують відмінності між національними положеннями (П(С)БО) та МСФЗ, що ускладнює інтеграцію підприємств у міжнародну економічну систему.

Після дослідження діючої нормативно-правової бази обліку витрат виявлено необхідність оновити на даний момент застарілі нормативні та законодавчі документи, модернізувати їх та розробити спрощені варіанти або формулювання, що дозволить підвищити її адаптованість до сучасних економічних реалій.

Важливо досягти більшої узгодженості між національними стандартами та МСФЗ, спрощення і стабілізації нормативних вимог, а також розробки детальних інструкцій для обліку витрат у різних галузях. Крім того, удосконалення правил обліку для нових видів діяльності й зменшення неузгодженості з податковим обліком сприятимуть підвищенню прозорості та ефективності облікових процесів, що, у свою чергу, позитивно позначиться на розвитку підприємств і економіки в цілому.

1.3. Методичні підходи до організації системи управління витратами на підприємстві

У сучасних умовах підвищених ризиків підприємства стикаються з потребою оптимізації структури витрат та визначення умов, за яких можна мінімізувати виробничі витрати і збільшити обсяги випуску продукції для максимізації прибутку. Для досягнення цієї мети компанія має впровадити ефективну систему управління витратами.

Управління витратами – це процес свідомого формування витрат за їхніми типами, місцями виникнення та об'єктами, спрямований на постійний контроль за використанням ресурсів і заохочення до економії. Мета управлінських дій полягає у здобутті високих економічних результатів. Дані дії полягають не лише у скороченні операційних витрат, а й поширюється на усі елементи управління. Управління витратами виробництва має мати на меті комплексне вирішення таких основних задач:

- Оцінка ефективності та потужностей виробництва;
- Оцінка перспектив розвитку і розширення виробництва;
- Формулювання витрат за окремими функціями управління;
- З'ясування витрат за виробничими підрозділами, проєктами;
- Розрахунок собівартості (витрат) на одиницю продукції;
- Підготовка фінансової інформації до оцінки витрат;
- Пошук резервів зниження витрат;

- Визначення переліку способів нормування витрат;
- Добір оптимальної системи управління витратами відповідно умовам і потребам виробництва.

Спираючись на дослідження Т. О. Яценко, найбільший приріст витрат господарчих підприємств має категорія виробничих витрат [16]. Це пов'язано зі збільшенням цін на матеріали та паливо, різке зростання курсу валют, витрати на оплату праці, зміни систем і умов оподаткування, структура програми виробництва компанії тощо. Вагомою складовою загальних витрат виробничого підприємства є затрати на матеріали, що складають близько 28%.

Управління витратами провадиться за допомогою виконання усіх управлінських функцій, що забезпечують розробку, затвердження та реалізацію рішень, а також проведення контролю [17]. Оптимізація витрат – це безперервний процес управління та використання даних функцій у вигляді планування, прогнозування, координації, регулювання, обліку та аналізу, стимулювання виконання та контролю витрат. Ефективна оптимізація витрат має своє відображення на якості обліку доходів та витрат, дотримання контролю за видатками, подальше планування цілей і складання прогнозів. Для підвищення корисності проведення оптимізації витрат компаніям слід притримуватись порядку дій, зображеному на рисунку 1.3.

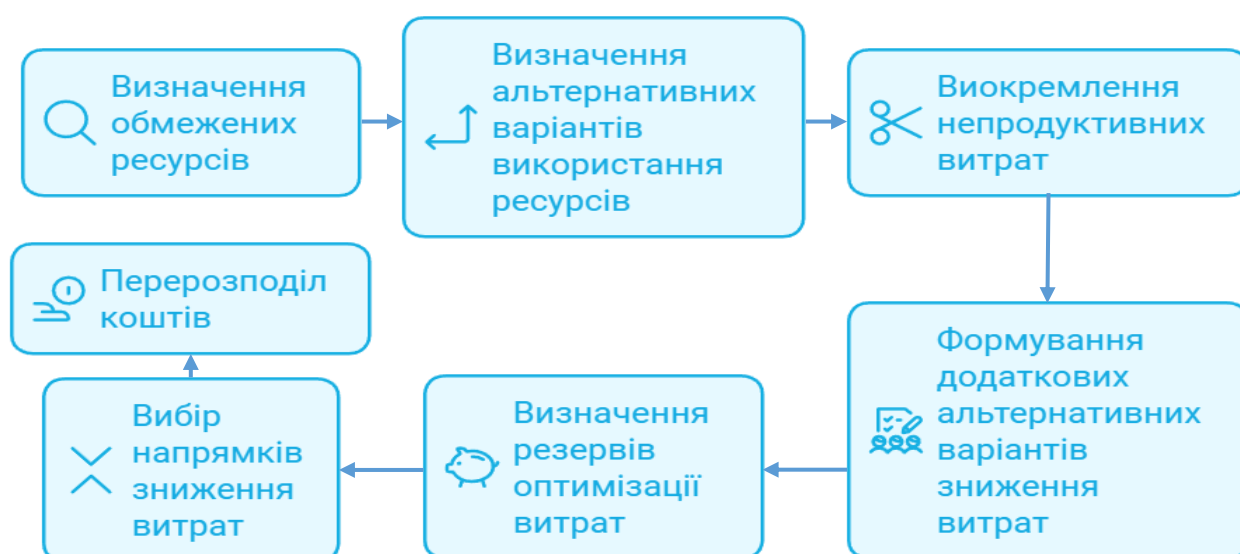


Рис 1.4 Етапи проведення оптимізації витрат

Джерело: сформовано автором [16]

Перші три етапи дозволяють визначити ключові витрати, що потребують коригування. На наступних етапах формуються управлінські рішення, а на останніх – розробляється та затверджується порядок оптимізаційних дій (перерозподіл коштів). Визначені непродуктивними витрати повинні підлягати значному скороченню, а також можуть вказувати на недосконалості облікових, збутових або виробничих процесів, які також вимагають активних дій.

Першими категоріями, що підлягають скороченню на виробничих підприємствах є витрати на матеріали, заробітну плату (скорочення персоналу), орендну плату (домовленість про зниження вартості оренди або відмова від малоефективних приміщень), комунальні платежі (впровадження режиму економії або пошук альтернативних джерел енергії), корпоративну культуру (програми матеріального заохочення та розвитку персоналу).

На думку Коваленко О.М. та Велінової О.П., на економії ресурсів компанії значно відображається кількість техніко-економічних чинників [18]. Найбільший вплив мають наступні внутрішньовиробничі чинники:

- Підвищення технічного рівня виробництва (модернізовані технології можуть забезпечити економію на сировині та матеріалах);
- Удосконалювання організації виробництва і праці (дозволяє виявити та виправити проріхи у організації роботи, що призводили до додаткових витрат);
- Зміни обсягу виробництва (зменшення обсягів виробництва призведе до зменшення витрат на закупки матеріалів та заробітну плату виробничого персоналу).

На думку автора, деякі з наведених чинників можуть призвести до повністю протилежного результату. Так, наприклад, впровадження нових технологій потребуватиме значних вкладень на їх придбання і обслуговування. Для більш функціональних та складних швейних машинок або станків потрібні кваліфіковані працівники, які вартуватимуть дорожче. Зміни обсягу виробництва у бік зниження в разі нераціонально великого скорочення можуть призвести до падіння дохідності у довгостроковій перспективі, що у свою чергу викличе потребу у повторних скороченнях витрат.

Метою оптимізації витрат є не тільки скорочення їх об'ємів, але й інші дії, направлені на збільшення прибутковості підприємства, як через зменшення витрат, так і через збільшення доходів. Зниження витрат можна також досягти за допомогою таких заходів, як аналіз та коригування виробничого процесу, контроль залишку запасів (мінімізація або виключення «закупки з запасом»), впровадження практик енергоефективності, зміна постачальників (більш вигідна цінова політика з максимальним збереженням якості матеріалів та робіт). Впровадження даних заходів потребує детального аналізу та планування, моніторингу та оцінки, для забезпечення бажаних результатів з мінімальною шкодою виробленій продукції. У таблиці 1.2 наведено перелік рекомендованих заходів та їх очікуваними результатами.

Усі наведені заходи оптимізації витрат можна звести до визначених методик поліпшення управління витратами. Наразі можна виокремити такі методи оптимізації витрат [19]:

- Ощадливе виробництво – підхід спрямований на скорочення витрат та підвищення ефективності шляхом раціоналізації процесів, усунення зайвих операцій і зменшення рівня запасів.
- Загальне управління якістю – цей підхід акцентує увагу на постійному поліпшенні через виявлення та усунення недоліків, оптимізацію процесів і підвищення задоволеності клієнтів.
- Шість сигм – це методика, яка базується на аналізі даних і використовує статистичні підходи для виявлення та усунення недоліків, помилок та відхилень у процесах.
- Розробка вартості – цей підхід зосереджений на аналізі кожного елемента продукту або послуги для пошуку способів скорочення витрат без втрати якості.
- Аутсорсинг – це передбачає передання допоміжних функцій або послуг зовнішнім постачальникам для зниження витрат на оплату праці, утримання інфраструктури та інших операційних витрат.

• Автоматизація – це передбачає застосування технологій для зменшення трудових витрат, підвищення продуктивності та покращення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 1.2

Аналіз заходів зниження витрат

Заходи, що впливають на зниження витрат	Позитивний результат впровадження
Оптимізація виробничих процесів	Зменшення виробничих витрат, скорочення витрат ресурсів, підвищення продуктивності
Впровадження нових технологій та автоматизація виробничих процесів	Зниження витрат на оплату праці, підвищення швидкості виробництва, зменшення людських помилок, поліпшення якості продукції
Переговори про кращі ціни та умови з постачальниками	Зниження витрат на закупівлі, покращення умов постачання
Впровадження енергоефективних практик та використання відновлюваних джерел енергії	Зниження витрат на енергію, покращення екологічного іміджу компанії, довгострокова економія на експлуатаційних витратах
Контроль рівня запасів і зменшення надлишкових запасів	Зменшення витрат на складування та закупки, уникнення псування матеріалів, покращення оборотності запасів
Удосконалення процесів контролю якості продукції	Зниження витрат на виправлення браку, підвищення задоволеності клієнтів, зменшення кількості та сум повернень.
Впровадження систем обліку та аналізу витрат	Покращення прозорості витрат, можливість оперативно реагувати на відхилення, зниження непродуктивних витрат.
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення професійного рівня працівників, зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і витрат на їх заміну
Впровадження ініціатив щодо економії витрат і програм стимулювання працівників до економії	Мотивовані працівники, активніша участь у пошуку шляхів оптимізації витрат, підвищення загальної економічної ефективності
Постійний моніторинг і перегляд витрат	Своєчасне виявлення зайвих витрат, постійне вдосконалення управління фінансами, підвищення загальної рентабельності компанії.

Джерело: розроблено автором

Після проведення аналізу діяльності підприємства та оцінки перспектив розвитку обирається метод оптимізації витрат, виходячи з потреб конкретної компанії. Вивчення та підбір найоптимальнішого варіанту дозволяє комбінувати

дані методи та отримувати максимально позитивні результати, які відобразатимуться на фінансових результатах та становищі компанії в цілому. Зменшення витрат зі збереженням якості допомагає зменшити вартість продукції, тим самим відкриває можливість зайняти додаткове місце на ринку через вищу доступність товару для споживачів.

У діяльності сучасних господарчих підприємств різних галузей економіки широко використовують декілька методів планування, обліку витрат та контролю витрат. Дані методи виникли у першій половині XX століття і першими були впроваджені у великих промислових підприємствах США. Методи стандарт-кост та директ-костинг здобули всесвітнє визнання і відрізняються організаційно-правовими та методологічними засадами [20]. На рисунку 1.4 схематично зображена загальна інформація про дані методи оптимізації витрат.



Рис. 1.5 Методи обліку витрат: директ-костинг та стандарт-кост

Джерело: сформовано автором

Директ-костинг дає змогу розширити аналітичні можливості обліку витрат, їх планування зі збереженням щільного взаємозв'язку обліку, аналізу та планування. Перевагами директ-костингу є чітке відображення собівартості одиниці продукції без врахування загальновиробничих розподілених витрат, що

полегшує аналіз даної собівартості. Відповідно до цього полегшується аналіз рентабельності кожної одиниці продукції і оцінка внеску кожного виду продукції у покриття постійних витрат та отримання прибутку. Проте недоліком даного методу є повне ігнорування постійних витрат, що може призвести до неточного оцінювання загальної собівартості. Також така система не підходить для довгострокового планування, за яким необхідно враховувати усі типи витрат.

Метод стандарт-косту зумовлює систему управління витратами на основі план-факту. Встановлені норми витрати (планові витрати) порівнюються з фактичними. Це дозволяє мати постійний контроль за ступінню освоєння витрат та коригувати їх. Або ж визначати причини відхилень, отримуючи інформацію про внутрішні проблеми або зовнішні чинники, що призводять до зростання витрат. Незручним у застосуванні даного методу може бути нездатність до точного прогнозування стандартів витрат, так як на їх розмір можуть впливати неочікувані та незначні проблеми виробничого процесу та збуту. Через важкість встановлення стандартів у динамічних умовах ринку аналіз відхилень від фактичних результатів може мати низьку корисність.

За висновком Макарова Д.В., у сучасних умовах конкурентного ринку та стрімкого розвитку технологій, застосування традиційних методів управління витратами не принесе бажаних результатів [21]. Найпоширенішим методом наразі є концепція стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management, SCM). Сутність даної концепції полягає в інтеграції управління витратами з довгостроковою стратегією компанії. Основна увага приділяється зниженню витрат на всіх етапах діяльності підприємства з урахуванням впливу конкурентного середовища та ринкових умов. Мета використання SCM – досягнення конкурентної переваги через оптимізацію витрат із урахуванням довгострокових стратегічних цілей компанії.

Перевагами методу стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності компанії, зростання прибутковості в довгостроковій перспективі, гнучкість у прийнятті рішень завдяки швидкому реагуванню та оптимізації витрат. Незважаючи на новітній підхід зазначеної стратегії,

недостатньо розвинутих компаніям її впровадження може бути складним через потребу в постійному та довгостроковому плануванні і аналізі. Також, в умовах нестабільності, високих ризиків та різких змін на ринку SCM може стати неефективною.

Як висновок, наголошується на тому, що вибір і впровадження будь-якого методу управління витратами та їх оптимізації призведе до позитивних результатів для компанії, які матимуть відображення у прибутковості, дохідності та фінансовій стійкості. Проте впровадження нової системи обліку витрат потребує вивчення доступних варіантів та виокремлення таких, що мають найбільшу потенційну користь для конкретного підприємства та підпадають під його потреби. За умови правильної побудови системи управління витратами можна досягти високих економічних результатів, таких як зниження витрат, збільшення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності, підвищення дохідності та вихід на нові позиції на ринку.

Висновки до розділу 1

В першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення витрат. Узагальнено можна тлумачити витрати як багатоаспектну категорію, яка відображає в грошовій формі поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства. Витрати є фундаментом калькуляції собівартості, для чого потрібна чітка та багатогранна класифікація. Витрати класифікують за їх характером, місцем походження, відношенням до собівартості, ступенем контрольованості тощо. Як висновок, визначення витрат та їх класифікація різняться залежно від сфери їх застосування та професійної точки зору дослідника.

Для підтримання рівня дохідності сучасних підприємств у кризових становищах або збільшення їх рентабельності, оптимізація та налагоджена система управління витратами відіграють ключову роль. Оптимізація витрат несе

комплексний характер і починається з оцінки становища підприємства, поетапно підбираючи управлінські заходи, необхідні конкретному підприємству. Слід тримати баланс щодо зниження витрат, так як значна економія на деяких категоріях може призвести до зворотного ефекту. Обрання найбільш корисного методу управління витратами принесе компанії позитивні результати, які матимуть своє відображення у її дохідності, прибутковості та фінансовій стійкості.

Облік витрат регулюється рядом нормативно-правових актів, які визначають визнання та оцінку витрат, склад витрат у процесі обліку витрат і загальну суму витрат у виробництві. Нормування бухгалтерського обліку в Україні здійснюють органи, які мають відповідні повноваження шляхом прийняття законів, постанов і наказів. Виявлена необхідність оновлення нормативних та законодавчих документів, їх модернізація та адаптованість до сучасних умов стає нагальною проблемою українського законодавства та потребує швидкого вирішення. Вдосконалення правил обліку для усіх видів діяльності й зменшення неузгодженості з податковим обліком позитивно позначиться на розвитку підприємств і економіки України в цілому.

РОЗДІЛ 2. ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та структура фінансового обліку на підприємстві ТОВ «Intruder»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Intruder» зареєстрований 17 жовтня 2018 року як ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Intruder» за адресою пр-т Перемоги, будинок 65, м. Харків, 61204, Україна. Підприємство можна класифікувати як швейне виробництво, так як основні напрямки його діяльності – виготовлення чоловічого та жіночого одягу, взуття, аксесуарів. За класифікацією КВЕД дана діяльність відноситься до секції С «Переробна промисловість» [22].

У 2022 році була запущена окрема ланка виробництва – розробка та пошиття військового спецодягу та різноманітної тактичної амуніції (розвантажувальний жилет-плитоноска, ремінно-плечова система). Додатковою спеціалізацією є роздрібна торгівля з лотків і на ринках, в спеціалізованих магазинах, здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет – секція G «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів». Спираючись на статистику випуску продукції, розглянемо склад та структуру товарної продукції ТОВ «Intruder» за 2021-2023 роки у таблиці 2.1.

З огляду на дані щодо випуску продукції бачимо, що найбільшу частку у виробленій продукції займає категорія сумочних виробів та аксесуарів – від 43% до 58%. Категорія Штани коливається в межах 19-20%, проте їх кількість значно збільшується кожного року. Активне пошиття костюмів та комплектів відбулось у 2022 році і їх валова доля склала 17,5%, що на 4,3% більше, ніж минулого року. Абсолютний приріст склав майже +10 000 од. Це зумовлено збільшеним попитом на військовий одяг літнього та утепленого зимнього зразку. Збільшення виробництва інших категорій одягу зумовлено, по-перше, придбанням

відповідного обладнання для пошиву більш складних виробів (верхнього одягу), по-друге, додатковими інвестиціями компанії у розширення виробництва.

Таблиця 2.1

Аналіз складу готової продукції ТОВ «Intruder»

Категорія товарів	2021 рік		2022 рік		2023 рік	
	Випуск, од.	% від заг. к-ті	Випуск, од.	% від заг. к-ті	Випуск, од.	% від заг. к-ті
Верхній одяг	4 234	2,5	7 162	3,3	10 432	4,3
Костюми	22 440	13,2	37 606	17,5	38 948	16,2
Штани	32 769	19,3	42 509	19,7	45 838	19,1
Кофти	4 616	2,7	10 201	4,7	8 550	3,6
Шорти	2 460	1,5	13 030	6,1	14 300	5,9
Футболки	4 810	2,8	11 809	5,5	15 217	6,3
Сумки та аксесуари	98 642	58,0	93 089	43,2	107 090	44,6
Разом	169 971	100,0	215 406	100,0	240 375	100,0

Джерело: сформовано автором

Спираючись на нову класифікацію підприємств з поділом на мікро-, малі, середні та великі, затверджену 01.01.2018 ст. 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», розглянуте підприємство відноситься до категорії «малі», т.я. має балансову вартість активів до 4 млн.євро, чистий дохід від реалізації продукції до 8 млн.євро та особовий склад працівників менше 50 чоловік.

Проаналізуємо склад та динаміку активів ТОВ «Intruder», зокрема, основних засобів, за період 2021-2024 років (таблиця 2.2). На початку розглянутого періоду підприємство мало у власності найбільшу кількість основних засобів: 6 комерційних приміщень, 5 з яких орендовані і 1 в прямій власності компанії, три автотранспортних засоби, та близько 9 одиниць швейного обладнання (швейні машини, оверлоки, коверлоки, розпошивальні машини). Після початку подій 2022 року, кількість основних засобів почала активно знижуватись. Найбільше зменшення відбулось у 2024 році через кризову ситуацію у компанії та потребу у зменшенні витрат на виробництво.

Кількість та динаміка основних засобів ТОВ «Intruder»

Найменування основні засоби	Роки				Відхилення, тис. грн.		Зміна 2024р. - 2021р. (%)
	2021	2022	2023	Шкв. 2024	2023-2022рр.	2024-2022рр.	
Інвестиційна нерухомість	6	6	6	4	0	-2	66,7
Машини та обладнання	9	11	9	5	-2	-4	55,6
Транспортні засоби	3	3	1	0	-2	-3	0
Разом	20	20	16	9	-4	-9	55,0

Джерело: розроблено автором

Причинами продажу транспортних засобів стала низька рентабельність їх використання через великі витрати на амортизацію, паливо та частий ремонт. У середині поточного року підприємство почало продавати швейне обладнання, т.я. планували зменшити обороти харківського відділу через активні бойові дії, внаслідок яких могла постраждати валова доля обладнання. Наразі компанія відмовляється від оренди декількох низькорентабельних приміщень через збільшену вартість оренди та комунальних платежів. В результаті аналізу та оцінки виробітку і випуску закрійних приміщень було прийнято рішення передати даний етап виробництва на аутсорс, а інше приміщення було скооперовано з пошивним цехом. Дані зміни у структурі основних засобів дали компанії можливість вагомо знизити витрати на виробництво продукції, відібравши витрати з низькою корисністю та великими об'ємами.

За організаційною структурою швейне підприємство має багато спільного зі структурою машинобудівних, металообробних та деяких харчових підприємств. Загалом, компанія має типову для виробничих підприємств організаційну структуру. Основним структурним підрозділом швейного підприємства є цехи основного виробництва, де відбувається виробничий технологічний процес з виготовлення продукції і зайнято найбільшу кількість працюючих. Другорядним структурним підрозділом є відділ допоміжного виробництва або «підготовчий цех». У цьому цеху зайняті закрійники, комірники та заготівельники, що

займаються розробкою моделей, створенням крою, забезпеченням виробництва необхідними матеріалами (тканина, фурнітура, лекала, закрійні інструменти) тощо.

На чолі підприємства стоїть власник, в підпорядкуванні якого знаходяться директори різних відділів: збуту, фінансового відділу та операційний директор. Кожен з директорів має в підпорядкуванні певну кількість працівників та має діагональне відношення до працівників інших відділів, проте для нижчих рівнів мають однакову вагу. Такий поділ відповідальності і менеджмент робить структуру управління лінійно-функціональною. Зазначену структуру управління можна розглянути у схематичному виді на рисунку 2.1.

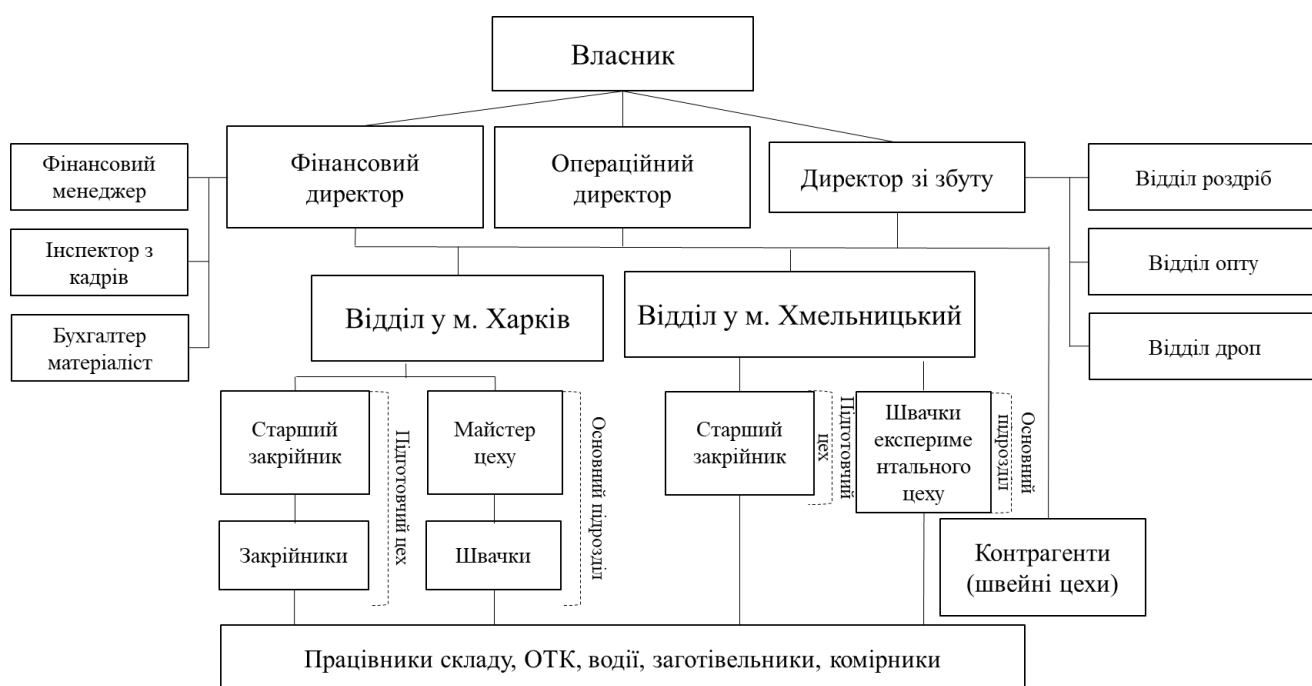


Рис. 2.1 Організаційна структура основного та допоміжного виробництва, відділу збуту у ТОВ «Intruder»

Джерело: Розроблено автором

У місті Харкові є власний цех і закрійний відділ, де в підпорядкуванні майстра цеху є швачки, а у старшого закрійника – бригада закрійників. На відміну від Харківського відділу, відділ у Хмельницькому працює з цехами тільки на контрактній основі – кожен виробничий цех виступає в ролі контрагента, а експериментальний цех займається розробкою нових позицій та терміновим відшивом продукції. До кадрових переміщень на початку 2024 року на

підприємстві було 2 бухгалтери, закріплені за відділами виробництва, які займалися обліком процесів постачання та виробництва за кожним окремо. Наразі компанія скоротила бухгалтерів матеріалістів до одного чоловіка, найняли інспектора з кадрів та розвинули систему фінансового обліку, закріпивши за нею фінансового директора та менеджера. Найнижчою ланкою управління є працівники складу, відділу контролю якості, водії та комірники.

Для організації ведення бухгалтерського обліку на підприємстві було затверджено наказ про облікову політику № 1 від 17.10.2018. Даним наказом передбачена комп'ютерна форма ведення бухгалтерського обліку, так як автоматизований формат обліку дає змогу максимально убезпечитися від помилок при перенесенні даних з одного реєстру в інший. Для ведення бухгалтерського обліку використовується програмне забезпечення 1С: Управління швейним виробництвом, а саме BAS Швейка 8. До сервісу програми, окрім її основних функцій, входить «FREDO ДокМен», який значно прискорює документообіг із низкою контрагентів в електронному форматі. Схема електронного документообігу інформації на підприємстві зображено на рисунку 2.2.

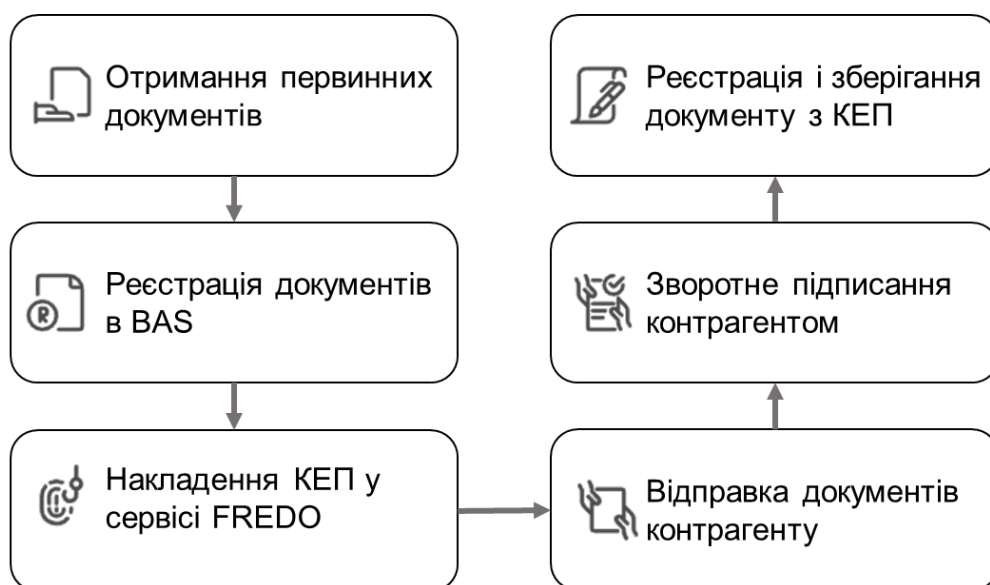


Рис. 2.2 Схема автоматизації обміну документів на ТОВ «Intruder»

Джерело: сформовано автором

Доступ до зазначених програм обмежений, тому такий мають всього три співробітники фінансового відділу та керівник підприємства. Допоміжні

розрахунки, не передбачені функціоналом програмного забезпечення, виконуються у документах формату excel або Google Таблиці.

Основою ведення бухгалтерського обліку є система передачі інформації про рух запасів, товарів та готової продукції від працівників складу до бухгалтерів. На розглянутому підприємстві дана система ще знаходиться на етапі довершення та модернізації.

Функціональними обов'язками бухгалтера з обліку виробничих запасів та товарів є ведення обліку заготівлі, придбання, переміщення, витрачання запасів, контроль складського обліку, оприбуткування готової продукції, проведення розрахунків з контрагентами та працівниками основного виробництва. Облік фінансово-розрахункових операцій, узагальнення інформації поточного обліку в бухгалтерській звітності, її складання та подання довгий час було закріплено за головним бухгалтером в особі головного економіста, проте наразі дані обов'язки також покладено на бухгалтера з обліку запасів.

До обов'язків інспектора з кадрів можна віднести ведення обліку заробітної плати та контроль за кадровими переміщеннями. До переліку звітів інспектора відносяться узагальнені форми діючого складу персоналу, вибулі працівники, графік відпусток, таблиць обліку робочого часу, зарплатні відомості та платіжний календар з заробітної плати. За останнім звітом компанія може планувати свої майбутні витрати на оплату праці та заздалегідь розроблять план формування фонду. Також на інспектора кадрів покладено деякі з HR функцій, такі як облік персоналу та контроль їх даних, пошук, прийняття та адаптація нових співробітників, розробка планів збільшення ефективності роботи персоналу тощо.

Ключові функції відділу бухгалтерії, що складається з бухгалтера з обліку запасів та інспектора з кадрів, це формування бази інформації щодо матеріальних запасів підприємства, їх руху, заробітної плати працівників (планової та фактичної), калькулювання собівартості випуску та на одиницю продукції, контроль за правильністю надання інформації з первинних документів, складання бухгалтерської звітності за запитом керівництва тощо.

На основі бухгалтерської інформації ведеться фінансовий облік фінансовим менеджером у окремому програмному забезпеченні FinMap. Формування системи фінансового обліку було започатковано наприкінці 2023 року, а з початку поточного, 2024, року вона знаходить у фазі активної модернізації та розширення. Окрім обліку доходів та витрат працівниками фінансового відділу було налаштовано облік кредиторської та дебіторської заборгованості, поліпшено систему обліку матеріалів, заробітної плати та інших видів виплат (новий формат розрахунку відпускних, лікарняних та компенсацій), розроблено нові формати фінансової звітності, які відображають необхідну інформацію з різних сторін. Звіти у форматі CashFlow та P&L дозволяють розглянути чистий грошовий потік компанії за визначений період, оцінити поточний стан підприємства, фінансову продуктивність, прибутковість, рентабельність проєктів тощо. Приклад звіту CashFlow поточної компанії наведено у додатку А. Також було впроваджено аналітичний звіт формату DashBoard, який відображає фінансову інформацію у графічному вигляді, що спрощує сприйняття великого об'єму інформації та дозволяє керівництву зрозуміти фінансову ситуацію компанії в повному обсязі за короткий проміжок часу (додаток Б).

Фінансово-господарська діяльність ТОВ «Intruder» здійснюється відповідно до чинного законодавства. На підприємстві створено необхідні умови для належного ведення господарської діяльності, затверджено правила документообігу та технології обробки інформації, а також систему реєстру рахунків. При складанні фінансової звітності бухгалтери повинні застосовувати національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, затвержені Міністерством фінансів України.

Підприємство ТОВ «Intruder» діє на загальній системі оподаткування та сплачує такі податки: ПДВ, податок на прибуток, місцеві податки, податки на майно, екологічний податок, збір із заробітної плати, внески на соціальне страхування, пенсійні фонди, внески на сприяння працевлаштуванню та інші.

Отже, ТОВ «Intruder» – мале підприємство, яке займається виробництвом одягу та роздрібною торгівлею через різноманітні канали збуту. Воно має типову для такого розміру компанії організаційну структуру. Організація бухгалтерського

обліку побудована таким чином, щоб завдання менеджменту, планування, контролю, аналізу, подання повної та достовірної інформації могли бути виконані вчасно з мінімальними витратами часу та зусиль. У зв'язку зі складною ситуацією на українському ринку останні два роки, компанія була змушена приділяти більше уваги управлінню виробничими витратами та розробити стратегію щодо їх оптимізації.

2.2 Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами

Економічний аналіз складових витрат та їх обсягів є важливим інструментом управління витратами. Аналіз витрат дає змогу оцінити поточний стан витрат та дати узагальнюючу оцінку ефективності використання наявних грошових та матеріальних ресурсів компанії. У подальшій обробці аналіз витрат може виокремити резерви їх зниження, збільшення прибутку та зменшення собівартості виготовленої продукції.

Аналіз структури та складових витрат звершується з метою оцінки розмірів поточних витрат, виявлення непродуктивних витрат та їх скорочення, визначення можливостей раціонального використання ресурсів компанії, збільшення прибутковості. Для досягнення даної мети здійснюється аналіз за економічним змістом, джерелами походження, методом включення до собівартості, ефективністю тощо. Оцінка витрат провадиться на основі принципів системного, комплексного і кібернетичного підходів до аналізу економіки [23].

Системний підхід передбачає розгляд об'єктів витрат як цілісної системи, яка аналізується з метою визначення її цінності, виявлення різних зв'язків та інтеграції цих елементів у єдину теоретичну модель.

Системний підхід до аналізу витрат включає:

- Визначення ролі та значення показників витрат у процесі оцінки виробничої ефективності;
- Розробку базової схеми аналізу, що ґрунтується на класифікації факторів і резервів оптимізації витрат;

- Ідентифікацію методів вимірювання факторів і резервів раціоналізації витрат;

- Визначення основних напрямів мобілізації виявлених резервів для раціонального використання виробничих ресурсів під час планування собівартості як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі.

Комплексний підхід базується на розгляді витрат як системи, яка формує інформацію для прийняття управлінських рішень. Це один із принципів системного підходу, який передбачає узгоджене і паралельне вивчення різних аспектів господарської діяльності. При цьому використовуються системи показників для вимірювання факторів, що впливають на витрати, виявлення резервів для підвищення ефективності виробництва, а також збору даних для підтримки управлінських рішень.

Комплексність економічного аналізу витрат проявляється в трьох основних аспектах: урахування не лише економічних, а й технічних, соціальних, технологічних та інших факторів; узгодження завдань аналізу з цілями управління; багаторівневий аналіз витрат, що включає дослідження за центрами відповідальності витрат.

Кібернетичний підхід полягає у розгляді об'єктів витрат як системи, яка складається з елементарних інформаційних перетворювачів. Він спрямований на синтез економічної системи та її вдосконалення, при цьому економіко-математичні методи аналізу витрат інтегруються із системними дослідженнями економіки й управління підприємством.

На рисунку 2.3 можемо розглянути основні напрямки аналізу витрат виробничого підприємства, заснованих на первинних документах бухгалтерського обліку та звітності [24].

Аналіз структури витрат підприємства є важливим інструментом для оцінки ефективності його діяльності та формування довгострокових планів розвитку, оскільки він дозволяє виявити можливості зниження собівартості продукції та, відповідно, підвищити рентабельність компанії.

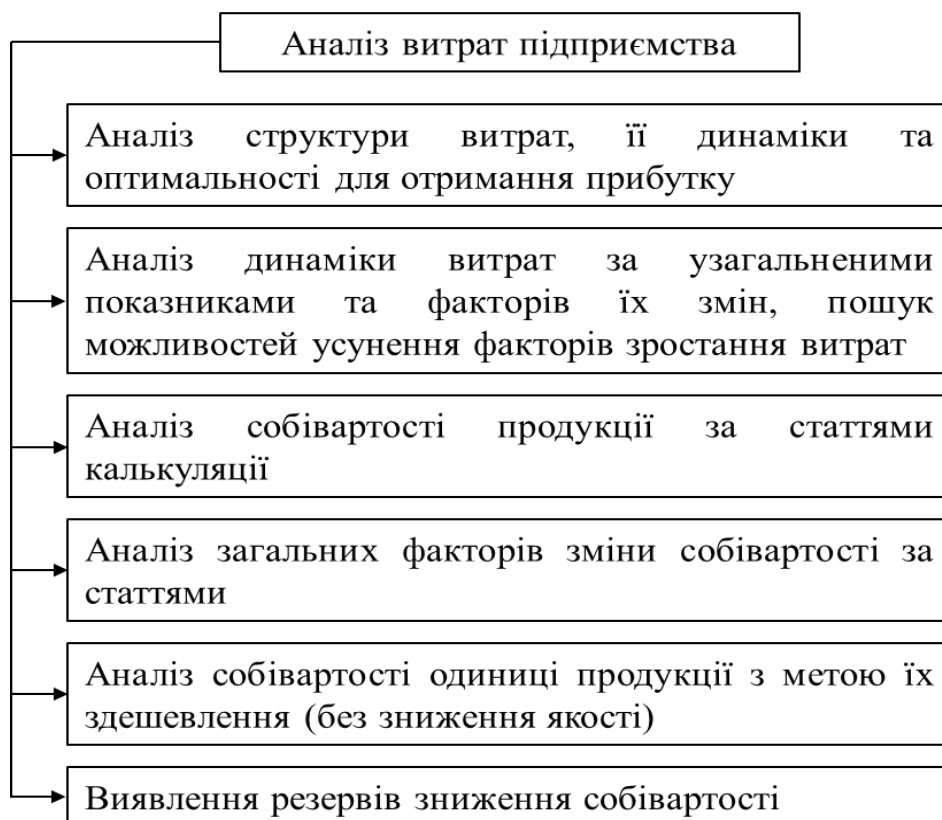


Рис. 2.3 Ключові напрямки аналізу витрат підприємства

Джерело: [24]

Ключовими категоріями, що першочергово підпадають під детальний аналіз, є категорії витрат, що прямо відносяться до собівартості виготовленої продукції, тобто провадиться аналіз за статтями калькуляції. Витрати за статтями калькуляції є витратами на окремі види виробів, а також на основне та допоміжне виробництво [25].

Розглядаючи швейне виробництво ТОВ «Intruder», для даного підприємства передбачена класифікація за калькуляційними статтями витрат, тому необхідно розглянути складові витрати собівартості готової продукції:

- Витрати на сировину та матеріали (тканина, фурнітура, закрійні матеріали, тари для пакування);
- Витрати на оплату праці безпосередньо залученого у виробництві персоналу (швачки, закрійники, водії, комірники);
- Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (амортизація та ремонт швейних машин, прасувальних столів, закрійних машин);

- Оплата підрядникам та іншим стороннім організаціям, за надані послуги (оплата роботи сторонніх цехів за пошив);

Особливістю складу матеріальних витрат підприємства ТОВ «Intruder» є відображення вартості придбаних сировини і матеріалів, що входять до складу напівфабрикатів виробництва і, в результаті, виробленої продукції. Витрати на матеріали та оплату підрядників складають близько 65% від загальної маси виробничих витрат, що відображає питому вагу собівартості у підсумку витрат.

Для оцінки виробничих витрат швейного виробництва ТОВ «Intruder» необхідно розглянути специфічний варіант зведеного обліку – напівфабрикатний. Він полягає у обліку витрат, які формують собівартість готової продукції, за окремими стадіями виробництва (після крою, пошиву, переробки), включаючи вартість крою напівфабрикат та інших складових, що були виготовлені на попередньому етапі. Таким чином собівартість на кожному послідуєчому етапі виробництва буде містити в собі попередню собівартість та поточну вартість робіт та матеріалів. Це дозволяє простежувати собівартість за операціями та визначати вклад кожної операції в формування кінцевої собівартості готової продукції.

Перед початком обліку етапу виробництва створюються картки кожної номенклатури, що виробляється. Після створення найменування необхідно присвоїти відповідні характеристики (колір, розмір) та створити норми витрат матеріальних ресурсів. Попередньо норми витрат узгоджуються з менеджерами, закрійниками та комірниками, аби забезпечити алгоритм програми достовірною інформацією. Під нормами витрат розуміють гранично допустиму величину сировини, матеріалів і напівфабрикатів, яка може бути витрачена для випуску одиниці продукції визначеної якості за певних організаційно-технічних умов [26].

Окрім складу номенклатури обов'язковою умовою є присвоєння виду номенклатури, що залежить від виду операції – крій або пошив. Так отримуємо створення крою напівфабрикату, що містить у собі тканину, наповнювач та підкладку, потім – передачу в роботу самого крою н/ф та матеріалів етапу пошиву (резинки, шнурки, наліпки, вишивки). Заключним є етап оприбуткування готової продукції з вищевказаних складових.

Виходячи зі специфіки облікового програмного забезпечення для швейного виробництва можемо виокремити особливості обліку витрат. До отримання первинних документів про виготовлений крій або готову продукцію, використовуються нормативні витрати на їх виготовлення. Після отримання документів нормативні (планові) значення замінюються фактичними. Також завдяки поділу на різні етапи – крій та пошив – можна відстежити накопичення собівартості продукції та обліковувати актуальні на певний момент часу витрати.

У зведеному обліку витрати групуються за видами продукції в розрізі рахунків витрат за кожним етапом виробництва. Так як підприємство має цехову структуру управління, при веденні зведеного обліку забезпечується розрахунок загальних витрат по підприємству та витрати за окремих цехів. Приклади типової кореспонденції обліку витрат на виробництво на рахунках бухгалтерського обліку при напівфабрикатному варіанті обліку можна розглянути у додатку В.

Розглянемо статистику витрат даного виробництва за основними категоріями витрат, що напряму відносяться до собівартості продукції, за поточний рік у таблиці 2.3.

Найбільш вагомою категорією витрат є закупка матеріалів (тканини, фурнітури, закрійного приладдя). Дана категорія у досліджуваній компанії займає від 20 до 30% від загального доходу від продажу. У період з лютого по квітень бачимо активацію виробничих процесів, що відображаються у збільшенні сум покупок, оплати роботи стороннім цехам, заробітної плати виробничого персоналу. У лютому керівництвом компанії було прийнято рішення щодо впровадження системи розширення виробництва, у зв'язку з чим було створено відділ покупок, а самі покупки планували звершувати за допомогою закордонних компаній, відмовившись від вітчизняних постачальників. Напряму про недосконалість системи розширення виробництва свідчить, першочергово, різке збільшення витрат на матеріали, які компанія не мала змоги забезпечити. Після різкого збільшення витрат у лютому, починаючи з березня компанія була змушена кредитуватись у постачальників, аби забезпечити безперебійне виробництво у збільшених масштабах.

Динаміка складових витрат собівартості продукції, грн

Категорія витрат/Показник	2024							
	Січень		Лютий		Березень		Квітень	
Дохід від реалізації продукції	9 883 965	100%	9 242 107	100%	9 616 924	100%	7 162 844	100%
Заробітна плата (виробництво)	517 704	5%	837 447	9%	878 705	9%	629 472	9%
Закупка матеріалів	973 621	10%	3 218 391	35%	1 770 193	18%	2 142 719	30%
Операційна логістика (в межах України)	59 368	1%	49 103	1%	59 534	1%	48 274	1%
Логістичні перевезення (з закордону)	277 644	3%	341 169	4%	235 996	2%	86 515	1%
Оплата підрядникам	673 454	7%	1 157 529	13%	2 507 949	26%	1 729 984	24%
Автотранспорт	32 780	0%	40 055	0%	51 780	1%	38 928	1%
Господарські витрати	27 028	0%	34 540	0%	45 282	0%	39 818	1%
Всього:	2 561 599	26%	5 678 234	61%	5 549 439	58%	4 715 710	66%
Категорія витрат/Показник	2024							
	Травень		Червень		Липень		Серпень	
Дохід від реалізації продукції	5 655 840	100%	4 436 990	100%	4 354 233	100%	4 545 187	100%
Заробітна плата (виробництво)	534 584	9%	426 093	10%	359 801	8%	392 013	9%
Закупка матеріалів	1 130 134	20%	650 265	15%	963 057	22%	1 430 993	31%
Операційна логістика (в межах України)	34 772	1%	15 419	0%	23 114	1%	7 010	0%
Логістичні перевезення (з закордону)	84 520	1%	20 100	0%	52 240	1%	30 820	1%
Оплата підрядникам	1 203 754	21%	536 543	12%	414 687	10%	417 450	9%
Автотранспорт	28 510	1%	31 969	1%	47 462	1%	36 494	1%
Господарські витрати	42 822	1%	45 695	1%	33 563	1%	18 275	0%
Всього:	3 059 096	31%	1 726 084	19%	1 893 924	20%	2 333 055	33%

Джерело: сформовано автором

Зміни системи виробництва мали комплексний характер і були напрямлені на розширення виробництва, також була поставлена ціль розширити своє місце на ринку, охопивши додатково закордонний ринок. Такі плани потребували детального аналізу ризиків, прогнозування, дослідження очікуваних вигід та збитків, складання поетапного та всеохоплюючого плану дій з фінансовим аспектом. Результатом недостатнього планування та оцінки стало критичне збільшення витрат, що призвело до кризової ситуації, активне збільшення заборгованостей перед постачальниками та підрядниками. У таблиці 2.4 наведено

динаміку кредиторської заборгованості за основними постачальниками матеріалів ТОВ «Intruder» за поточний рік.

Таблиця 2.4

Динаміка кредиторської заборгованості за контрагентами, дол

Кредитор	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень
	01.01.24	01.02.24	01.03.24	01.04.24	01.05.24	01.06.24	01.07.24	01.08.24	01.09.24
Васім 777	16 142	0	6 095	15 824	14 506	16 384	14 984	13 560	9 993
Артильтекс	0	2 778	40 092	45 206	45 206	45 206	44 705	42 205	39 905
Селін Текстиль	0	0	0	3 949	3 949	3 453	3 453	3 453	3 203
ВД Текстиль	0	0	4 562	7 686	5 349	4 349	3 129	2 219	719
Мегатекс	0	128	1 601	2 191	1 140	142	142	142	142
Гранд Текстиль	883	1 845	1 845	1 845	1 845	1 845	917	0	0
Тканини Світу	1 380	1 380	1 380	1 380	0	0	0	0	0
Чехова	0	0	0	0	0	701	701	701	701
Фантазія	0	0	0	0	0	0	0	1 320	1 320
Всього:	18 405	6 131	55 575	78 081	71 995	72 080	68 031	63 600	55 983

Джерело: розроблено автором

У квітні зафіксовано найбільший розмір загальної заборгованості перед постачальниками, проте найбільший приріст зафіксовано у березні: за лютий було отримано приблизно 38 тис.дол кредитування від магазину Артильтекс, 6 тис.дол від магазину Васім 777 та 5 тис.дол від магазину ВД Текстиль. Загальний приріст заборгованості за лютий склав майже 50 тис.дол. Подальше збільшення заборгованостей змусило керівництво переглянути плани розширення виробництва та почати формувати систему оптимізації витрат.

В результаті аналізу минулої діяльності було виокремлено багато непродуктивних витрат, слабких місць компанії, що вказували на недостатню розвиненість та готовність деяких ланок управління та виробництва до подібних кардинальних змін парадигм діяльності. Результати даного аналізу можна побачити у таблиці 2.5.

Найбільш затратною виявилась категорія Фонд корпоративної культури, яка включала у себе програми матеріального заохочення та розвитку персоналу,

подарунки та організацію корпоративів до свят. Також впродовж досліджуваного періоду бачимо різкі збільшення за категоріями програмних продуктів (розробка нового програмного забезпечення для обліку), інформаційно-консультаційних послуг (найм консалтингової фірми), аутсорс (рекрутинг, розробка нових моделей). Усі виокремлені витрати були визначені як непродуктивні та підлягали масовому скороченню.

Таблиця 2.5

Динаміка непродуктивних витрат за 2023-2024рр., грн

Категорія	III кв 2023р			I кв 2024р		II кв 2024р		III кв 2024р	
	грн	грн	%	грн	%	грн	%	грн	%
Всього:	509 543	1 333 257	162	1 287 016	-3	688 077	-47	365 067	-47
Фонд корпоративної культури	41 194	439 751	968	583 361	33	98 376	-83	0	-100
Офісна техніка та меблі	157 914	305 810	94	325 791	7	43 921	-87	1 000	-98
Фотосесії та зйомки	147 428	90 171	-39	29 345	-67	9 727	-67	88 596	811
Програмні продукти	16 550	87 686	430	205 515	134	84 488	-59	181 638	115
Інформаційно-консультаційні послуги	146 457	380 839	160	47 359	-88	60 671	28	37 903	-38
Аутсорс	0	29 000	-	95 645	230	390 894	309	55 930	-86

Джерело: сформовано автором

Окрім скорочення витрат, у період кризової ситуації, було започатковано ведення планування витрат, що зумовлює щоденний розгляд планових доходів та запитів усіх підрозділів компанії. Детальне планування дозволяло розставляти пріоритети над витратами та вчасно вносити оплати, розглядати доречність та терміновість усіх заявок на оплату та отримувати обґрунтування за їх важливістю. Через планування витрат також було виключено закупки матеріалів з запасом, так як розгляд потреб виробництва проводився кожного дня, забезпечуючи безперервний процес виробництва необхідною кількістю матеріалів.

Отже, особливості обліково-аналітичне забезпечення управління витратами на швейному виробництві полягають в особливому способі формуванні собівартості – напівфабрикатному варіантів обліку витрат. На поточному підприємстві ключовими категоріями витрат є закупка матеріалів, заробітна плата,

господарські виробничі витрати, витрати на логістику та доставку. Збільшені виробничі потреби поточного підприємства призвели до негативних наслідків через неякісне планування, прогнозування та недосконалість обліково-аналітичного забезпечення управління витратами. Спроби розширення виробництва у поєднанні з нестабільною ситуацією на українському ринку призвели до збільшення об'ємів усіх витрат, зростання кредиторської заборгованості, зменшення виробничих потужностей через брак грошових коштів від реалізації продукції. Детальний аналіз минулої діяльності та модернізація обліково-аналітичного забезпечення управління витратами дозволили компанії виокремити та зменшити непродуктивні витрати, налагодити систему планування доходів та витрат, скоротити загальні обсяги витрат та розпочати активний процес погашення кредиторської заборгованості.

2.3. Комплексний аналіз та оцінка витрат ТОВ «Intruder»

Обов'язковою умовою збереження суб'єктами господарювання виробничих потужностей та конкурентоспроможності є не тільки аналіз та зниження витрат собівартості, але й пошук резервів формування стійкої конкурентної переваги. Однією з основних проблем нераціонального управління виробничими витратами є відсутність обліково-аналітичної системи управління витратами, тобто відсутність комплексного аналізу та оцінки поточних витрат компанії в оперативному та стратегічному аспектах.

З даної точки зору слід розглядати операційні витрати як фактори, що визначають конкурентні позиції на ринку. З таким підходом слід розглядати витрати не тільки з боку впливу на розмір собівартості, але й як фактор, що впливає на конкурентоспроможність та дохідність компанії [27].

Комплексний аналіз витрат операційної діяльності підприємства надає можливість створити великий обсяг важливої та релевантної інформації, необхідної для ухвалення як оперативних, так і стратегічних рішень у конкурентних умовах. Багаторівнева процедура такого аналізу сприяє виявленню

максимальної кількості факторів, що сприяють зниженню виробничих витрат, дозволяє здійснювати детальний контроль за адміністративними та комерційними (збутовими) витратами, а також сприяє аналізу конкурентоспроможності продукції та правильному позиціонуванню підприємства на ринку.

Найбільш всеохоплюючим можна вважати аналіз фінансового стану та стійкості підприємства, результати якого відображають фінансові можливості та ефективність використання підприємством його активів. Оцінка платоспроможності дозволяє оцінити спроможність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання, показники фінансової стабільності відображають залежність поточної компанії від зовнішнього фінансування та достатність власного капіталу, а отримані результати можуть свідчити про можливі фінансові проблеми та запобігти їх поглибленню. Аналітичні висновки допомагають планувати майбутні інвестиції, оптимізувати витрати та управляти активами.

Розрахунковий аналіз характеристики фінансового стану ТОВ «Intruder» наведено у таблиці 2.6. Розрахунки даних показників звершувались на основі спрощеної фінансової звітності підприємства, що наведена у додатках Д та Е.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «Intruder»

Показник	Звітний період			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2021-2022	2021-2023
Коефіцієнт автономії	0,89	0,87	0,87	-0,02	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,86	0,84	0,85	-0,02	-0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,13	0,16	0,13	0,03	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	6,97	5,49	6,76	-1,49	-0,21
Коефіцієнт маневреності	0,90	0,97	0,97	0,07	0,07
Коефіцієнт фінансової залежності	0,14	0,18	0,15	0,04	0,00
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,28	1,82	1,71	-0,46	-0,57
Коефіцієнт завантаження	0,44	0,55	0,58	0,11	0,15

Джерело: сформовано автором

Розрахунки коефіцієнту фінансової стійкості показав, що підприємство має сильну фінансову позицію та високу стабільність. Також позитивні результати

відображають показники автономії, концентрації залученого капіталу і фінансової незалежності: фінансування виробництва відбувається за рахунок власних коштів (власного капіталу), підприємство має низький рівень зовнішнього фінансування, що підвищує фінансову стабільність.

Завищені результати мають показники забезпеченості власними оборотними коштами та маневреності, що хоча і є свідченням гарного фінансового становища компанії, перевищені нормативні значення можуть свідчити про неефективне використання коштів та про те, що підприємство зберігає занадто багато власних коштів у ліквідній формі, що може свідчити про неефективність інвестицій.

Схожі результати дав коефіцієнт завантаження, перебільшення нормативного значення якого вказує на надмірне використання оборотних активів для генерування виручки, що може бути ознакою накопичення надлишкових запасів. Коефіцієнт оборотності коштів поступовим зниженням з 2,3 у 2021 році до результату 1,7 у 2023 році вказує на низьку швидкість обороту оборотних коштів, що може свідчити про неефективне управління активами.

Важливим етапом перед початком процесу оцінки та коригування витрат є обґрунтування системи показників для оцінки ефективності управління витратами. За традиційною оціночною системою, запропонованою Федорець М.Г., для комплексної оцінки корисності та окупності витрат використовуються наступні показники: операційні витрати на 1 грн доходу, коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції, коефіцієнт питомих адміністративних та витрат на збут, рентабельність основної діяльності та операційної діяльності [28]. Аналіз даних показників для компанії ТОВ «Intruder» розглянуто у таблиці 2.7.

Аналіз основних показників діяльності підприємства свідчить про те, що виробництво одягу є дуже матеріаломістким процесом та потребує значних вкладень у закупки сировини. Хоча спостерігається тенденція до зменшення усіх видів витрат, особливо операційних (-7 314 тис.грн), доходи підприємства зменшились набагато більше – на 13 824 тис.грн. Показник загальних операційних витрат на 1 грн доходів демонструє вагому перевитрату, особливо у першому кварталі – 1,02 од. при нормативному значенні 0,1-0,4 од.

Основні показники діяльності підприємства ТОВ «Intruder»

Показник	I кв 2024р	II кв 2024р	III кв 2024р	Абсолютне відхилення	
				I-II кв 2024р	I-III кв 2024р
Доходи від операційної діяльності, тис.грн	43 785	32 344	29 961	-11 441	-13 824
Чистий дохід, тис.грн	15 168	12 584	14 218	-2 583	-949
Валовий прибуток, тис.грн	9 979	7 913	7 522	-2 065	-2 457
Собівартість, тис.грн	33 805	24 430	22 439	-9 375	-11 366
Операційні витрати, тис.грн	15 506	10 983	8 192	-4 523	-7 314
Адміністративні витрати, тис.грн	2 796	2 148	1 490	-648	-1 306
Витрати на збут, тис.грн	10 313	6 627	6 059	-3 686	-4 254
Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів	1,02	0,87	0,58	-0,1	-0,4
Коефіцієнт питомої собівартості, %	77,2	75,5	74,9	-1,7	-2,3
Коефіцієнт питомих адміністративних витрат, %	18,4	17,1	10,5	-1,4	-8,0
Коефіцієнт питомих витрат на збут, %	68,0	52,7	42,6	-15,3	-25,4
Рентабельність продаж, %	34,6	38,9	47,5	+4,3	+12,8
Рентабельність продукції, %	29,5	32,4	33,5	+2,9	+4,0

Джерело: розроблено автором

Також про завищені витрати свідчать коефіцієнти адміністративних та витрат на збут. Особливо завищеними є витрати на збут, проте виходячи зі специфіки збутової політики даного підприємства, до аналізу цього значення не підходить норматив 3-10%. Вагому частину витрат на збут складають відрахування контрагентам, які напряду займаються збутом продукції. Частина вартості кожної позиції виходить у вигляді відрахувань контрагентам, що займалися їх збутом, і сума даних витрат може сягати 1,8-2,3 млн.грн на місяць. Загальна тенденція даних показників йде у бік зменшення і у третьому кварталі поточного року усі показники входять в межі нормативних значень, що свідчить про успішне коригування витрат та ефективне управління.

Коефіцієнт питомої собівартості знаходиться в межах нормативного значення 70-85%, що свідчить про відсутність перевитрат на потреби виробництва (закупка матеріалів, оплата підрядникам, заробітна плата виробничого персоналу)

та має подальшу тенденцію у бік зменшення. Також позитивні результати відображають показники рентабельності продажу та продукції. Перебільшення даних показників відображають ефективність роботи підприємства та вигідність виробленої продукції. Дані показники мають тенденцію до збільшення, що досягається за допомогою скорочення витрат та більш відповідального підходу до аналізу продукції.

Аналізуючи основні показники діяльності важливо не тільки порівнювати показники з нормами, але й відслідковувати їх динаміку впродовж часу, щоб розуміти, чи покращуються результати діяльності підприємства та які зміни призвели до коливань даних показників.

Аналіз дохідної частини підприємства є не менш важливим, ніж аналіз витрат, оскільки він дозволяє оцінити фінансову ефективність діяльності та здатність підприємства генерувати прибуток. Вивчення лише витрат може дати уявлення про операційну ефективність, але без розуміння рівня доходів неможливо повноцінно оцінити загальну фінансову стійкість. На підприємстві, де доходи зазнають змін унаслідок сезонних коливань, як у випадку, який розглядається, зменшення доходів у середині року може бути природним явищем, а не тільки наслідком зменшення купівельної спроможності споживачів або недосконалої маркетингової стратегії. Аналіз таких змін дозволяє виявити, чи достатньо підприємство підготовлене до цих сезонних коливань, чи має воно достатні резерви для підтримки стабільної діяльності в періоди зниження доходів. Без аналізу доходів управлінські рішення щодо оптимізації витрат можуть виявитися неефективними, оскільки без чіткої картини руху доходів складно оцінити, які витрати є виправданими і необхідними для підтримки майбутніх доходів.

Аналіз показників дохідності ТОВ «Intruder» за попередній рік (рис. 2.4) демонструє спад доходів навесні, їх мінімальні показники впродовж літніх місяців та різке збільшення на осінній сезон. Коливання дохідності відповідно до сезонів зумовлено меншою вартістю виробничих матеріалів та, відповідно, меншою собівартістю весінніх та літніх позицій. Починаючи з вересня виробництво фокусується на більш складних та дорогих позиціях: на відміну від літніх

футболок, виробництво верхнього одягу та теплих костюмів потребує від 2 до 4 складових тканини (основна тканина, підкладка, фліс, наповнювач) та більші об'єми фурнітури (шнурки, резинки, липучки, фіксатори).

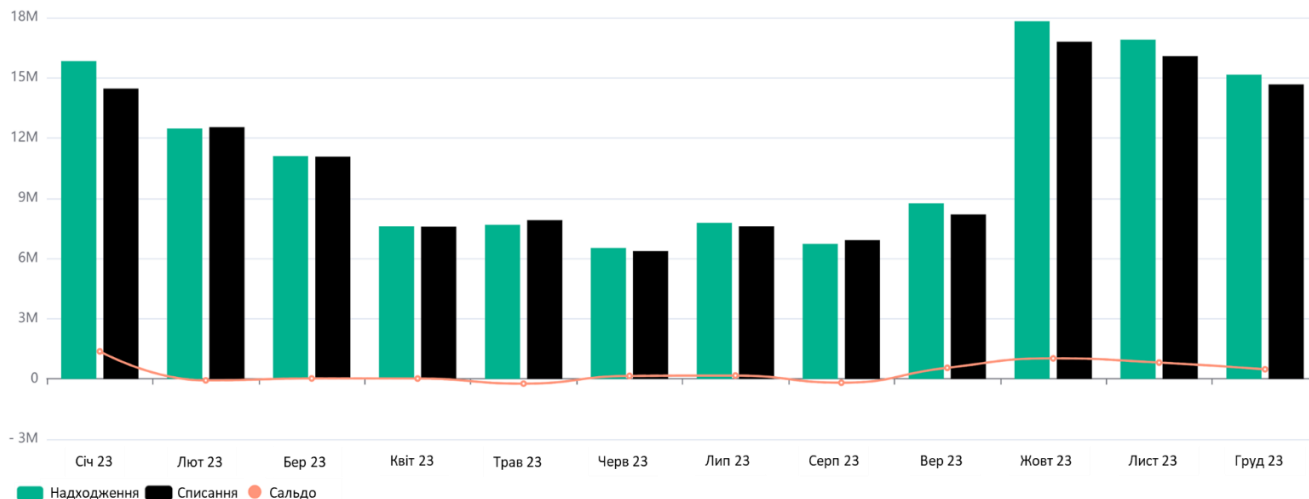


Рис. 2.4 Динаміка надходжень та витрат ТОВ «Intruder» за 2023р

Джерело: сформовано автором

Не зважаючи на те, що подібним коливанням є вагома причина, керівництву компанії слід звернути увагу на дану проблему та знайти можливості врівноважити такі коливання. Через різкий спад доходів у 2024 році компанія була позбавлена можливостей зберігати виробництво на збільшеному рівні та погашати свої постійні витрати, що не залежать від сезонності. Різке зменшення доходів зумовило необхідність оперативної розробки системи управління витратами та їх вагомому скорочення.

Для оцінки ефективності виробництва певних видів продукції (моделей), що є важливою складовою аналізу дохідності компанії та виявлення причин сезонних коливань, доцільно проводити маржинальний аналіз товарної продукції, сутність якого полягає у використанні граничних величин (відносних приростів) [29]. Аналіз маржинальної рентабельності товарних позицій є важливим інструментом для визначення внеску кожного товару в загальний прибуток підприємства. Мета аналізу — виявити, які товари приносять найбільшу частку маржинального прибутку та які потребують оптимізації для покращення фінансових результатів.

На основі аналізу маржинальної рентабельності в розрізі товарних позицій приймаються управлінські рішення щодо оптимізації асортименту (зосередження на товарах з високою маржинальною рентабельністю), зміни цінової політики (можливе підвищення ціни на товари з низькою рентабельністю або зниження витрат), зміна маркетингової стратегії (інвестиції в просування найбільш рентабельних товарів), зміна стратегії виробництва (зменшення обсягів товарів з низькою рентабельністю).

У таблиці 2.8 розглянуто маржинальну рентабельність деяких позицій ТОВ «Intruder», що дозволяє виявити позиції з найменшою та найбільшою рентабельністю.

Таблиця 2.8

Аналіз маржинальної рентабельності продукції ТОВ «Intruder» за лютий 2024р.

Товарна позиція	Собівартість, грн	Ціна продажу, грн		Маржинальний дохід, грн		Маржинальна рентабельність, %	
		Дроп	Роздріб	Дроп	Роздріб	Дроп	Роздріб
Костюм SoftShell Intruder	1082,0	1825,0	2580,0	743,0	755,0	40,7	29,3
Куртка Terra Reef Intruder	802,0	1425,0	1825,0	623,0	400,0	43,7	21,9
Штани Карго Intruder	382,0	1165,0	1265,0	783,0	100,0	67,2	7,9
Віндранер Rubin	431,0	890,0	1290,0	459,0	400,0	51,6	31,0
Жилетка Puller	650,0	789,0	999,0	139,0	210,0	17,6	21,0
Комплект Player	480,0	749,0	1069,0	269,0	320,0	35,9	29,9
Штани President Intruder	360,0	455,0	600,0	95,0	145,0	20,9	24,2
Футболка Player	303,0	399,0	699,0	96,0	300,0	24,1	42,9
Шорти Miami	204,0	289,0	351,0	85,0	62,0	29,4	17,7
Барсетка (подарункова 600d	67,0	165,0	265,0	98,0	100,0	59,4	37,7
Шорти Winner	197,0	329,0	549,0	132,0	220,0	40,1	40,1

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз надав підтвердження низькорентабельної літньої продукції, що стає причиною зменшення доходів у середині року. Такі товарні позиції як футболки, шорти та літні комплекти мають низьку прибутковість для

підприємства, що свідчить про необхідність перегляду літнього асортименту. На противагу, зимові та утеплені позиції відображають високу рентабельність, особливо Штани Карго, що користуються високим попитом, і демісезонні та зимові куртки (Віндранер Rubin, Куртка Terra Reef).

З огляду на проведені дослідження основних показників діяльності та аналіз структури витрат компанії автором запропонована така стратегія виробництва на літній період, за якої компанія фокусується не на рентабельність кожної позиції, розраховуючи на вагому націнку дорогих позицій, а на кількості виготовленої продукції з нижчою рентабельністю. Окрім збільшення виробничих потужностей слід переглянути літні позиції та виокремити неефективні, замінив їх новинками та такими позиціями, що в силу дії зовнішніх факторів, наприклад, модних тенденцій, користуватимуться більшим попитом, ніж попередні.

При аналізі маржинальності товарних позицій слід звернути увагу на два види цін – дроп та роздрібна ціна. За першою ціною компанія збуває продукцію контрагентам, тому для них дроп ціна є собівартістю придбання. Рівень маржинальності виробника може досягати 40%, що свідчить про високу ефективність. Однак контрагенти, продаючи продукцію за роздрібними цінами, зазвичай мають нижчу рентабельність (до 30%). Застосування однакових норм рентабельності до контрагентів недоцільне, оскільки їхні витрати та цінові стратегії відрізняються. Нижча рентабельність у контрагента не є ознакою неефективності, а відображає реалії його бізнесу.

Отже, проведений аналіз діяльності виявив стабільне та стійке фінансове становище компанії за загальними показниками діяльності: компанія має низьку залежність від зовнішнього фінансування, достатнє фінансування, що звершується за рахунок власного капіталу. Проте більш глибокий та детальний аналіз виявив недосконалість управлінської стратегії компанії. Адміністративні та збутові витрати компанії вагомо завищені та потребують подальшого контролю і коригування, аналіз дохідної частини діяльності виявив сезонні коливання, що мали значні негативні наслідки у поточному 2024 році. Ці коливання спричинені не тільки фактором сезонності, але й недосконалим аналізом рентабельності

продукції. Аналіз маржинальної рентабельності товарних позицій підтвердив необхідність продовження ґрунтового аналізу маржинальності позицій та підбір нової збутової і виробничої стратегії на теплі сезони.

Висновки до розділу 2.

Компанія ТОВ «Intruder» є малим підприємством, що спеціалізується на виробництві одягу та реалізує продукцію через різні канали збуту. Організаційна структура компанії відповідає її розміру, а облік автоматизований, що дає змогу оперативно здійснювати планування, облік, контроль і аналіз із мінімальними витратами часу. У зв'язку зі складною ситуацією на українському ринку протягом останніх двох років підприємство змушене приділяти особливу увагу управлінню витратами та розробило стратегію їх оптимізації.

Особливістю обліково-аналітичного забезпечення на швейному виробництві є застосування напівфабрикатного варіанту обліку. Ключовими статтями витрат підприємства є закупівля матеріалів, заробітна плата, господарські виробничі витрати та логістика. Збільшені виробничі потреби поточного підприємства призвели до негативних наслідків через неякісне планування, прогнозування та недосконалість обліково-аналітичного забезпечення управління витратами. Однак завдяки модернізації облікової системи вдалося ідентифікувати непродуктивні витрати та знизити їх, що дозволило оптимізувати процес планування витрат і доходів та скоротити загальні витрати. Також було розпочато активний процес погашення кредиторської заборгованості.

Аналіз минулих періодів свідчить про стабільне фінансове становище підприємства. Однак дослідження дохідності та маржинальної рентабельності продукції вказало на проблеми у весняно-літній період, коли спостерігався спад доходів, – виготовлення продукції з низькою рентабельністю. У зв'язку з цим було запропоновано змінити стратегію збуту та виробництва, орієнтуючись на збільшення обсягів виробництва складніших і більш актуальних товарних позицій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оцінка ефективності управління поточними витратами підприємства

Управління витратами компанії є безперервним процесом обліку, аналізу, планування і контролю за витратами, кінцевим результатом якого є коригування діючої системи управління та прийняття управлінських рішень щодо зменшення або збільшення витрат, обґрунтування доцільності та ефективності деяких витрат.

Аналіз діючої на підприємстві ТОВ «Intruder» практики щодо управління витратами слід розпочати з вивчення основних видів фінансової звітності, що слугує підґрунтям для аналізу та коригування витрат, та ключових учасників, що приймають участь в процесі управління [30].

Основними функціями системи управління на підприємстві в контексті управління витратами є: проведення фінансового аналізу, планування витрат, оперативне регулювання розмірів поточних витрат, ведення обліку, контроль за виконанням фінансового плану.

Розглянемо склад основних учасників облікової системи компанії та їх функції:

- Фінансовий менеджер: ведення фінансового обліку, надання фін звітності та формування аналітичних звітів (Планування, Weekly, DashBord);
- Інспектор з кадрів: ведення кадрового обліку, формування платіжного календаря з виплат заробітної плати (план/факт);
- Бухгалтер матеріаліст: ведення матеріального обліку, надання звітності з виробництва (випуск продукції, прихід матеріалів на склад, видача в роботу);
- Фінансовий директор: узагальнення та детальний аналіз облікової інформації, оптимізація та проведення процесу планування;
- Операційний директор: аналіз фінансової та іншої звітності, формування пропозицій щодо удосконалення процесу управління витратами, узгодження заявок на оплату;

- Директор зі збуту: аналіз фінансових звітності за збутовим центром відповідальності, коригування маркетингової стратегії та інших збутових процесів відповідно до результатів аналізу доходів та витрат;

- Власник: розгляд та прийняття управлінських рішень щодо управління витратами, узгодження заявок на оплату, коригування вжитих заходів скорочення/збільшення витрат.

Операційний директор керує процесами контролю та регулювання витрат, що втілюються за посередництвом фінансового директора. Фінансовий менеджер спільно з керівником відділу спостерігають за динамікою витрат, виявляють усі відхилення та визначають потенційні причини. Інспектор з кадрів та бухгалтер матеріального обліку надають інформацію стосовно заробітної плати та виробництва, аналіз якої звершується операційним директором та власником окремо. Директор зі збуту приймає опосередковану участь в облікових процесах, так як узгоджує власні управлінські рішення щодо збутової діяльності на основі фінансових результатів.

Основною метою ведення фінансового обліку та підготовки аналітичної звітності є забезпечення користувачів повною, достовірною та об'єктивною інформацією, необхідною для прийняття рішень, зокрема щодо фінансового стану підприємства, результатів його діяльності та стану заборгованості. Фінансова звітність відповідає інформаційним запитам користувачів стосовно руху коштів, виробничих ресурсів у грошовому еквіваленті, а також рентабельності та прибутковості підприємства. На основі сукупності показників фінансової звітності можна визначити стратегію, цілі та результати роботи підприємства, оцінити його можливості, які відкриваються, та приймати вчасні й обґрунтовані управлінські рішення, спрямовуючи діяльність різних структурних підрозділів на досягнення запланованих результатів [31].

На досліджуваному підприємстві основною аналітичною звітністю щодо витрат компанії слугує звіт формату Weelky. Приклад даного звіту наведено на рисунку 3.1.

название финансовых данных	Август				4я неделя				3я неделя				% выполнения
	План		Факт		План		Факт		План		Факт		
Чистая прибыль (убыток)	-1 130 890	-26%	-1 111 597	-24%	-287 017	-34%	-178 436	-17%	-267 307	-27%	-352 589	-30%	
Чистая прибыль СБЫТ, % рентабельности	-84 857	-2%	-109 453	-2%	-44 881	-5%	-51 019	-5%	-22 492	-2%	-44 384	-4%	
Валовая прибыль СБЫТ (В-С)	2 200 000	50%	2 123 730	-%	383 226	45%	465 869	-%	447 097	45%	584 691	-%	
Выручка по факту динамика	4 400 000	100%	4 545 188	100%	851 613	100%	1 027 275	100%	993 548	100%	1 164 723	100%	
Себестоимость продукции, % (65-60% норма)	2 200 000	50%	2 421 458	53%	468 387	55%	561 406	55%	546 452	55%	580 032	50%	
Кредитование	0	0%	509 640	10%	0	0,0%	53 430	4,9%	0	0,0%	102 750	8,1%	
Непрофильная деятельность	0	0%	550	0%	0	0,0%	100	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Средний выторг дня, % от среднего	141 935	3%	146 619	3%	141 935	0%	171 213	17%	141 935	0%	166 389	13%	
Расходы ВСЕГО:	4 715 890	107%	5 083 771	112%	1 016 493	119%	1 098 581	107%	1 060 654	107%	1 412 610	121%	108%
Расходы СБЫТ	2 236 857	51%	2 193 429	48%	420 107	49%	506 135	49%	461 589	46%	615 075	53%	98%
Возврат	100 000	2%	91 217	2%	19 355	2%	26 543	3%	22 581	2%	20 641	2%	91%
Возврат денежных средств	100 000	2%	59 103	1%	19 355	2%	8 328	1%	22 581	2%	21 050	2%	59%
Программные продукты, интернет и телефония	34 090	1%	25 589	1%	10 000	1%	6 919	1%	10 000	1%	7 650	1%	75%
Заработная плата, бонусы и премии	309 000	7%	385 370	8%	21 400	3%	51 308	5%	24 800	2%	128 380	11%	125%
Операционная логистика и доставка	6 500	0%	8 174	0%	1 625	0%	1 577	0%	1 625	0%	2 232	0%	126%
Реклама и продвижение	346 000	8%	372 203	8%	84 000	10%	95 200	9%	78 000	8%	104 000	9%	108%
Представительские расходы	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Партнерские переводы и выплаты	1 150 000	26%	1 113 733	25%	222 581	26%	302 088	29%	259 677	26%	280 714	24%	97%
Аутсорс	33 500	1%	3 750	0%	7 500	1%	0	0%	7 500	1%	3 750	0%	11%
Обучение и развитие персонала	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Содержание бэк-офиса 33% доля	157 767	4%	134 290	3%	34 292	4%	14 172	1%	34 825	4%	46 658	4%	85%
Расходы Контент отдел	48 000	1%	39 754	1%	8 000	1%	10 754	1%	8 000	1%	14 000	1%	83%
Фотосессии+съемки	48 000	1%	39 754	1%	8 000	1%	10 754	1%	8 000	1%	14 000	1%	83%
													% вып. плана
Расходы Производства Харьков	1 177 767	27%	1 386 895	31%	287 598	34%	289 946	28%	289 099	29%	342 452	29%	118%
Программные продукты, интернет и телефония	1 000	0%	602	0%	250	0%	301	0%	250	0%	0	0%	60%
Административные и производственные расходы	40 000	1%	38 144	1%	10 000	1%	35 014	3%	10 000	1%	700	0%	95%
Заработная плата, бонусы и премии	120 000	3%	150 356	3%	30 000	4%	11 831	1%	30 000	3%	72 327	6%	125%
Закупка материалов, тканей, готовой продукции и прочего	570 000	13%	742 756	16%	142 500	17%	147 133	14%	142 500	14%	123 950	11%	130%
Ткань	450 000	10%	613 233	13%	112 500	13%	114 865	11%	112 500	11%	99 265	9%	136%
Фурнитура	63 000	1%	76 515	2%	15 750	2%	12 826	1%	15 750	2%	12 865	1%	121%

Рис. 3.1 Управлінська щотижнева звітність ТОВ «Intruder»

Джерело: сформовано автором

Щотижневий звіт по витратам дозволяє зрозуміти що команда встигла зробити за минулий тиждень, над якими завданнями триває робота, якими темпами просувається освоєння витратного проєкту, які планові показники було досягнути та які вимагають коригування [32].

Структура даного звіту побудована на основі проєктної діяльності – окрім поділу на категорії, витрати класифікують за центрами відповідальності. Основні проєкти діяльності: збут, адміністрація, виробництво Харків та Хмельницький. Аналіз за центрами відповідальності дозволяє оперативно контролювати розміри

витрат та виконання витратного плану на різних рівнях управління підприємства, оцінювати роботу окремих підрозділів та їх керівників на основі звітної інформації [33].

Додатковим напрямком фінансового аналізу даного звіту є спостереження за коливаннями відсоткового відношення витрат до суми доходів від реалізації товару та відхиленнями від нормативного значення, встановленого керівництвом. Так, наприклад, відсоткове відношення витрат до доходів можна використовувати для планування показників, що залежать від виторгу: відрахування контрагентам, суми повернень, заробітна плата персоналу збуту тощо. Відсоткове відношення витрат за центрами відповідальності відображає питому вагу кожного проекту у загальній масі витрат, відхилення від норм яких можуть свідчити про перевитрати за певними адміністративними одиницями.

Також даний звіт включає інструмент фінансового планування – бюджетування, так як містить чіткі значення витратних показників на планований місяць. Бюджетування має велику цінність, оскільки система бюджетів дає можливість аналізувати не лише загальні прогностичні та фактичні показники компанії, але й окремо по кожному підрозділу, проекту або центру обліку. Плануванню та бюджетуванню зазвичай підпадають такі показники [34].

- Обсяги виробництва та збуту;
- Плановий прибуток, доходи та витрати;
- Податки, збори та внески;
- Кредитне навантаження (на основі графіку погашення кредиторської заборгованості);
- Інвестиції;
- Виробничі витрати (витрати на матеріали, оплата підрядникам);
- Заробітна плата працівників (на основі платіжного календаря).

Виробничі підприємства особливо потребують налагодження системи бюджетування. Системи бюджетування досі не є офіційно затвердженими з визначеним переліком норм та правил у вигляді стійких методологій. У зв'язку з цим керівники підприємств часто відчувають труднощі з контролем рівня витрат,

низьким рівнем дисципліни, втратою достовірності, прозорості та чіткості в процесі управління витратами, зниження прибутковості та інших фінансових показників діяльності [36]. Тому формування системи бюджетування та фінансового планування є обов'язком кожного підприємства особисто.

Пилипенко К.А. та Малюга Н.М. також підкреслюють недостатню розвиненість системи управлінського обліку у сфері управління витратами, наголошуючи на неспроможності бухгалтерської звітності задовольнити потреби управлінського персоналу у обліковій інформації [37]. Дані соціологічної експертизи відображають налаштування обліку на 90% на податкове декларування та контроль, і дуже незначну частину на управлінські потреби.

На думку Дергалюк Б.В. і Деркач Н.С., до актуальних проблем фінансового планування на українських підприємствах можна віднести: непристосованість затверджених форм облікових та звітних документів для фінансового аналізу, відсутність аналізу беззбитковості продажу, неможливість визначити потреби компанії у додатковому фінансуванні через недоведення загальноекономічного планування до фінансового [38].

Аналізуючи проблеми сучасного фінансового планування та бюджетування, можна виокремити ключові виклики, зокрема: відсутність єдиного регулювання фінансового та управлінського обліку, незатверджені стандарти ведення обліку, а також самостійну побудову облікових систем окремими компаніями. На прикладі підприємства ТОВ «Intruder» ці проблеми стали особливо помітними. Відсутність регламентованого процесу обліку витрат призвела до невизначеності у керівництва щодо подальших дій. Для ефективної побудови системи обліку витрат компанія була змушена звернутися за допомогою до консалтингового агентства, фахівці якого розробили методичні рекомендації щодо переліку категорій витрат, актуальних для швейного виробництва, налаштували форми фінансових та управлінських звітів, розробили систему аналізу витрат за центрами відповідальності, надали теоретичний та практичний матеріал щодо організації процесів планування та бюджетування.

Дослідники Хаджаві С. та Кермані Е. наголошують на важливості складання як короткострокових, так і довгострокових бюджетних планів. Дослідження підкреслює, що систематичне бюджетування допомагає покращити фінансові рішення, оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати в умовах обмеженого фінансування на підприємствах [39]. Довгострокове планування допомагає підприємству визначити оптимальні темпи зростання та стратегії для збільшення його ринкової вартості. Натомість короткострокове планування спрямоване на забезпечення поточної платоспроможності та фінансової стабільності організації.

Формування бюджетів починається з окремих підрозділів підприємства, після чого їх інтегрують у загальний, або консолідований бюджет. У Сполучених Штатах цей підсумковий документ, відомий як Master Budget, дозволяє отримати повну фінансову картину та контролювати виконання бюджету на всіх рівнях. На рисунку 3.2 розглянемо схему бюджетування підприємства.

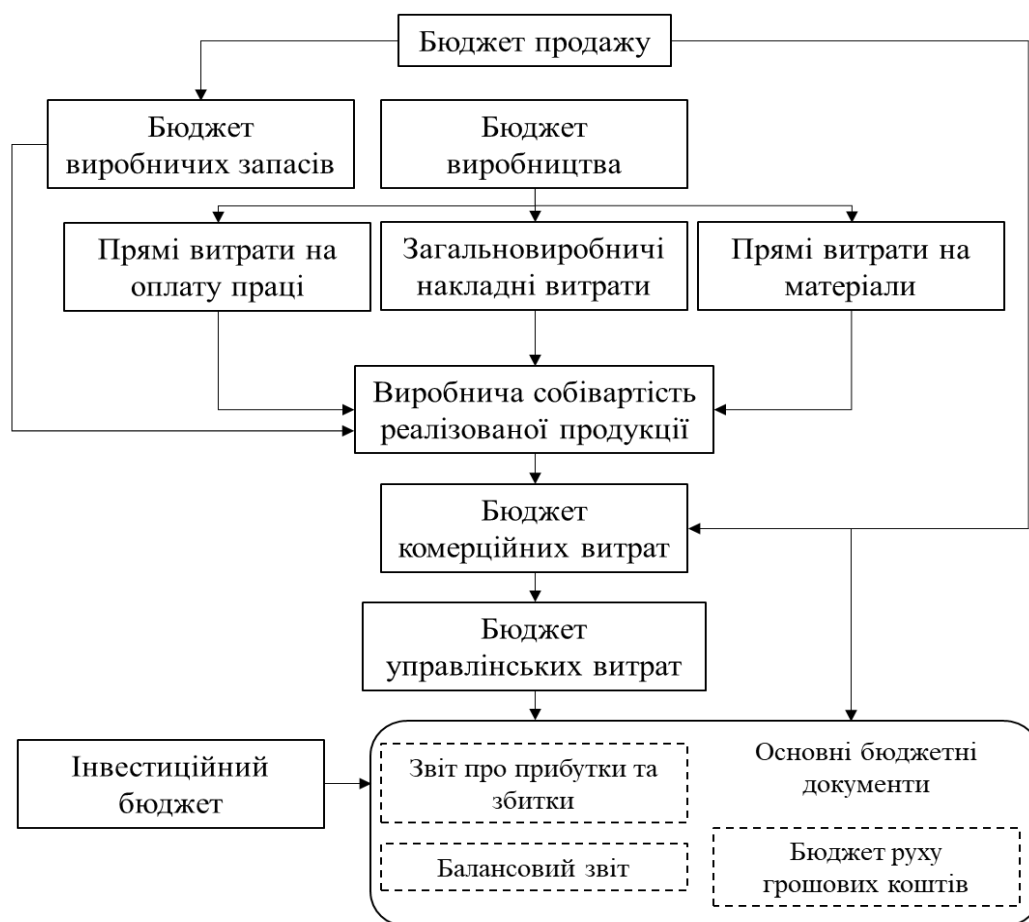


Рис. 3.2 Схема бюджетування підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Для проведення оцінки ефективності управління поточними витратами ТОВ «Intruder» розглянемо приклад щотижневого звіту за останній звітний період – серпень 2024 року (додаток Ж). Структура звіту зумовлює поділ на менші періоди – тижні, та узагальнення за місяць. Окремі аркуші звіту містять узагальнення за півріччя та рік.

Аналізуючи відсотковий вимір виконання плану бачимо перевиконання за загальними витратами на 8%. На отриманий результат мав вплив ряду факторів: виконання плану з виробництва на 22%, недоосвоєння витрат по адміністрації на 15% та по збуту на 2%. Найбільшу частку в отриманому доході займають витрати на виробництво – 57%, не більш вагому участь у формуванні доходів приймають витрати на збут і займають 45%, найменші обсяги витрат має адміністрація – 9%.

Виробничі витрати у серпні мають найбільший рівень перевитрат, основні категорії з яких: заробітна плата (+7%); закупки матеріалів (+41%); оплата підрядникам (+3%); доставка матеріалів з-за кордону (+24%). У грошовому еквіваленті перевитрати за даними категоріями сягли 750 тис.грн.

Недотримання бюджету заробітної плати може свідчити про неякісне складання платіжного календаря або непередбачені коливання заробітних плат виробничого персоналу через збільшення виробництва [41]. В підкріплення останнього припущення можна виділити перебільшення планових закупок тканини і фурнітури та збільшення витрат на їх доставку, що свідчить, по-перше, про недосконале планування обсягів виробництва, та по-друге, про різке збільшення потреб виробничих відділів.

Розгляд дохідної частини демонструє перебільшення очікуваних доходів від реалізації продукції на 1 545 тис.грн, або на 3%. Дані зміни зумовлені зростанням попиту на сезонний одяг, актуалізація більш рентабельних товарних позицій, розпродаж літніх колекцій та запуск нових моделей, збільшення замовлень від ритейлерів для поповнення власного асортименту [42].

Окремого розгляду потребує категорія доходів «зовнішнє фінансування», яка свідчить про недостатність обігових коштів для забезпечення безперервної діяльності виробництва. Залучені кошти використовувались на 90% на виробничі

потреби, зокрема закупка тканини. На основі аналізу виконання бюджету компанії та витрат за останній рік, потреба у додатковому фінансуванні виникла через декілька ключових факторів. По-перше, значні обсяги заборгованості перед магазинами спричинили касові розриви, що ускладнило забезпечення стабільного виробництва. По-друге, збільшені витрати на закупівлю тканин, зокрема щільних та утеплених, зросли через сезонні потреби та підвищення цін. Крім того, зростання валютного курсу збільшило вартість імпортованих матеріалів та логістики. Всі ці фактори вплинули на збільшення потреби у фінансових ресурсах для підтримання безперебійного функціонування компанії.

Аналіз системи управління витратами ТОВ «Intruder» виявив кілька ключових проблем. По-перше, система фінансового планування залишається недостатньо налаштованою, що призводить до невиконання бюджету з істотними перевитратами за основними виробничими статтями. По-друге, через нестачу обігових коштів підприємство виявилось в уразливому фінансовому становищі, потребуючи додаткового фінансування для підтримки безперервного виробництва. Крім того, вартість збуту залишається дещо завищеною. Хоча адміністративний персонал активно залучений до процесів оптимізації витрат, ці процеси залишаються недосконалими, що підкреслює необхідність залучення зовнішньої консультації для покращення управління витратами.

3.2. Формування облікової програми щодо вдосконалення управління поточними витратами на ТОВ «Intruder»

Формування нової облікової програми для вдосконалення управління поточними витратами є важливим кроком для підприємства. Вона сприяє оптимізації процесів, підвищенню точності обліку та зниженню кількості помилок. Актуальні облікові системи дозволяють швидко реагувати на зміни на ринку, забезпечуючи більш гнучке управління та детальний контроль витрат. Окрім цього, нова система допомагає інтегрувати облікові процеси з іншими підрозділами, що

знижує непродуктивні витрати та підвищує загальну ефективність підприємства [43].

Дослідження діючої системи обліку витрат ТОВ «Intruder» та вивчення особливостей діяльності швейного виробництва дозволяє виділити ряд ключових проблем підприємства:

- Надмірні витрати на адміністративну діяльність та збут;
- Недоліки в процесі фінансового планування та бюджетування, відхилення від запланованих цілей;
- Значні обсяги непродуктивних витрат, включаючи неефективне програмне забезпечення, аутсорсинг адміністративних функцій та рекрутинг;
- Високий рівень кредиторської заборгованості за матеріали;
- Сезонні коливання дохідності через недостатній аналіз маржинальної рентабельності та низьку прибутковість більшості товарних позицій;
- Нестача обігових і власних коштів для забезпечення операційної діяльності.;

Отже, комплекс проблем у сфері управління витратами ТОВ «Intruder» переважно виник через недостатню увагу до вдосконалення системи управління, що посилюється відсутністю стратегічного підходу з боку власників та низьким рівнем залученості топ-менеджменту до вирішення цих питань.

Також необхідно наголосити на тому, що частина наведених проблем успішно вирішується, про що свідчить динаміка показників автономії, залученого капіталу, стійкості та маневреності. Динаміка більшості витрат у бік зменшення також свідчить про активні зміни у структурі витрат, детальний перегляд їх розмірів та коригування непродуктивних витрат у бік скорочення. Деякі проблемні аспекти не характеризуються ані позитивними, ані негативними змінами, як статичні розміри кредиторської заборгованості, проте потребують подальшого контролю та обов'язкового вирішення. Зокрема, в ході проведення дослідження визначено, що компанія має повну та налагоджену адміністративну структуру (персонал), залучену в управлінні виробничими витратами, що свідчить про

наявність усіх людських та інформаційних ресурсів для оптимізації та модернізації управлінських процесів.

Автор пропонує наново вибудувати систему аналізу поточних витрат та доходів компанії для проведення більш детального та достовірного аналізу поточного фінансового стану компанії. За основу взято механізм управління витратами, розроблений Ємельяновим О.Ю., Курило О.Б. та колегами, які визначають його як сукупність інструментів, структурованих у певному порядку у часі та просторі, за допомогою яких управлінські суб'єкти впливають на процес формування витрат. Мета цього впливу полягає у тому, щоб оптимізувати рівень витрат до такого показника, який дозволяє досягти максимальних фінансових результатів діяльності підприємства, відповідно до специфіки кожного виду витрат. Схематичне зображення механізму управління витратами наведено на рисунку 3.3 [44].

З даної схеми послідовності роботи механізму управління витратами випливає, що управління витратами господарюючого суб'єкта повинно забезпечувати безперервність і спрямованість дії відповідного механізму. Важливо також підкреслити, що ефективність функціонування механізму управління витратами значною мірою залежить від того, наскільки правильно підібрані та ефективно використовуються методи цього управління. Такі методи можна визначити як науково обґрунтовані, систематизовані та уніфіковані процедури застосування певних інструментів управління витратами підприємства, які включають виконання певної послідовності дій, спрямованих на оптимізацію обсягу і структури витрат [47].

Для проведення аналізу витрат даного виробничого підприємства доцільно використовувати низку наступних методів:

- Методики, що спрямовані на визначення собівартості кожного виду продукції на основі обґрунтування її величини (наприклад, директ-костинг, ABC-метод та інші підходи);

- Методики, що дозволяють досягати попередньо встановленого рівня прибутку від реалізації продукції (включно з аналізом CVP, таргет-костингом та подібними інструментами);
- Методики, орієнтовані на зниження собівартості продукції без детального обґрунтування оптимальних витрат (наприклад, кайзен-костинг, кост-кілінг тощо);
- Методики, спрямовані на встановлення раціонального рівня витрат та собівартості продукції підприємства (бенчмаркінг витрат, функціонально-вартісний аналіз та інші).



Рис. 3.3 Побудова механізму управління витратами суб'єкта підприємництва
Джерело: [44]

Враховуючи існуючі проблеми на розглянутому підприємстві, особливо актуальними методами аналізу є ABC-метод для оцінки маржинальної

рентабельності товарних позицій, формування переліку найбільш та найменш рентабельних позицій для подальшого прийняття управлінських рішень щодо перегляду асортименту; аналіз CVP дозволить визначити обсяги реалізованої продукції, необхідні для покриття витрат і отримання прибутку, що дозволить оптимізувати виробничі та збутові рішення щодо оцінки впливу коливань у витратах або обсягах на прибутковість; кайзен-костинг (Kaizen Costing) фокусується на поступовому зниженні витрат через оптимізацію процесів на всіх рівнях, за допомогою якого можна постійно знижувати витрати на кожному етапі виробництва та підвищити ефективність; кост-кілінг (Cost Killing) як агресивний підхід до скорочення витрат через жорстке зниження або виключення непродуктивних витрат є радикальним рішенням щодо зменшення витрат без втрати функціональності, призводить до швидкого та максимального зниження витрат.

Під час вибору оптимального методу управління зазвичай важливо встановити відповідність між доступними методами та цілями, які переслідує компанія (напрямами управління). Напрямки, у свою чергу, залежать від критеріїв оцінки ефективності підприємства. Серед основних критеріїв можна виділити такі: 1) при прийнятті рішень з короткостроковим горизонтом основний критерій — максимізація прибутку підприємства; 2) при прийнятті рішень, що мають довгострокову перспективу — зростання ринкової вартості підприємства. Використання показника ринкової вартості як критерію пояснюється тим, що він враховує майбутні результати діяльності [53].

Розглядаючи підприємство ТОВ «Intruder», актуальним буде нарощування розмірів прибутку в короткостроковому періоді через оптимізацію та модернізацію механізму управління витратами. У даному випадку виокремимо такий перелік напрямів управління [53]:

- 1) зниження витрат на одиницю ресурсу шляхом поліпшення організації виробництва та праці;

- 2) оптимізація обсягів виробництва кожного виду продукції з орієнтацією на максимізацію операційного прибутку;

3) оптимізація якості продукції, забезпечуючи вищу рентабельність через правильний вибір її характеристик.

Кожен із цих напрямів має відповідні інструменти для управління витратами. Для зниження ресурсних витрат підходять методи, як-от: удосконалення нормування витрат ресурсів, зниження цін на матеріали через пошук дешевших постачальників, впровадження мотивацій для зниження витрат, покращення якості продукції та організації виробництва.

Оптимізація обсягів виробництва вимагає: визначення обґрунтованої собівартості продукції, що дозволить оцінити її реальну рентабельність; оптимізація співвідношення постійних і змінних витрат; раціоналізація виробничої програми підприємства; і знаходження балансу між інтенсивністю використання виробничих ресурсів та пов'язаними з ними витратами.

Щодо оптимізації якості продукції, цей напрямок має включати: можливість зниження ресурсних витрат і собівартості без зниження споживчих властивостей продукції; встановлення оптимального співвідношення між ціною і собівартістю; і обґрунтування змін у структурі виробничої програми.

Отже, основним напрямком управління витратами підприємства завжди виступають активні скорочення витрат та пошук альтернативних джерел (енергії, матеріалів, доходів). На основі аналізу теоретичних джерел, що містять практичні рекомендації щодо побудови, оптимізації та формування системи управління витратами підприємства, а також вивчення існуючих управлінських практик, було розроблено ієрархічну систему заходів (табл. 3.1). Ці заходи, структуровані за рівнями складності та відповідальності, можуть бути ефективно застосовані на підприємстві з метою оптимізації витрат та їхнього скорочення.

Перший рівень передбачає організаційні заходи щодо скорочення витрат через налагодження робочих процесів, оптимізацію виробництва без фінансових вкладень. Дані заходи можуть включати пошук нових постачальників, перегляд складових продукції (скорочення витрат матеріалів), детальний розгляд та аналіз виробничих потреб з метою пошуку шляхів зниження витрат. На даному рівні можуть бути задіяні працівники виробничого відділу та керівник.

Ієрархія заходів щодо скорочення витрат виробничого підприємства

Група заходів за рівнями	Загальна характеристика заходів
1-й рівень (організаційні заходи)	Зниження величини витрат завдяки покращанню організації виробництва і праці без здійснення інвестицій та суттєвої зміни наявного складу та структури активів й пасивів суб'єкта господарювання, а також без зміни фізичних обсягів виготовлення продукції
2-й рівень (заходи з вдосконалення складання виробничої програми)	Зниження величини витрат завдяки зміні структури та асортименту продукції, зниження відносного рівня витрат внаслідок зростання обсягів виробництва продукції суб'єкта господарювання в межах існуючих у нього виробничих потужностей без здійснення інвестицій та без суттєвої зміни наявного складу та структури активів й пасивів суб'єкта господарювання
3-й рівень (заходи з вдосконалення фінансового забезпечення господарської діяльності)	Зниження фінансових витрат підприємства завдяки удосконаленню структури джерел утворення активів підприємства за певної фіксованої сукупної величини таких активів
4-й рівень (технологічні заходи)	Впровадження прогресивних різновидів техніки та технології, заміна фізично та морально застарілого устаткування й інших елементів основних засобів, що потребує понесення відповідних інвестиційних видатків

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Другий етап передбачає більш детальний огляд та аналіз різноманітних показників: величини витрат та доходів, їх динаміки, рентабельність продукції, обсяги виробництва тощо. Дані заходи провадяться керівниками фінансового та відділу збуту для виявлення більш масштабних джерел зниження витрат.

Третій етап звершується операційним та фінансовим директорами через перегляд умов кредитування та обрання більш вигідних умов фінансування, продаж або ліквідація малоефективних чи неліквідних активів для зменшення витрат на їх утримання та реінвестування отриманих коштів у більш ефективні напрямки, ефективне управління дебіторською заборгованістю та запасами для мінімізації необхідності в залученні додаткових фінансових ресурсів [56].

Четвертий етап зумовлює прийняття рішень власником, операційним директором та керівником виробництва щодо заміни швейного обладнання та іншого устаткування, впровадження більш автоматизованих виробничих ліній для зниження впливу людського фактору та підвищення продуктивності, обрання

більш енергоефективного обладнання для зниження споживання енергії, перехід на альтернативні джерела енергії тощо [57].

Таким чином, процес вибору методів управління витратами підприємства має включати такі ключові етапи: спочатку необхідно обґрунтувати певний критерій ефективності для прийняття рішень на підприємстві; далі слід визначити основні напрямки, які сприятимуть максимізації цього критеріального показника через вдосконалення механізму управління витратами; наступним кроком є складання списку способів управління витратами, впровадження яких допоможе реалізувати кожен з визначених напрямків; на завершення потрібно обрати відповідний метод (або комбінацію методів) управління витратами, що дозволить реалізувати конкретні заходи в цій сфері [59]. Проведені коригування рекомендується контролювати та перевіряти їх ефективність для виділення проблемних місць та повторного перегляду та корекції процесів.

3.3 Удосконалення процесу управління витратами на підприємстві

У сучасних умовах економічної нестабільності та невизначеності виробничі підприємства стикаються з постійними викликами, такими як коливання цін на сировину, зміни попиту та ринкової кон'юнктури, а також посилення конкуренції. У цих умовах постійне вдосконалення системи управління витратами стає критично важливим інструментом для підтримання рентабельності та ефективного використання ресурсів. Оптимізація витрат дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, мінімізувати фінансові ризики та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Intruder», що полягав у розрахунку основних показників діяльності, розгляді організаційної структури компанії, дослідженні сучасного стану системи управління витратами у фінансових та адміністративних аспектах, дає змогу оцінити проблемні місця компанії та сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення процесу управління витратами.

Враховуючи об'єми діяльності та поточний стан підприємства доцільно використовувати традиційний (стандартний) підхід до даного процесу. Традиційний підхід зумовлює використання загальнодоступних та відомих інструментів, що не потребують додаткового програмного забезпечення та фінансових вкладень. Елементи стандартного підходу дозволяють сформувати структуровану систему управління та сприяють раціональному використанню ресурсів компанії. Спираючись на дослідження Назаренко С.А. та Фейш М.О., одними із ключових інструментів традиційного підходу до управління витратами є фінансове планування та бюджетування [61].

Бюджетування – це процес планування діяльності компанії шляхом розробки, складання та формування взаємопов'язаних бюджетів з метою забезпечення чіткого обліку та контролю грошей і фінансових результатів. Розглядаючи бюджетування як інструмент управління грошовими ресурсами компанії, передбачається планування, контроль та коригування руху грошових коштів, розрахунків з кредиторами, забезпечення виробництва необхідними матеріалами [62]. Виходячи з даного визначення, розглянутому підприємству необхідно складати бюджети щодо усіх напрямків, що мають відношення до управління ресурсами, зокрема:

- Бюджет закупок (планування закупок тканин, фурнітури, ниток, закрійних а також інших матеріалів, необхідних для виробництва колекцій одягу та підтримання достатнього запасу);
- Бюджет виробництва (розрахунок обсягів випуску продукції, витрати на відрядну роботу, витрати на енергію, оплату праці швачок, майстрів, технологів і витрати на утримання обладнання);
- Бюджет запасів готової продукції (планування рівня запасів готових виробів, контроль залишків на складах, управління циклом виготовлення та зберігання продукції для уникнення надмірного накопичення або дефіциту);
- Бюджет руху грошових коштів (планування грошових потоків, включаючи платежі постачальникам матеріалів та кредиторам, виплати

працівникам, оплату за оренду приміщень та інші операційні витрати, пов'язані з виробництвом).

- Бюджет надходження грошових коштів (планування надходжень від продажу одягу через різні канали збуту – дроп-контрагенти, торгівельні площадки, маркетплейси, оптові клієнти).
- Капітальний (інвестиційний) бюджет (планування придбання нових швейних машин, модернізація обладнання, ремонт виробничих приміщень, інвестиції у нові технології або автоматизацію процесів).

Невід'ємною частиною планування є управління позиковим капіталом, тобто кредиторською заборгованістю, що виступає як джерело утворення матеріальних ресурсів підприємства. Процес бюджетування позикового капіталу містить планування та контроль об'ємів заборгованостей, складання графіків платежів (погашення заборгованості), що можуть коригуватись залежно від вимог кредитора, фінансових можливостей компанії та часових рамок погашення.

Налагоджена система бюджетування на підприємстві сприяє розвитку економічного потенціалу підприємства, дозволяє оцінювати результативність його діяльності та покращує якість і швидкість прийняття управлінських рішень. З практичної точки зору, бюджетування виступає інструментом управління ресурсами підприємства (оборотними і необоротними активами), залученим капіталом, а також засобом внутрішнього обліку, контролю та аналізу, що включає елементи, зображені на рис. 3.4.

Розглядаючи діючу систему управління витратами ТОВ «Intruder», на даний момент бюджетування більше відіграє роль засобу внутрішнього обліку, контролю та аналізу витрат. Актуальною формою бюджетування є звіт щотижневого формату Weekly, який включає складання плану на наступний місяць з поділом на звітні періоди – тижні.

Для більш чіткого формування бюджетів компанії рекомендується скласти окремі бюджети щодо заробітної плати, закупок (з деталізацією плану випуску, нормативних витрат, запасу матеріалів), підрядних оплати (виходячи з запланованого випуску), накладних витрат, адміністративних витрат, продажу

тощо. Усі наведені бюджети слід узагальнювати у спільний бюджет доходів та витрат, руху грошових коштів та баланс.



Рис. 3.4 Бюджетування у системі управління витратами підприємства

Джерело: узагальнено на основі [64]

У таблиці 3.2 розглянемо модель бюджету руху грошових коштів, покликаний для забезпечення безперервного руху грошових коштів, що особливо актуально для підприємств у кризовому середовищі або стані.

Використання бюджету доходів і витрат (табл. 3.3) є важливим інструментом для ефективного управління фінансами підприємства. Він включає планові розрахунки маржинального та операційного прибутку, постійних і змінних витрат за центрами відповідальності, що допомагає контролювати витрати, оцінювати ефективність підрозділів, приймати обґрунтовані рішення та підтримувати стратегічне планування. Такий бюджет мотивує керівників до підвищення

результативності, сприяє зниженню витрат і збільшенню прибутку, а також покращує контроль за діяльністю на всіх рівнях.

Таблиця 3.2

Модель бюджету руху грошових коштів (БРГК), грн

Показники	Бюджетний період			
	Січень	Лютий	Березень	Квітень
1. Залишок коштів на початок	10 000	10 500	7 481	7 597
Надходження коштів від основної діяльності				
2. Виторг від реалізації	54 300	57 120	66 080	64 960
3. Аванси отримані	-	-	-	-
4. Всього надходжень	54 300	57 120	66 080	64 960
Виплати коштів від основної діяльності				
5. Прямі матеріали	2 370	4 509	4 866	5 164
6. Пряма праця	20 000	17 250	23 000	20 250
7. Загальновиробничі витрати	14 000	12 900	15 200	14 100
8. Комерційні витрати	8 300	7 900	8 700	8 300
9. Управлінські витрати	5 130	4 850	6 050	4 850
10. Податок з прибутку	4 000			
11. Всього виплат	53 800	47 409	57 816	52 664
12. ЧРГК від основної діяльності	500	9 711	8 264	12 296
Грошові потоки з інвестиційної діяльності				
13. Купівля основних засобів	-	24 300	-	-
14. Довгострокові фін. Вкладення	-	-	-	-
15. Реалізація основних засобів	-	-	-	-
16. Реалізація фінансових вливань	-	-	-	-
17. ЧРГК від інвестиційної діяльності	-	- 24 300	-	-
Грошові потоки з фінансової діяльності				
18. Отримання кредитів	-	11 570	4 000	-
19. Погашення кредитів	-	-	11 570	4 000
20. Виплати відсотків за кредит	-	-	579	200
21. ЧРГК від фінансової діяльності	-	11 570	- 8 149	- 4 200
22. Залишок коштів на кінець	10 500	7 481	7 597	15 693

Джерело: сформовано автором на основі [65]

Облік виконання бюджетів виступає окремим елементом, що використовується для відображення результатів роботи різних підрозділів підприємства, таких як служби, відділи, цехи, бригади, а також для фіксації їхніх витрат за певний період. Облікові дані повинні формуватися з урахуванням потреб керівників різних рівнів управління для прийняття ними ефективних управлінських рішень [66].

Модель бюджету доходів і витрат (БДВ), грн

Показники	Бюджетний період				Всього
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	
1. Обсяг продажів (од.)	800	700	900	800	3 200
2. Виторг	64 000	56 000	72 000	64 000	256 000
3. Виробнича собівартість	32 740	28 428	37 654	33 224	132 046
4. Змінні комерційні	3 200	2 800	3 600	3 200	12 800
5. Змінні адміністративні	-	-	-	-	-
6. Маржинальний прибуток	28 060	24 772	30 746	27 576	111 154
7. Похідні накладні постійні	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
8. Комерційні постійні	5 100	5 100	5 100	5 100	20 400
9. Адміністративні постійні	5 230	4 950	4 950	4 950	20 080
10. Операційний прибуток	11 730	8 722	14 696	11 526	46 674
11. Відсотки для отримання	-	-	-	-	-
12. Відсотки до сплати	-	-	579	200	779
13. Прибуток до податку	11 730	8 722	14 118	11 326	45 896
14. Податок з прибутку (18%)	2 111	1 570	2 541	2 039	8 261
15. Чистий прибуток	9 619	7 152	11 576	9 287	37 634

Джерело: сформовано автором на основі [67]

Результати виконання бюджетів за певні періоди розглядаються з боку управлінського та фінансового обліку та надають наступну інформацію:

- В розрізі управлінського обліку бюджетування допомагає планувати виробничі процеси, ресурси та діяльність підрозділів для досягнення стратегічних цілей; забезпечує інструменти для відстеження виконання планових показників та оцінки ефективності діяльності; визначає цілі та завдання для різних рівнів управління, сприяючи стимулюванню працівників; відіграє основну роль при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень.

- У фінансовому обліку контроль і оцінка виконання бюджету допомагає прогнозувати надходження та витрати, забезпечуючи контроль ліквідності і платоспроможності; звершується контроль за виконанням поточних та довгострокових кредитних зобов'язань; аналізувати майбутні доходи і витрати, забезпечуючи підтримку стабільного фінансового стану; порівнювати бюджетні показники з фактичними для виявлення відхилень та коригування фінансових стратегій.

Наведені функції підкреслюють різну спрямованість бюджетування у фінансовому та управлінському обліку: перший зосереджується на ефективності внутрішнього управління та ресурсів, другий – на зовнішніх зобов'язаннях і стабільності.

Отже, бюджетування підрозділів і компанії загалом стає ефективним інструментом управління витратами за умови, якщо воно регулярно контролюється, формується і складається з належною відповідальністю та відображає реальні плани компанії, співставлені з її можливостями. Підприємство постійно аналізує фактичні витрати, порівнюючи їх із запланованими показниками бюджету [68]. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти відхилення та вчасно коригувати дії, щоб уникнути перевищення витрат. Бюджет у цій системі функціонує не лише як фінансовий інструмент, але й як стратегічний план, який допомагає підприємству визначати пріоритети, підтримувати фінансову стабільність і раціонально використовувати ресурси. Традиційна методика, запропонована для ТОВ «Intruder», базується на бюджетуванні й контролі витрат, що залишається ключовим інструментом для компаній, які цінують стабільність та планомірний підхід у своїй стратегії.

Висновки до розділу 3.

Аналіз системи управління витратами ТОВ «Intruder» виявив кілька суттєвих недоліків. Зокрема, фінансове планування виявилось недостатньо ефективним, що призводить до систематичного перевищення витрат за основними виробничими статтями. Підприємство також відчуває фінансові труднощі через нестачу обігових коштів, що загрожує безперервності виробничих процесів та потребує додаткових джерел фінансування. Крім того, вартість збуту залишається високою, а оптимізаційні заходи, незважаючи на активну участь адміністративного персоналу, ще не досягли бажаних результатів, що вказує на необхідність залучення зовнішніх експертів для підвищення ефективності управління витратами.

Процес вибору методів управління витратами на підприємстві має бути ретельно структурованим і включати кілька важливих етапів. Перш за все, слід обґрунтувати критерії ефективності, що стануть основою для ухвалення рішень. Далі необхідно визначити напрямки вдосконалення, які дозволять максимізувати ці показники, через покращення механізмів управління витратами. Після цього варто скласти перелік інструментів і методів, впровадження яких дозволить досягти визначених цілей. Зрештою, підприємству слід обрати оптимальний підхід до управління витратами та постійно контролювати його ефективність, щоб своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати стратегії.

Ключовим елементом системи управління витратами ТОВ «Intruder», що потребував значного вдосконалення та модернізації, є система бюджетування. Ефективність бюджетування на рівні підрозділів та компанії в цілому залежить від регулярного контролю, відповідальності при його формуванні та співвідношення планів із реальними можливостями підприємства. Постійне порівняння фактичних витрат із запланованими показниками бюджету дозволяє оперативно виявляти відхилення та вживати необхідних заходів для запобігання перевитратам. Бюджет слугує не лише фінансовим, але й стратегічним інструментом, який сприяє встановленню пріоритетів, забезпеченню фінансової стабільності та ефективному використанню ресурсів. Запропонована система бюджетування і контролю витрат залишається важливим елементом управління на підприємстві ТОВ «Intruder», допомагаючи підтримувати стабільність і плановість у його стратегії.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження обліково-аналітичного забезпечення обліку витрат виробничого підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Витрати є ключовою складовою фінансової стратегії кожного сучасного підприємства, так як мають безпосередній вплив на прибутковість та ефективність виробництва. Вони відіграють основну роль у формуванні фінансового результату, що відзначається на загальному стані платоспроможності та стійкості підприємства. Поняття витрат є складною та багатовимірною економічною категорією, для якої існує чимало різних підходів до визначення. Тлумачення цього поняття залежить від сфери застосування. Для ефективного управління витратами необхідно розуміти, як та чи інша витрата відображається на ефективності виробництва, вартості кінцевого продукту та перспективах отримання прибутку. Для прийняття оптимальних управлінських рішень необхідно поділяти витрати на певні категорії, що допоможуть аналізувати їх склад з усіх боків. Загальноприйнятими групами класифікації витрат є: за походженням, характером, методом включення, ступенем контролю, ефективністю тощо.

2. Достовірність і повнота інформації щодо виробничих витрат забезпечується різними нормативними документами, що регулюють бухгалтерський облік на різних рівнях. Ці документи мають різний правовий статус і утворюють п'ять рівнів регулювання обліку. Дослідження діючої нормативно-правової бази обліку витрат виявило необхідність оновити застарілі нормативні та законодавчі документи, модернізувати їх та розробити спрощені варіанти або формулювання, що дозволить підвищити її адаптованість до сучасних економічних реалій. Важливо досягти більшої узгодженості між національними стандартами та МСФЗ, спрощення і стабілізації нормативних вимог, а також розробки детальних інструкцій для обліку витрат у різних галузях.

3. Управління витратами відіграє важливу роль у стратегії управління підприємством та набуває особливого значення у кризових ситуаціях для компанії, під час нестабільності на ринку та у стані невизначеності. Управління витратами

провадиться за допомогою виконання усіх управлінських функцій, що забезпечують розробку, затвердження та реалізацію рішень, а також проведення контролю. Під час управління витратами можна використовувати різні методи, інструменти та заходи оптимізації витрат, проте перед впровадженням нової системи обліку витрат необхідно вивчити доступні варіанти та виокремити ті, що мають найбільшу потенційну користь конкретному підприємству та підпадають під його потреби. Правильно побудована система допоможе досягти високих економічних результатів, таких як зниження витрат, збільшення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності, підвищення дохідності та вихід на нові позиції на ринку.

4. Проведено дослідження організаційно-економічної характеристики та аналіз фінансового стану і витрат виробництва на підприємстві ТОВ «Intruder». Основний вид діяльності ТОВ «Intruder» – пошив одягу та сумочних виробів.

На поточному підприємстві ключовими категоріями витрат є закупка матеріалів, заробітна плата, господарські виробничі витрати, витрати на логістику та доставку. Збільшені виробничі потреби призвели до негативних наслідків через неякісне планування, прогнозування та недосконалість обліково-аналітичного забезпечення управління витратами. Спроби розширення виробництва у поєднанні з нестабільною ситуацією на українському ринку призвели до збільшення об'ємів усіх витрат, зростання кредиторської заборгованості, зменшення виробничих потужностей. Детальний аналіз минулої діяльності та модернізація обліково-аналітичного забезпечення управління витратами дозволили компанії виокремити та зменшити непродуктивні витрати, налагодити систему планування доходів та витрат, скоротити загальні обсяги витрат та розпочати активний процес погашення кредиторської заборгованості.

5. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Intruder» виявив стабільне та стійке фінансове становище компанії за загальними показниками діяльності: компанія має низьку залежність від зовнішнього фінансування, достатнє фінансування, що звершується за рахунок власного капіталу. Проте більш глибокий та детальний аналіз виявив недосконалість управлінської стратегії

компанії. Адміністративні та збутові витрати компанії вагомо завищені та потребують подальшого контролю і коригування, аналіз дохідної частини діяльності виявив сезонні коливання, що мали значні негативні наслідки у поточному 2024 році. Аналіз маржинальної рентабельності товарних позицій підтвердив необхідність продовження ґрунтовного аналізу маржинальності позицій та підбір нової збутової і виробничої стратегії на теплі сезони.

6. Оцінка ефективності управління витратами на ТОВ «Intruder» показала, що відсутність єдиного регулювання фінансового та управлінського обліку, незатверджені стандарти ведення обліку, а також самостійну побудову облікових систем окремими компаніями може призвести до неякісного управління витратами та невиконання бюджету, що відображається на прибутковості підприємств та розмірах неконтрольованих і непродуктивних витрат. Відповідно до цього, через нестачу обігових коштів підприємство виявилось в уразливому фінансовому становищі, потребуючи додаткового фінансування для підтримки безперервного виробництва. Хоча адміністративний персонал активно залучений до процесів оптимізації витрат, ці процеси залишаються недосконалими, що підкреслює необхідність залучення зовнішньої консультації для покращення управління витратами.

7. Формування нової облікової програми для вдосконалення управління поточними витратами є важливим кроком для підприємства. Автор пропонує провести повторний аналіз поточних витрат, джерел доходів та стан кредиторської заборгованості для виявлення поточного фінансового стану компанії та встановлення пріоритетності вирішення існуючих проблем. На основі діючих практик запропоновано побудувати нову систему аналізу поточних витрат та доходів компанії для проведення більш детального та достовірного аналізу. На основі виявлених проблем автором було наведено найбільш актуальні методики управління витратами, що допоможуть стабілізувати фінансове становище компанії. Проведені коригування рекомендується контролювати та перевіряти їх ефективність для виділення проблемних місць та повторного перегляду та корекції процесів.

8. Для вдосконалення процесу контролю за витратами задля недопущення непродуктивних витрат та нецільового використання грошових коштів, автором було запропоновано деталізувати бюджетні документи компанії та впровадити нові моделі бюджетів. Бюджетування підрозділів і компанії загалом стає ефективним інструментом управління витратами за умови, якщо воно регулярно контролюється, формується і складається з належною відповідальністю та відображає реальні плани компанії, співставлені з її можливостями. Підприємство постійно аналізує фактичні витрати, порівнюючи їх із запланованими показниками бюджету. Такий підхід дає змогу оперативно виявляти відхилення та вчасно коригувати дії, щоб уникнути перевищення витрат.

Таким чином, застосування сучасних і ефективних методів управління витратами дозволить підприємству оперативно виявляти та реагувати на відхилення від нормативних значень витрат, виключати низькорентабельну продукцію, контролювати розміри витрат за категоріями та центрами відповідальності, підтримувати розміри кредиторської заборгованості на оптимальному рівні та активно погашати великі об'єми поточної заборгованості. Ряд запропонованих методів, інструментів, заходів та механізмів оптимізації витрат у комплексі з детальним аналізом різних аспектів діяльності дозволить покращити фінансовий стан та стійкість підприємства, збільшивши його прибутковість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мовчанюк А. В. Економічна сутність виробничих витрат та їх роль у системі управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-5> (дата звернення: 06.09.2024)
2. Юдіна І. О., Яровенко Т. С. Економічний зміст витрат та їх роль у процесі сталого економічного розвитку підприємства готельно-ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.3.52](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.3.52) (дата звернення: 06.09.2024)
3. Ніколашин А. О. Особливості обліку готової продукції промислового підприємства та аналіз калькулювання її собівартості. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.21> (дата звернення: 08.09.2024)
4. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>. (дата звернення: 08.09.2024)
5. Вороніна В. Л., Рудич А. І. Сутність витрат як економічної категорії. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: *матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки*, 2020. С. 498-500. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/9486> (дата звернення: 09.09.2024)
6. Кравченко, І. Й. Витрати: науково-методичні підходи щодо сутності даної категорії. Сучасний стан, проблемні аспекти та перспективи розвитку обліково-контрольного та аналітичного забезпечення управління підприємством : кол. моногр. – Київ : НУХТ, 2019. – С. 21–31. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/31780> (дата звернення: 09.09.2024)
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. № 87. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0391-99> (дата звернення: 10.09.2024).

8. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.09.2024).

1. Ліба Н.С., Головачко В.М., Голубка Я.В. Сутність собівартості як обліково-економічної категорії. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка"*: збірник наукових праць – Мукачево: МДУ, 2020. – Випуск 1(13). С. 222-226. URL: <http://surl.li/dwwbjd> (дата звернення: 10.09.2024)

2. Юдіна С. В., Павленко І. В., Дробот А. С. Класифікація грошових потоків та їх вплив на фінансову стійкість підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct48-47> (дата звернення: 10.09.2024)

3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Відомості Верховної Ради України. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 11.09.2024)

4. Любар О. О. Нормативно-правове регулювання бухгалтерського обліку власного капіталу. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.99](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.99) (дата звернення: 11.09.2024)

5. Концептуальна основа фінансової звітності: затв. рішенням Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 29.03.2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_009-18 (дата звернення: 11.09.2024)

6. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 «Подання фінансової звітності»: затв. Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_016-17 (дата звернення: 11.09.2024)

7. Чумаченко М. Економічна робота на підприємстві та П(С)БО 16 «Витрати». *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 33 (1076). С. 13–16.

8. Яценко Т. О., Свистун Л. А. Процеси та методи оптимізації витрат у системі завдань управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.152](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.152) (дата звернення: 12.09.2024)

9. Матвєєва Н.М., Славута О.І. Управління витратами: навч. посіб. / Харків нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 157 с.

10. Олійник Т.І., Бондар Д.В. Стратегія зниження витрат підприємства. *Молодий вчений*. 2024. №4 (128). С. 209–214. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-4-128-5> (дата звернення: 12.09.2024)

11. Данілов О. Д., Кучеренко В. П. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки підприємства. *Управління інвестиціями та фінансові інновації*. 2018. № 15 (4). С. 112–121.

12. Криванич М.Ю. Артюх О.В. Внутрішній контроль обліку витрат: методичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 914–920. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/139.pdf (дата звернення: 12.09.2024)

13. Суханова А.В. Удосконалення системи управління витратами на основі контролінгу. *Збірник наукових праць: Problemas y perspectivas de la aplicación de la investigación científica innovadora*. 2021. №11. С. 44–46. DOI: [10.36074/logos-11.06.2021.v1.12](https://doi.org/10.36074/logos-11.06.2021.v1.12) (дата звернення: 13.09.2024)

14. Реєстр підприємств та фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. YOU CONTROL: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/kved/> (дата звернення: 13.09.2024)

15. Мельник Т.Г., Кошолуп Я.П. Проблеми визнання і відображення в обліку доходів підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №12 (88). С. 150–154. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-31> (дата звернення: 13.09.2024)

16. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік, оподаткування і звітність: підручник / 6-те вид. допов. і перероб. – К.:Алерта, 2013. – 982 с.

17. Максименко Д.В., Перевузник Т.М. Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції. *Економічні науки*. 2018. №23 (18). С.204–209. URL: <http://surl.li/fpnfju> (дата звернення: 14.09.2024)

18. Небава М.І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємств: навч. посіб. / Вінниця нац. тех. кн-т. Вінниця: ВНТУ, 2011. 131 с.

19. Кулик Н.М, Абрамова О.В., Калабухова С.В. Комплексний аналіз витрат операційної діяльності підприємства. *The University of Chicago Press*. 2018. С.1016–1025. URL: <http://surl.li/sbghue> (дата звернення: 14.09.2024)
20. Колісник О.П., Суходольська Д.В. Оцінка впливу виробничих витрат на собівартість продукції. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-130> (дата звернення: 15.09.2024)
21. Тлучкевич Н.В., Нужна О.А. Застосування маржинального аналізу для прийняття управлінських рішень. *Економічний форум*. 2021. №4. С.145–151. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-20> (дата звернення: 15.09.2024)
22. Польова Т.В., Дружина А.В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. №11. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.89](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.89) (дата звернення: 16.09.2024)
23. Приймак С.В., Костишина М.Т., Долбнєва Д.В. Фінансова звітність підприємств: навч. посіб. / Львів: Ліга-Прес, 2016. 268с.
24. Щотижневий звіт. RemOnline: веб-сайт. URL: <https://remonline.ua/blog/weekly-report/> (дата звернення: 16.09.2024)
25. Чут М. А. Побудова системи контролю та звітності підприємства на основі центрів фінансової відповідальності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2018. №3 (15). URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/17841> (дата звернення: 16.09.2024)
26. Бюджетування на підприємстві: що містить та як організувати. Activ: веб-сайт. URL: <http://surl.li/cwswpp> (дата звернення: 16.09.2024)
27. Каленич І.С., Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес інформ*. 2019. №11. С. 241-246. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-241-246> (дата звернення: 17.09.2024)
28. Веденіна Ю.Ю., Мажаренко К.П., Різніченко Л.В. Контролінг як ефективний інструмент управління витратами при оптимізації внутрішніх резервів машинобудівного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. №45. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-12> (дата звернення: 17.09.2024)

29. Пилипенко К.А., Малюга Н.М. Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2021. 410 с.
30. Дергалюк Б.В., Деркач Н.С. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. *Економіка та суспільство*. 2023. №54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19> (дата звернення: 17.09.2024)
31. Khajavi S., Kermani E., Etemedy Jooriaby M. Budgeting in Healthcare. *Studies in Systems, Decision and Control*: частина книги. Т. 513. С. 213–255.
32. Miloš M., Željko S., Jovan K. Bibliometric Review of Participatory Budgeting: Current Status and Future Research Agenda. *International Journal of Financial Studies*. 2023. № 11 (3). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijfs11030104> (дата звернення: 18.09.2024)
33. Лієнков Є. С. Нормативне планування процесів споживання та поповнення ресурсів групування з поставкою нових об'єктів. *Збірник наукових праць Військового інституту Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.17721/2519-481X/2019/65-02> (дата звернення: 18.09.2024)
34. Гавриляк А. С., Петрушка Т. О., Данилович О. Т. Сутність процесу планування та організації виробництва нових видів продукції. *Збірник наукових праць Wielokierunkowosc jako gwarancja postępu naukowego*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.36074/21.02.2020.v1.14> (дата звернення: 19.09.2024)
35. Мельник Л. В., Дума В. Л., Годжал Д. А. Удосконалення системи управління витратами на виробничих підприємствах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2023. № 4 (104). С. 150–159. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve4202314> (дата звернення: 19.09.2024)
36. Ємельянов О. Ю., Курило О. Б., Петрушка Т. О. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58> (дата звернення: 20.09.2024)

37. Курган Н.В., Мелєх А.С. Впровадження управління виробничими витратами за відхиленнями на малих промислових підприємствах України. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. №19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-193> (дата звернення: 20.09.2024)
38. Світовий О.М. Управлінське консультування щодо вдосконалення управління витратами сільськогосподарського підприємств галузі рослинництва. *Наукові перспективи*. 2022. № 7 (25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-294-304](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-294-304) (дата звернення: 21.09.2024)
39. Naugolnova I. A. Process-Based Cost Management Approach: Enhancing Sustainability of Enterprise Development in Modern Conditions. *Матеріали 2-ї Міжнародної конференції «Engineering Innovations and Sustainable Development» (CEISD 2023)*. Springer, Cham. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-38122-5_51 (дата звернення: 21.09.2024)
40. Пеняк Ю.С., Сергієнко О.А. Інструментарій обліково-аналітичного управління витратами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-09-03> (дата звернення: 22.09.2024)
41. Faris E., Reza Hosseini M., Saeed Talebi et al. Factors Driving Success of Cost Management Practices in Integrated Project Delivery (IPD). *Sustainability*. 2020. №12 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229539> (дата звернення: 22.09.2024)
42. Іщенко Я.П., Вишинська А.Ю. Облікова інформація в системі управління витратами молочного скотарства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 11-16. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-2> (дата звернення: 23.09.2024)
43. Шльончак І.А., Лук'янченко О.Ю. Формування альтернативних стратегій управління виробничими процесами автотранспортного підприємства. *Розвиток транспорту*. 2021. № 3 (10). DOI <https://doi.org/10.33082/td.2021.3-10.06> (дата звернення: 24.09.2024)
44. Вакуленко В.Л., Сметан Д.С., Лю Юнтао. Методологічні засади оцінювання процесу управління виробничими процесами сільськогосподарських

підприємств в умовах воєнного стану. *Управління змінами та інновації*. 2024. №10. С. 66-70. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-13> (дата звернення: 25.09.2024)

45. Мисак Г. В. Аналітичний інструментарій управління витратами обігу підприємств торгівлі в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. №1. DOI: <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-14> (дата звернення: 27.09.2024)

46. Скорнякова Ю. Б., Лукіна Д. В. Окремі питання вдосконалення обліку витрат виробництва та формування собівартості продукції. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-50> (дата звернення: 28.09.2024)

47. Колянко О. В. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів щодо її реалізації. *Економічні науки*. 2024. №76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-09> (дата звернення: 29.09.2024)

48. Гладкова О.В., Свиначенко Т.І. Оптимізація структури фінансових ресурсів суб'єктів підприємництва. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2019. №4 (24). DOI: [10.25313/2520-2294-2019-4-4888](https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-4-4888)

49. Wang, L., Cai, W., He, Y. et al. Equipment–process–strategy integration for sustainable machining. *Frontiers of Mechanical Engineering*. 2023. №18 (3): 36. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11465-023-0752-4> (дата звернення: 01.10.2024)

50. Тараненко, О., Череп, А. Ефективність використання оборотних активів агропромисловими підприємствами. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-80> (дата звернення: 03.10.2024)

51. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69> (дата звернення: 03.10.2024)

52. Попович М. П. Сучасні проблеми та шляхи вдосконалення бухгалтерського обліку витрат підприємства. *Міжнародне економічне співробітництво: аналіз стану, реалії і проблеми*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-363-0-36> (дата звернення: 04.10.2024)

53. Назаренко С.А., Фейш М.О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40> (дата звернення: 04.10.2024)
54. Онісіфорова В.Ю., Осьмірко І.В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва»*. 2020. №25. С. 128-136. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.128> (дата звернення: 06.10.2024)
55. Пасенко В.В., Пастернак Я.П. Бюджетування як інструмент управління ресурсами в системі бухгалтерського обліку підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2021. №65. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.65-19> (дата звернення: 06.10.2024)
56. Чижишин О.І. BSCM-контролінг підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2020. №43. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct43-54> (дата звернення: 06.10.2024)
57. Свистун Л.А. Бюджетування грошових коштів підприємства в умовах розгортання кризових явищ в економіці. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2648](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2648) (дата звернення: 07.10.2024)
58. Cost Budgeting: Definition, Steps and Tips. Indeed: веб-сайт. 2024. URL: <http://surl.li/ltuxzl> (дата звернення: 07.10.2024)
59. Самусевич Я.В., Темченко А.В. Бюджетування на промислових підприємствах. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 137-143. DOI: [10.21272/1817-9215.2021.1-16](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.1-16) (дата звернення: 09.10.2024)
60. Яремко І.Й. Класифікація витрат як основа організації обліку і контролю логістичної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-125> (дата звернення: 09.10.2024)
61. Томчук О.Ф. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16> (дата звернення: 09.10.2024)

62. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С.31-34. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5> (дата звернення: 10.10.2024)

63. Балдинюк В.М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 10.10.2024)

64. Акімова Т.В., Распопова Ю.О., Волященко І.О. Теоретичні засади організації обліку витрат виробничого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-46> (дата звернення: 10.10.2024)

65. Саванчук Т.М., Френкель О.В. Сутність витрат птахівництва та чинники їх формування в системі управлінського обліку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-36> (дата звернення: 12.10.2024)

66. Волчек Р.М., Шерер І.Л., Кубік В.Д. Мотиваційні аспекти та застосування облікової оцінки в управлінському обліку витрат допоміжних виробництв підприємств промисловості. *Економіка та суспільство*. 2020. №22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-97> (дата звернення: 12.10.2024)

67. Гудзенко Н. М., Гавриш Н. Л. Особливості визнання та оцінки ризику для його відображення в обліку. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2019. №35. С. 101–105. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-35-18> (дата звернення: 13.10.2024)

68. Здирко Н. Г., Іщенко Я. П. Організаційні основи побудови системи обліку витрат виробництва фермерських господарств. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-86> (дата звернення: 15.10.2024)

69. Скорнякова Ю. Б., Лукина Д. В. Окремі питання вдосконалення обліку витрат виробництва та формування собівартості продукції. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-50> (дата звернення: 15.10.2024)

70. Шепель І. В. Сучасні можливості організація обліку витрат виробництва і готової продукції в умовах комплексної автоматизації. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-7> (дата звернення: 16.10.2024)

71. Кірдіна О. Г., Кудрявець Н. В. Особливості обліку витрат бережливого виробництва на залізничному транспорті. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №64. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149961> (дата звернення: 18.10.2024)

72. Павлова Г. Є., Атамас О. П., Сірко А. Ю. Фінансове забезпечення формування облікового відображення витрат виробництва продукції молочного скотарства. *Агросвіт*. 2024. №16. DOI: [10.32702/2306-6792.2024.16.47](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.47) (дата звернення: 18.10.2024)

73. Кундицький О. О., Горинь М. О., Мисак Г. І. Економічна сутність, класифікація та завдання обліку витрат виробництва у сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2023. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.7> (дата звернення: 19.10.2024)

74. Павлова Г. Є., Приходько І. П., Атамас О. П. Документування та порядок облікового відображення витрат виробництва молочного скотарства. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.14> (дата звернення: 20.10.2024)

75. Варченко О. М., Свиноус І. В., Іванова Л. С., Ткаченко К. В., Биба В. А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. №12. DOI: [10.32702/2306-6792.2020.12.19](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.12.19) (дата звернення: 21.10.2024)

76. Пеняк Ю. С., Карпішина А.Р. Роль фінансового планування в управлінні витратами сучасного підприємства. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем»*. Україна, м. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2024. С.326-328. URI:

77. Карпішина А.Р. Класифікація виробничих витрат з метою забезпечення економічної ефективності підприємства. *Матеріали 86-ї Міжнародної наукової конференції студентів Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. Україна, м. Харків: ХНАДУ. 2024. URI: https://www.khadi.kharkov.ua/fileadmin/P_vcheniy_secretar/HTCAДiMB

78. Пеняк Ю. С., Карпішина А.Р. Особливості та проблеми впровадження комп'ютерного обліку на швейному виробництві. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан, проблем та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем»*. Україна, м. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. С.169-171. URI: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/17830>

ДОДАТКИ

Фінансовий звіт CashFlow/Грошовий потік ТОВ «Intruder»

Cash Flow - 2024	Период:	Июль	Период:	Август	Период:	Сентябрь	
	ПЛАН		ПЛАН	ФАКТ	ПЛАН	ФАКТ	ПРОГНОЗ
Рабочих дней	27	27	31	31	30	16	8
Остаток на начало периода		225		84		104	
Денежный поток Операционная деятельность	-406	-440	-281	-526	266	-43	73
Реализация продукции	4 619	4 363	4 400	4 545	5 000	2 454	4 754
Фактические расходы	4 944	4 735	4 616	5 035	4 614	2 568	4 642
Затраты на сбыт	2 506	2 259	2 127	2 106	1 503	1 012	1 898
Возвраты	180	228	200	150	150	45	85
Заработная плата, бонусы и премии	447	505	309	385	121	180	338
Реклама и продвижение	415	361	394	412	446	224	420
Дропшипер/Партнерские переводы и выплаты	1 400	1 131	1 150	1 125	394	555	1 040
Прочее	65	34	74	34	393	8	15
Расходы Производства	2 027	2 129	2 116	2 582	2 931	1 315	2 465
Закупка материалов, тканей, готовой продукции и прочего	655	963	965	1 431	1 200	607	1 138
Оплата подрядчикам за готовую продукцию	540	415	420	417	1 050	341	639
Заработная плата, бонусы и премии	460	360	360	404	85	175	328
Административные и производственные расходы	251	233	235	223	8	151	284
Транспортные расходы	26	47	50	36	400	17	32
Прочее	95	111	86	70	189	23	44
Админ - бек офис	492	414	438	383	301	170	318
Заработная плата, бонусы и премии	370	352	355	298	300	156	292
Административные и производственные расходы	251	233	235	223	8	151	284
Транспортные расходы	26	47	50	36	400	17	32
Прочее	95	111	86	70	189	23	44
Админ - бек офис	492	414	438	383	301	170	318
Заработная плата, бонусы и премии	370	352	355	298	300	156	292
Инф. конс+Аутсорс	12	26	12	18	1	0	1
Прочее	110	37	71	67	0	14	26
Денежный поток Инвестиционная деятельность	151	187	-35	487	-30	253	240
Инвестиции (кредитование)	171	232	0	510	0	266	266
Выплаты собственнику	20	45	35	22	30	14	26
Денежный поток Финансовая деятельность	0	0	0	0	-160	-60	-160
Погашение кредита	0	0			160	60	113
Денежный поток Общий	-255	-253	-316	-39	76	149	153
Остаток на конец периода	-155	84	-216	104	386	255	378

Фінансова звітність формату DashBoard ТОВ «Intruder»

Динамика задолженности кредитору 2024 - недели, тыс.дол:



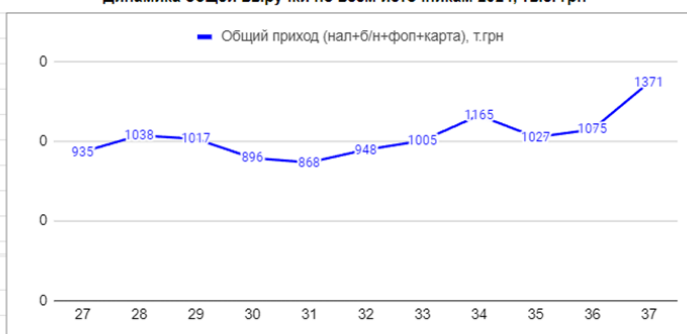
Динамика задолженности кредитору 2024 - месяцы, тыс.дол:



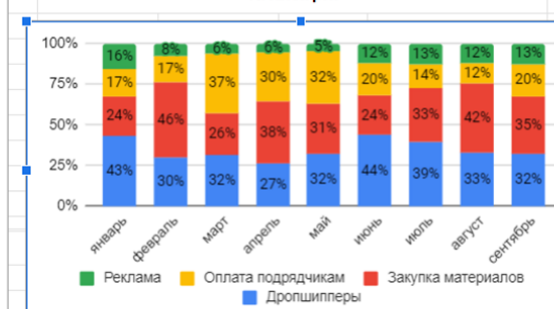
Приходы по источникам 2024, тыс.грн



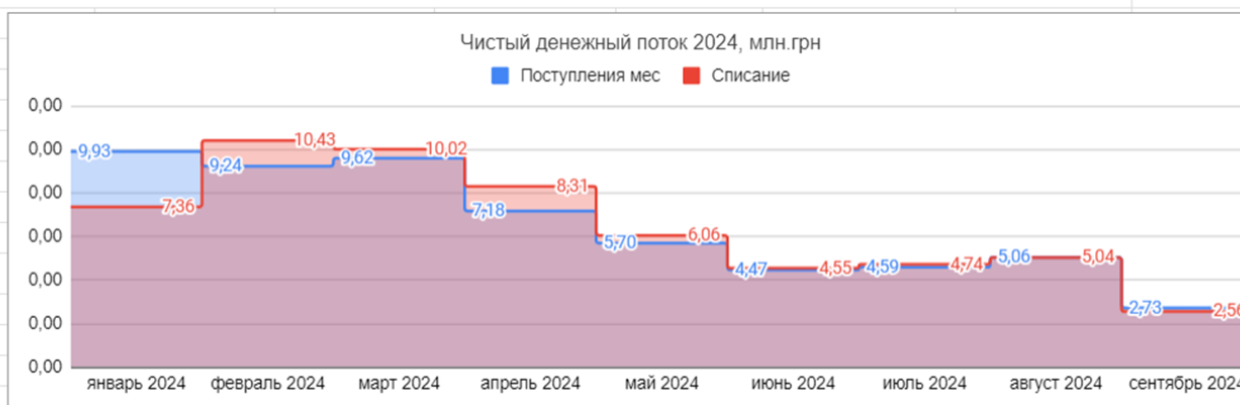
Динамика общей выручки по всем источникам 2024, тыс. грн



Динамика основных категорий расходов за год 2024, %/тыс.грн:



Чистый денежный поток за год 2024, млн.грн:



Відображення витрат на виробництво костюму Terra Hot на рахунках
бухгалтерського обліку при напівфабрикатному варіанті обліку

№	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн.
		ДТ	КТ	
Створення крою напівфабрикату				
1	Передача тканини SoftShell, колір Піксель в закрійний цех	231	2011	479,50
2	Передача підкладки, колір Чорний в закрійний цех	231	2011	90,00
3	Передача флісу в закрійний цех	231	2011	244,35
4	Нараховано заробітну плату закрійникам	231	661	27,00
5	Відрахування на соціальні заходи	231	651	7,70
6	Визначення собівартості крою н/ф	251	231	848,55
Створення пошиву напівфабрикату				
1	Передача крою н/ф до пошивного цеху	232	251	848,55
2	Передача зміюк, бігунків, шнурків до пошивного цеху	232	2012	23,52
3	Передача резинок, хольнітенів, липучок, до пошивного цеху	232	2012	17,41
4	Передача ґудзиків, ниток тощо до пошивного цеху	232	2012	4,00
5	Нараховано заробітну плату швачкам	232	661	400,00
6	Відрахування на соціальні заходи	232	651	114,00
7	Визначення собівартості пошиву н/ф	252	232	1407,48
Упаковка і передача готової продукції на продаж				
1	Передача пошиву н/ф до ОТК	233	252	1407,48
2	Передачу пакувальних пакетів до ОТК	233	2041	4,00
3	Передача пакувальної фурнітури до ОТК	233	2012	1,00
4	Нарахування заробітної плати працівникам ОТК	24	611	20,00
5	Нарахування заробітної плати майстру цеху	92	611	25,00
6	Відрахування на соціальні заходи	24	651	5,70
7	Відрахування на соціальні заходи	92	651	7,13
8	Віднесення зарплати працівників ОТК до собівартості виготовленої продукції	233	24	25,70
9	Віднесення зарплати майстру цеху до собівартості виготовленої продукції	233	92	32,13
10	Визначення собівартості готової продукції	261	233	1470,21

Спрощена фінансова звітність суб'єкта господарства за 2022 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		2023	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ENTRIDER" за ЄДРПОУ	39775228		
Територія	ХАРКІВСЬКА за КАТОТТГ ¹	3021025109		
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Виробництво одягу й аксесуарів за КВЕД	14.19		
Середня кількість працівників, осіб	8			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Перемоги, буд. 65Б, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61204				

І. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2.0	1.0
первісна вартість	1001	9.0	9.0
накопичена амортизація	1002	(7.0)	(8.0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	435.1	296.8
первісна вартість	1011	5250.4	5268.0
знос	1012	(4815,3)	(4971,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	1655.0	1655.0
Усього за розділом I	1095	2092.1	1952.8
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1250.0	1015.8
у тому числі готова продукція	1103	327.4	345.0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	715.0	1301.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	12.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8.0	17.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5423.6	6109.5
Витрати майбутніх періодів	1170	7.0	8.0
Інші оборотні активи	1190	25.0	28.0
Усього за розділом II	1195	7428.6	8492.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
	1200		
Баланс	1300	9520.7	10444.8

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3500.0	3500.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4999.4	5607.4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	8494.4	9107.4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14.0	6.0
розрахунками з бюджетом	1620	327.1	452.0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	89.4	140.0
розрахунками з оплати праці	1630	335.8	461.4
Доходи майбутніх періодів	1665	250.0	272.0
Інші поточні зобов'язання	1690	5.0	6.0
Усього за розділом III	1695	1218.3	1660.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
Баланс	1900	9520.7	10444.8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16930.2	15420
Інші операційні доходи	2120	3884	2901.4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	20814.2	18321.4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12451,6)	(9032,8)
Інші операційні витрати	2180	(1800,4)	(1312,1)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14252,0)	(10344,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6562,2	7976,5
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	6562,2	7976,5

Керівник

Головний бухгалтер

¹ Кошифратор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.



(підпис)

(підпис)

Гуров Микита Валентинович
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

Спрощена фінансова звітність суб'єкта господарства за 2023 р.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
			2024	01 01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "INTRUDER"	за ЄДРПОУ	39775228	
Територія	ХАРКІВСЬКА	за КАТОТТГ ¹	3021025109	
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240	
Вид економічної діяльності	Виробництво одягу й аксесуарів	за КВЕД	14.19	
Середня кількість працівників, осіб	8			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Перемоги, буд. 65Б, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл., 61204				

1. Баланс на 31 грудня 2023 р. Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1.0	0.4
первісна вартість	1001	9.0	9.0
накопичена амортизація	1002	(8,0)	(8,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	296.8	147.6
первісна вартість	1011	5268.0	5268.0
знос	1012	(4971,2)	(5120,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	1655.0	1655.0
Усього за розділом I	1095	1952.8	1803.0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1015.8	947.2
у тому числі готова продукція	1103	345.0	398.8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1301.7	1814.9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12.0	16.0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17.0	23.0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6109.5	7053.8
Витрати майбутніх періодів	1170	8.0	9.1
Інші оборотні активи	1190	28.0	34.0
Усього за розділом II	1195	8492.0	9898.0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	10444.8	11701.0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	3500.0	3500.0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5607.4	6793.0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	9107.4	10193.0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	6.0	4.2
розрахунками з бюджетом	1620	452.0	540.5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	140.0	161.3
розрахунками з оплати праці	1630	461.4	493.0
Доходи майбутніх періодів	1665	272.0	301.0
Інші поточні зобов'язання	1690	6.0	8.0
Усього за розділом III	1695	1337.4	1508.0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	10444.8	11701.0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15010.0	16930.2
Інші операційні доходи	2120	2108.6	3884.0
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17118.6	20814.2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10361,2)	(12451,6)
Інші операційні витрати	2180	(1300,0)	(1800,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11661,2)	(14252,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5457,4	6562,2
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11757,4	8562,2

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

Гуров Микита Валентинович
(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Ж

название финансовых данных	Август				4я неделя				3я неделя				2я неделя				1я неделя				
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	План	Факт	
Чистая прибыль (убыток)	-1 130 890	-26%	-1 111 597	-24%	-287 017	-34%	-178 436	-17%	-267 307	-27%	-352 589	-30%	-377 307	-38%	-149 226	-15%	-366 009	-23%	-431 346	-32%	
Чистая прибыль СБЫТ, % рентабельности	-84 857	-2%	-109 453	-2%	-44 881	-5%	-51 019	-5%	-22 492	-2%	-44 384	-4%	-113 059	-11%	-4 593	0%	-71 175	-5%	-9 457	-1%	
Валовая прибыль СБЫТ (В-С)	2 200 000	50%	2 123 730	-%	383 226	45%	465 869	-%	447 097	45%	584 691	-%	447 097	45%	438 272	-%	702 581	45%	634 898	-%	
Выручка по факту динамика	4 400 000	100%	4 545 188	100%	851 613	100%	1 027 275	100%	993 548	100%	1 164 723	100%	993 548	100%	1 005 211	100%	1 561 290	100%	1 347 979	100%	
Себестоимость продукции, % (65-60% норма)	2 200 000	50%	2 421 458	53%	468 387	55%	561 406	55%	546 452	55%	580 032	50%	546 452	55%	566 939	56%	858 710	55%	713 081	53%	
Кредитование	0	0%	509 640	10%	0	0,0%	53 430	4,9%	0	0,0%	102 750	8,1%	0	0,0%	205 500	17,0%	0	0,0%	147 960	9,9%	
Непрофильная деятельность	0	0%	550	0%	0	0,0%	100	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	450	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	
Средний выторг дня, % от среднего	141 935	3%	146 619	3%	141 935	0%	171 213	17%	141 935	0%	166 389	13%	141 935	0%	143 602	-2%	141 935	0%	122 544	-16%	% выполнения
Расходы ВСЕГО:	4 715 890	107%	5 083 771	112%	1 016 493	119%	1 098 581	107%	1 060 654	107%	1 412 610	121%	1 170 654	118%	1 051 382	105%	1 414 839	91%	1 521 198	113%	108%
Расходы СБЫТ	2 236 857	51%	2 193 429	48%	420 107	49%	506 135	49%	461 589	46%	615 075	53%	545 155	55%	436 865	43%	756 756	48%	635 355	47%	98%
Возврат	100 000	2%	91 217	2%	19 355	2%	26 543	3%	22 581	2%	20 641	2%	22 581	2%	18 542	2%	35 484	2%	25 491	2%	91%
Возврат денежных средств	100 000	2%	59 103	1%	19 355	2%	8 328	1%	22 581	2%	21 050	2%	22 581	2%	15 066	1%	35 484	2%	14 659	1%	59%
Программные продукты, интернет и телефония	34 090	1%	25 589	1%	10 000	1%	6 919	1%	10 000	1%	7 650	1%	5 000	1%	0	0%	9 090	1%	11 020	1%	75%
Заработная плата, бонусы и премии	309 000	7%	385 370	8%	21 400	3%	51 308	5%	24 800	2%	128 380	11%	103 900	10%	88 197	9%	88 650	6%	117 485	9%	125%
Операционная логистика и доставка	6 500	0%	8 174	0%	1 625	0%	1 577	0%	1 625	0%	2 232	0%	1 625	0%	2 756	0%	1 625	0%	1 609	0%	126%
Реклама и продвижение	346 000	8%	372 203	8%	84 000	10%	95 200	9%	78 000	8%	104 000	9%	84 000	8%	88 003	9%	117 000	7%	85 000	6%	108%
Представительские расходы	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Партнерские переводы и выплаты	1 150 000	26%	1 113 733	25%	222 581	26%	302 088	29%	259 677	26%	280 714	24%	259 677	26%	214 017	21%	408 065	26%	316 914	24%	97%
Аутсорс	33 500	1%	3 750	0%	7 500	1%	0	0%	7 500	1%	3 750	0%	7 500	1%	0	0%	11 000	1%	0	0%	11%
Обучение и развитие персонала	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Содержание бэк-офиса 33% доля	157 767	4%	134 290	3%	34 292	4%	14 172	1%	34 825	4%	46 658	4%	38 292	4%	10 284	1%	50 358	3%	63 177	5%	85%
Расходы Контент отдел	48 000	1%	39 754	1%	8 000	1%	10 754	1%	8 000	1%	14 000	1%	15 000	2%	6 000	1%	17 000	1%	9 000	1%	83%
Фотосессии+съемки	48 000	1%	39 754	1%	8 000	1%	10 754	1%	8 000	1%	14 000	1%	15 000	2%	6 000	1%	17 000	1%	9 000	1%	83%
																					% вып. плана
Расходы Производства Харьков	1 177 767	27%	1 386 895	31%	287 598	34%	289 946	28%	289 099	29%	342 452	29%	292 566	29%	323 164	32%	308 503	20%	431 334	32%	118%
Программные продукты, интернет и телефония	1 000	0%	602	0%	250	0%	301	0%	250	0%	0	0%	250	0%	0	0%	250	0%	301	0%	60%
Административные и производственные расходы	40 000	1%	38 144	1%	10 000	1%	35 014	3%	10 000	1%	700	0%	10 000	1%	1 600	0%	10 000	1%	830	0%	95%
Заработная плата, бонусы и премии	120 000	3%	150 356	3%	30 000	4%	11 831	1%	30 000	3%	72 327	6%	30 000	3%	20 567	2%	30 000	2%	45 631	3%	125%
Закупка материалов, тканей, готовой продукции и прочего	570 000	13%	742 756	16%	142 500	17%	147 133	14%	142 500	14%	123 950	11%	142 500	14%	221 449	22%	142 500	9%	250 224	19%	130%
Ткань	450 000	10%	613 233	13%	112 500	13%	114 865	11%	112 500	11%	99 265	9%	112 500	11%	184 222	18%	112 500	7%	214 881	16%	136%
Фурнитура	63 000	1%	76 515	2%	15 750	2%	12 826	1%	15 750	2%	12 865	1%	15 750	2%	33 627	3%	15 750	1%	17 197	1%	121%

Закінчення додатку Ж

Закупка материалов, тканей, готовой продукции и прочего	570 000	13%	742 756	16%	142 500	17%	147 133	14%	142 500	14%	123 950	11%	142 500	14%	221 449	22%	142 500	9%	250 224	19%	130%
<i>Ткань</i>	450 000	10%	613 233	13%	112 500	13%	114 865	11%	112 500	11%	99 265	9%	112 500	11%	184 222	18%	112 500	7%	214 881	16%	136%
<i>Фурнитура</i>	63 000	1%	76 515	2%	15 750	2%	12 826	1%	15 750	2%	12 865	1%	15 750	2%	33 627	3%	15 750	1%	17 197	1%	121%
Операционная логистика и доставка	3 500	0%	1 349	0%	875	0%	1 349	0%	875	0%	0	0%	875	0%	0	0%	875	0%	0	0%	39%
Оплата подрядчикам за готовую	250 000	6%	286 270	6%	62 500	7%	72 720	7%	62 500	6%	90 585	8%	62 500	6%	60 005	6%	62 500	4%	62 960	5%	115%
Банковская комиссия	5 500	0%	9 446	0%	1 375	0%	2 225	0%	1 375	0%	2 268	0%	1 375	0%	2 152	0%	1 375	0%	2 801	0%	172%
Аренда автотранспорта	30 000	1%	23 682	1%	5 806	1%	5 201	1%	6 774	1%	5 964	1%	6 774	1%	7 107	1%	10 645	1%	5 410	0%	79%
Содержание бэк-офиса 33% доля	157 767	4%	134 290	3%	34 292	4%	14 172	1%	34 825	4%	46 658	4%	38 292	4%	10 284	1%	50 358	3%	63 177	5%	85%
Расходы Пр Харьков без материалов и подрядчиков	357 767	8%	357 869	8%	82 598	10%	70 093	7%	84 099	8%	127 917	11%	87 566	9%	41 710	4%	103 503	7%	118 150	9%	100%
																					% вып. плана
Расходы Производства Хмельницк	1 253 267	28%	1 463 693	32%	300 788	35%	291 747	28%	301 966	30%	441 084	38%	317 933	32%	285 354	28%	332 580	21%	445 509	33%	117%
Программные продукты, интернет и телефония	1 000	0%	400	0%	250	0%	0	0%	250	0%	400	0%	250	0%	0	0%	250	0%	0	0%	40%
Административные и производственные расходы	195 000	4%	184 451	4%	48 750	6%	29 899	3%	48 750	5%	10 236	1%	48 750	5%	15 835	2%	48 750	3%	128 481	10%	95%
Заработная плата, бонусы и премии	240 000	5%	254 107	6%	60 000	7%	9 435	1%	60 000	6%	119 025	10%	60 000	6%	52 643	5%	60 000	4%	73 004	5%	106%
Закупка материалов, тканей, готовой продукции и прочего	395 000	9%	688 238	15%	98 750	12%	161 978	16%	98 750	10%	243 805	21%	98 750	10%	161 655	16%	98 750	6%	120 800	9%	174%
<i>Ткань</i>	370 000	8%	664 817	15%	92 500	11%	157 106	15%	92 500	9%	233 123	20%	92 500	9%	159 372	16%	92 500	6%	115 216	9%	180%
<i>Фурнитура</i>	21 000	0%	16 721	0%	5 250	1%	4 872	0%	5 250	1%	6 732	1%	5 250	1%	2 283	0%	5 250	0%	2 834	0%	80%
Операционная логистика и доставка	20 000	0%	5 677	0%	5 000	1%	75	0%	5 000	1%	560	0%	5 000	1%	4 354	0%	5 000	0%	688	0%	28%
Доставка материалов, тканей (Карго)	25 000	1%	30 820	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	12 500	1%	5 820	1%	12 500	1%	25 000	2%	123%
Оплата подрядчикам за готовую	170 000	4%	131 180	3%	42 500	5%	72 445	7%	42 500	4%	16 990	1%	42 500	4%	20 775	2%	42 500	3%	20 970	2%	77%
Банковская комиссия	1 500	0%	200	0%	375	0%	0	0%	375	0%	0	0%	375	0%	0	0%	375	0%	200	0%	13%
Аренда автотранспорта	20 000	0%	12 812	0%	3 871	0%	3 743	0%	4 516	0%	3 410	0%	4 516	0%	3 236	0%	7 097	0%	2 423	0%	64%
Налоги	28 000	1%	21 518	0%	7 000	1%	0	0%	7 000	1%	0	0%	7 000	1%	10 752	1%	7 000	0%	10 766	1%	77%
Содержание бэк-офиса 33% доля	157 767	4%	134 290	3%	34 292	4%	14 172	1%	34 825	4%	46 658	4%	38 292	4%	10 284	1%	50 358	3%	63 177	5%	85%
Расходы Пр Хмельницк без материалов и подрядчиков	688 267	16%	644 275	14%	159 538	19%	57 324	6%	160 716	16%	180 289	15%	176 683	18%	102 924	10%	191 330	12%	303 739	23%	94%
																					% вып. плана
Информационно-консультационные услуги	12 000	0%	17 803	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2 603	0%	12 000	1%	15 200	2%	0	0%	0	0%	148%
Административные и производственные расходы	15 000	0%	510	0%	3 750	0%	112	0%	3 750	0%	150	0%	3 750	0%	248	0%	3 750	0%	0	0%	3%
Заработная плата, бонусы и премии	355 000	8%	294 886	6%	88 750	10%	40 472	4%	88 750	9%	114 578	10%	88 750	9%	14 500	1%	88 750	6%	125 336	9%	83%
Операционная логистика и доставка	500	0%	429	0%	125	0%	63	0%	125	0%	0	0%	125	0%	366	0%	125	0%	0	0%	86%
Реклама и продвижение	0	0%	6 149	0%	0	0%	200	0%	0	0%	5 949	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	-
Программные продукты, интернет и телефония	54 800	1%	57 930	1%	1 250	0%	1 668	0%	2 850	0%	8 980	1%	1 250	0%	0	0%	49 450	3%	47 282	4%	106%
Аутсорс	0	0%	147	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	147	0%	0	0%	0	0%	0%
Банковская комиссия	1 000	0%	781	0%	250	0%	0	0%	250	0%	213	0%	250	0%	155	0%	250	0%	413	0%	78%
Выплаты собственнику	35 000	1%	24 235	1%	8 750	1%	0	0%	8 750	1%	7 500	1%	8 750	1%	235	0%	8 750	1%	16 500	1%	69%
Погашение кредита	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
Общая сумма:	473 300	11%	402 870	9%	102 875	12%	42 515	4%	104 475	11%	139 973	12%	114 875	12%	30 851	3%	151 075	10%	189 531	14%	85%
Процент распределения:	157 767		134 290		34 292		14 172		34 825		46 658		38 292		10 284		50 358		63 177		85%