

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ЗАЛУЖНА Дарія Віталіївна

УДК 658.155.4:338

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення управління витратами ТОВ «КАССОНЕ»

Спеціальність 073 – Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ЛАВРИНЕНКО Світлана Олександрівна
Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2024

АНОТАЦІЯ

Залужна Д. Удосконалення управління витратами ТОВ «Кассоне» –
Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено сутність витрат та управління витратами, інструментарій системи управління витратами. Проведено аналіз діяльності досліджуваного підприємства за фінансовими показниками та у сфері управління витратами. Визначено перспективи розвитку управління витратами досліджуваного підприємства та спрогнозовано витрати.

Ключові слова: витрати, управління витратами, бюджет витрат, аналіз, прогноз.

SUMMARY

Zaluzhna D. Improving Cost Management at «Kassone» LLC –
Manuscript.

Qualification work for obtaining the Master's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2024.

The qualification work investigated the essence of costs and cost management, the tools of the cost management system. The analysis of the activities of the studied enterprise was carried out according to financial indicators and in the field of cost management. The prospects for the development of cost management of the studied enterprise were determined and costs were forecasted.

Keywords: costs, cost management, cost budget, analysis, forecast.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Категоріальна сутність поняття витрати виробництва	7
1.2. Методичні підходи до управління витратами	9
1.3. Методичний інструментарій управління витратами.....	10
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «КАССОНЕ».....	14
2.1. Організаційно-фінансова характеристика підприємства.....	14
2.2. Аналіз динаміки і структури витрат підприємства	16
2.3. Управління витратами ТОВ «Кассоне».....	18
Висновки до розділу 2	21
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «КАССОНЕ».....	22
3.1. Перспективи розвитку управління витратами ТОВ «Кассоне».....	22
3.2. Прогнозування витрат ТОВ «Кассоне».....	25
Висновки до розділу 3	27
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30
ДОДАТКИ.....	35

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Витрати підприємства постають ключовим якісним показником, що розкривають затратну сторону діяльності підприємств, та напряду впливають на їх фінансове благополуччя. Управління виробничими витратами є ключовим елементом кожної виробничої компанії та передбачає детальне вивчення та розуміння всіх витрат, пов'язаних із виробництвом продукту чи послуги або загальних витрат функціонування підприємства. Увага до витрат приділяється тому, що їх аналіз і моніторинг породжують розуміння необхідних важелів управління, які здатні віднайти та описати рекомендації для визначення оптимізації витрат. Аналізуючи витрати, компанії можуть визначити, які фактори мають найбільший вплив на прибутковість, і визначити сфери, де буде можлива оптимізація витрат. Все це робить актуальним тематику дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності витрат присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, таких як Т.О. Авраменко, О. А. Тузяк, Н.Г. Слободян Т.В. Дідоренко, В.М. Марченко, Н.Й. Радіонова, О.Ю. Григор'єв О.О. Андросенко, Т.М. Остапенко, К. В. Прус, Я.П. Пастернак, Т.В. Приходько, А.А. Стригуль, О.В. Саухіна, О.О. Фальченко та інших. Питання управління витратами підприємства розкрито у працях багатьох вітчизняних науковців, таких як А. С. Власенко, С. В. Коваль, А. П. Косяк, М. А. Кучеренко, Г. М. Колісник, В. В. Левкулич, О. Ю. Литовченко, Н. Й. Радіонова, К. А. Пилипенко, Р. С. Шулла, та інших.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження управління витратами підприємства. Для досягнення поставленої мети заплановано виконання наступних завдань:

- дослідити категоріальну сутність поняття витрати виробництва;
- розкрити методичні підходи до управління витратами;
- розглянути інструментарій управління витратами;
- охарактеризувати досліджуваний об'єкт з фінансової точки зору;

- проаналізувати динаміку і структуру об'єкту дослідження;
- оцінити ефективність управління витратами об'єкту дослідження;
- визначити перспективи розвитку управління витратами об'єкту дослідження;
- спрогнозувати витрати об'єкту дослідження.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є управління витратами ТОВ «Кассоне». *Предмет* дослідження є сукупність теоретичних, науково методичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами ТОВ «Кассоне».

Методи дослідження. Поставлені завдання розв'язувалися за допомогою різних загальнонаукових методів: методу індукції (при аналізі сучасного рівня витрат ТОВ «Кассоне»; гіпотетико-дедуктивного (при розкритті сутності управління витратами); статистичного та економічного аналізу (при кількісній і якісній характеристики витрат ТОВ «Кассоне»); абстрактно-логічного (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків).

Інформаційною базою дослідження. Теоретичною та методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи послужили наукові та методичні публікації, статті вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі теорії формування та управління витратами на виробництво та реалізацію продукції на українських підприємствах. Практичну частину інформаційної бази дослідження склали аналітичні матеріали науково-практичних конференцій; довідкові матеріали та електронні системи інформації; аналітична та фінансова звітність досліджуваного об'єкта.

Перелік публікацій автора за темою дослідження.

- Залужна Д. Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Кассоне». *L International scientific and practical conference «Innovative Education: Problems and Prospects of Scientific Research»* (December 4-6, 2024) Stuttgart, Germany. International Scientific Unity, 2024. PP. 184-187;

– Залужна Д. Категоріальна сутність поняття «витрати виробництва». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 123-126;

– Залужна Д. Прогнозування операційних витрат ТОВ «Кассоне». *Студентські наукові читання 2024*: збірник матеріалів за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет (м. Житомир, 12 грудня 2024 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024.

Практична значущість роботи полягає у можливості використовувати одержані результати наукового дослідження з метою подальшого вдосконалення системи управління витратами на підприємствах. Реалізація рекомендацій, вироблених у ході дослідження, дозволить оптимізувати структуру витрат на виробництво і реалізацію продукції досліджуваного об'єкта.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основна частина дослідження викладена на 29 сторінках основного тексту. Ілюстративний матеріал подано у 12 таблицях та 3 рисунках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Категоріальна сутність поняття витрати виробництва

У сучасних ринкових умовах виробнича діяльність підприємств різних галузей, і навіть будь-якої організаційно-правової форми неможлива без здійснення витрат. Саме вони є базою фінансово-господарської діяльності підприємства. Витрати є предметом особливого інтересу в економіці підприємства, фінансах і бухгалтерському обліку. Вони виражають індивідуальні, вимірювані витрати активів підприємства на процес виробництва та витрати коштів на реалізацію продукції. Подальше з'ясування сутності витрат є необхідним для встановлення не лише їх місця в системі управління витратами, а й в ефективній системі управління підприємством.

В дослідженні категоріальної сутності поняття «витрат» серед вчених-економістів немає чіткої досконалості.

О. О. Андросенко переконаний, що переважна більшість трактування сутності витрат підприємства означатимуть одне і те ж, а саме – це витрати підприємства, які пов'язані з виконанням певних виробничих та управлінських операцій [13].

О. Ю. Григор'єв та О. А. Тузяк переконують, що витрати підприємства є витраченими грошовими коштами за певний період, що необхідні підприємствам для здійснення своєї виробничої та реалізаційної діяльності, тобто витрат різних ресурсів, а саме: праці, виробничих запасів, основних засобів) [9, с. 202].

І. С. Каленич вважає, що витрати підприємства відображають вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства, а саме виробництва та реалізації продукції [15, с. 242].

А. С. Колесніченко, Т. О. Авраменко та А. А. Стригуль дійшли спільного висновку, що витрати підприємства виражаються як у матеріальних, так і в грошових ресурсах [19, с. 235].

В.М. Марченко та К.В. Прус вважають, що витрати підприємства характеризують в грошовому вираженні обсяг ресурсів за певний період, використаних на виробництво та реалізацію продукції або які трансформовуються в собівартість реалізації виконаних робіт та наданих послуг [25, с. 158].

Я.П. Пастернак та Т.В. Приходько доводять, що витрати підприємства слід асоціювати з обсягом використаних ресурсів підприємства на операційну, управлінську і збутову діяльність у грошовому вимірі, що спрямовуються на досягнення мети підприємства [13].

Н. Й. Радіонова переконана, що у виробничому процесі не зважаючи галузеві особливості, завжди в беруть участь робоча сила, яка використовує засоби праці та предмети праці, а в деяких галузях – ресурси навколишнього середовища. Використання цих елементів здійснення виробничого процесу визначає розмір витрати підприємства у процесі господарської діяльності. Тобто, це всі ресурси, які використовуються для досягнення виробничих цілей [30, с. 75].

О.О. Фальченко вважає, що витрати, які пов'язані з витраченими коштами, що вкладенні в придбання та використання факторів виробництва, становлять основу категорії витрати виробництва [13].

Відповідно, що багато думок є суб'єктивними, але науковці-економісти чітко пов'язують визначення «витрат підприємства» з ключовими ресурсами, факторами виробництва та збуту які використовують підприємства у своїй господарській діяльності для досягнення запланованих результатів. Беручи до уваги поняття «витрати» в періодичній літературі, узагальнимо, що

науковці трактують це поняття, не розкриваючи усіх його граней, не висвітлюючи усіх особливостей функціонування підприємства як окремого економічного суб'єкта господарювання. Якщо розглядати витрати з фінансової точки зору, то в основному вони характеризують у грошовому виразі кількість ресурсів витрачених на виробництво і реалізацію продукції протягом певного періоду часу, і перетворюються на собівартість продукції, робіт і послуг

1.2. Методичні підходи до управління витратами

В умовах ринкових відносин, що супроводжуються посиленням факторів невизначеності зовнішнього середовища, часто зростають значення фінансово-економічної стійкості підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. А, щоб оптимізувати прибуток організації за умов ринкових відносин, вимагає постійний контроль за процесом формування витрат за виробництво і продукції чи послуг. Тому управління витратами – це головний засіб для досягнення підприємством високого економічного результату [1].

Існує безліч визначень поняття «управління витратами».

Є. І. Бірюков, В. Ю. Худолей, О. І. Гарафонов визначили управління витратами, як «процес, який має певні параметри та специфічні риси, має основні характеристики підприємницької діяльності та орієнтований на забезпечення максимальної її ефективності за допомогою виконання її функцій та використання спеціальних інструментів управління витратами» [5, с.60].

Г. М. Колісник, Р. С. Шулла, В. В. Левкулич стверджують, що «управління витратами – це комплексна система збору та обробки інформації, яка може допомогти керівництву отримувати всі необхідні дані для прийняття управлінських рішень як на рівні підприємства в цілому, так і

на рівні окремих підрозділів, технологічних ланок чи виробничих ліній» [20, с.67].

Н. Й. Радіонова в одній із своїх робіт описував управління витратами, як «...підсистема системи управління підприємством, що характеризує вміння економити ресурси організації та максимізувати віддачу від них» [30,с. 79].

О.О. Дробишева, С.Л. Сопіна пишуть, що управління витратами це «засіб досягнення ефективного управління підприємством за допомогою ресурсів, необхідних для його функціонування в цілому. Воно не зводиться лише зниження витрат, оскільки розподіляється попри всі елементи управління» [11, з. 94].

Підхід до поняття управління витратами як діяльність, яка спрямована на ефективне управління підприємством за допомогою ресурсів, необхідних для його функціонування в цілому, є найбільш актуальним,

Об'єктом системи управління витратами виступають витрати підприємства, процес їх виникнення та зниження. Вплив на об'єкт надає суб'єкт, наприклад, керівники та фахівці підприємства, а також виробничих підрозділів. Суб'єкти виконують ключові управлінські функції: окрім здійснення збору, обробки та передачі необхідної інформації, проводять аналіз, виконують процедури складання бюджету, контролю, а також розробляють стратегію подальшого розвитку своєї економічної діяльності.

Управління витратами підприємства – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них. Тому витрати суб'єктів підприємництва або економічні витрати (як базова категорія економічної науки й бізнесу) необхідно аналізувати з позицій чітких методологічних орієнтирів, які б підказували дослідникам найкоротший шлях до істини, а в прагматичному плані сприяли їх оптимізації.

1.3. Методичний інструментарій управління витратами

Управління витратами означає як прагнення знизити рівень витрат, так і відповідне формування їх структури. Ефективне управління витратами

дозволяє приймати оптимальні операційні та стратегічні рішення. Наявність правильної системи інформації про витрати у вигляді обліку витрат і відповідних методів та інструментів управління витратами дозволяє свідомо та ефективно керувати підприємством.

Процес управління витратами можна розділити на чотири стадії:

- на першому етапі управління витратами відбувається збір, виявлення та попередня обробка інформації про різні витрати, на основі якої проводиться аналіз собівартості та виявляються причини відхилень фактично даних від заздалегідь запланованих;
- на другому етапі відбувається безпосередньо планування собівартості на майбутній календарний період (рік), а також прийняття рішень щодо обсягу виробленої продукції, рівня рентабельності та оптимальності відпускних цін;
- на третьому етапі здійснюється розробка заходів щодо оптимізації (скорочення) витрат, а також виявлення резервів економії та пошук альтернатив;
- на четвертому етапі відбувається реалізація заходів, які були здійснені у ході третього етапу. Ці заходи можуть як позитивний, і негативний впливом на рівень витрат. У другому випадку необхідно вжити заходів щодо усунення розбіжностей від запланованих показників [3].

Схема системи управління витратами підприємства наведена на рис. 1.1.

Аналіз досліджень [7, 10, 17, 22, 25, 33, 38] щодо системи управління витратами на ТОВ «Кассоне» дав можливість сформулювати механізм цієї системи, який полягає в наступному :

- організація обліку витрат відповідно до сучасних систем управління операційними витратами та створити інформаційну базу. Це необхідно для того, щоб правильно та вчасно зреагувати на зміни витрат на підприємстві і відповідно до цього прийняти необхідні рішення.

– проведення нормування витрат. Це робиться для того, щоб визначити граничні розміри окремих видів витрат.



Рис. 1.1. Система управління витратами підприємства

Джерело: власне дослідження на основі [7, 10, 17, 22, 25, 33, 38]

– аналіз витрат. Це дасть змогу підприємству оцінити стан своїх витрат, а також оцінити ступінь раціоналізації здійснених витрат;

– прогнозування витрат. Прогнозування є одним з основних інструментів в управлінні підприємств, спрямованим на дослідження очікуваних перспектив настання та розвитку з метою визначення варіантів

тенденцій розвитку підприємств відповідно до змін в минулих економічних циклів.

Прогнозування являє собою процес науково обґрунтованого передбачення майбутнього, що формує інформаційний базис для прийняття управлінських рішень [8,с.63]. Точне прогнозування показників ефективності має вирішальне значення для системи управління підприємством, оскільки воно недооцінює фінанси ринку, що призводить до економічних втрат, а в деяких випадках призводить до банкрутства підприємства [26].

Аналіз витрат включає як прямі витрати, безпосередньо пов'язані з виробництвом, так і непрямі витрати, необхідні для роботи компанії, але не пов'язані безпосередньо з конкретним продуктом. Аналіз витрат – це детальний аналіз усіх витрат, понесених у процесі виробництва. Розглянуті літературні джерела [6, 16, 18, 25, 31, 32] показали, що важливість аналізу витрат полягає в здатності точно визначити, які елементи витрат необхідні для виробництва конкретної продукції. Цей аналіз необхідний для планування виробничих витрат, встановлення цін на продукцію, складання бюджету, прогнозування майбутніх витрат і оцінки прибутковості компанії.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи, можна узагальнити, що витрати мають різне тлумачення у різних економічних джерелах, що свідчить про відсутність чіткого та єдиного підходу до визначення такої поширеної економічної категорії. Традиційне тлумачення поняття «витрати» – це категорія, яка відображає вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства, а саме виробництва та реалізації продукції.

Управління витратами підприємства – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них. Наявність правильної системи інформації про витрати у вигляді обліку витрат і відповідних методів та інструментів управління витратами дозволяє свідомо та ефективно керувати підприємством.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «КАССОНЕ»

2.1. Організаційно-фінансова характеристика підприємства

ТОВ «Кассоне» створено для організації підприємницької діяльності. Класифікаційні ознаки ТОВ «Кассоне» ілюструє рис. 2.1.

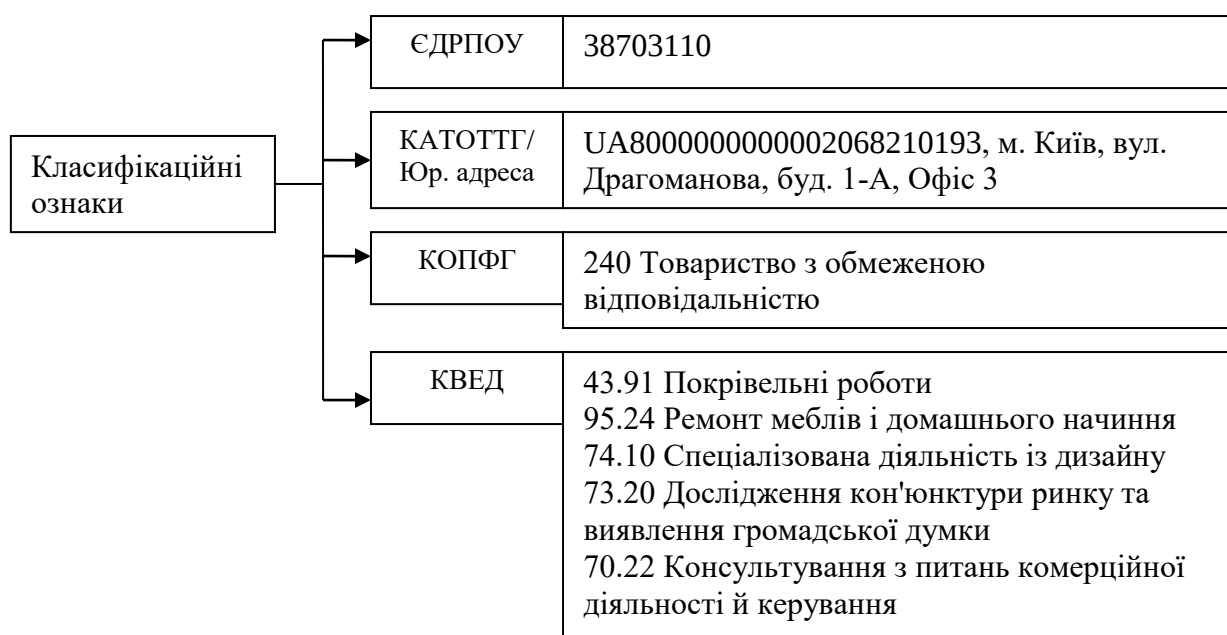


Рис. 2.1. Класифікаційні ознаки ТОВ «Кассоне»

Джерело: власне дослідження

ТОВ «Кассоне» була заснована в 2013 р. та зосереджує свою діяльність у виробництві меблів для сфери ХоРеКа та Рітейл: меблі для офісів, магазинів, готелів та ресторанів. Головний офіс компанії знаходиться в місті Київ, а виробничі потужності розміщено в місті Бердичів (Житомирська область, Україна).

ТОВ «Кассоне» має досвід реалізації проектів різного масштабу як в Україні, так і в багатьох країнах ЄС (Німеччина, Норвегія, Італія, Австрія, Франція, Данія) та інших країнах: Грузія, Ізраїль, Узбекистан. В 2021 р.

відбувся вихід на Північноамериканський ринок (США), реалізовно проєкт з меблювання готелю в США в Каліфорнії.

Проаналізуємо показники табл. 2.1 (додаток А). На завершення 2023 р. вартість майна в розпорядженні ТОВ «Кассоне» рівна 17591,4 тис.грн., що менше чим в 2021 р. на 1473,3 тис.грн чи на 7,7%. На завершення 2023 р. 3526,9 тис.грн чи 20,0% від майна припадало на необоротні активи (менше чим в 2021 р. на 385,3 тис.грн чи на 12,3 %). Оборотні активи ТОВ «Кассоне» на завершення 2023 коштували 14064,5 тис.грн (зменшились в балансовій вартості на 1858,6 тис.грн чи на 11,7%).

Проаналізуємо показники табл. 2.2 (додаток Б). На завершення 2023 р. власний капітал ТОВ «Кассоне» рівний сумі 5492,5 тис.грн чи 31,2% від пасивів становить (зріс на 1776,8 тис.грн чи на 47,8 % порівняно 2021 р.). Поточні зобов'язання в 2023 р. рівні сумі 12098,9 тис.грн чи 68,8% від пасивів менше на 2238,5 тис.грн чи на 15,6% порівняно 2021 р.).

Проаналізуємо показники табл. 2.3 (додаток В). за 2021-2023рр. чисельність працюючих ТОВ «Кассоне» зменшилася на 8 працівників (на 24,2%); фондоозброєність у ТОВ «Кассоне» зросла на 46,88 тис.грн. (на 64,5%); забезпеченість оборотними засобами зросла на 168,62 тис.грн. (на 44,8%); фондovіддача за виручкою зменшилася на 5,381 грн (на 30,9%), а фондovіддача за валовими витратами зменшилася на 4,465 грн (на 26,8%); матеріалovіддача зросла на 0,182 грн. (на 13,3 %); на одного працівника вироблено товарної продукції більше на 172,83 тис.грн (на 13,7%); валової продукції вироблено більше на 248,14 тис.грн (на 20,5%); на 1 працівника отримано прибутку більше на 10347,5 грн (на 57,3%).

Проаналізуємо показники табл. 2.4 (додаток Г). У 2023 р. по відношенню до 2021 р. коеф. покриття зріс на 0,052 пунктик; коеф. абсолют. ліквідності зріс на 0,022 пунктів; коеф. автономії покращився на 0,117 пунктів; коеф. фінансової залежності зменшився на 1,928 пункти; коеф. фінансової стабільності зріс на 0,212 пункти; оборотність оборотних активів уповільнилася на 29,7 дні, а коеф. оборотності засобів зменшився на 0,722

пункти. Фінансова стійкість капіталу та ліквідність активів ТОВ «Кассоне» покращилася, а ділова активність незначно знизилася.

Проаналізуємо показники табл. 2.5 (додаток Д). Чистий прибуток ТОВ «Кассоне» в 2023 р. рівний 709,9 тис.грн (краще 2021 р. на 114,3 тис.грн чи на 19,2%), оскільки в 2021 р. було отримано 595,6 тис.грн. прибутку. Попри складну економічну ситуацію в Україні ТОВ «Кассоне» залишається успішним.

2.2. Аналіз динаміки і структури витрат підприємства

До виробничих затрат ТОВ «Кассоне» включаються: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; нарахування на зарплату; інші прямі витрати. В табл. 2.6 наведено динаміку і структуру операційних витрат ТОВ «Кассоне».

Таблиця 2.6

Динаміка і структура операційних витрат в ТОВ «Кассоне»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %
1.Витрати на матеріали	29207	73,0	17135,9	63,7	23535,4	64,5	-5671,6	-19,4
2.Витрати на оплату праці	5298,5	13,2	5438,5	20,2	5579,6	15,3	281,1	5,3
3.Відрахування на соціальні заходи	1165,7	2,9	1196,5	4,4	1227,5	3,4	61,8	5,3
4.Амортизація	570,5	1,4	734	2,7	780,1	2,1	209,6	36,7
5.Інші операційні витрати	3754,1	9,4	2398,9	8,9	5380,7	14,7	1626,6	43,3
Разом операційні витрати	39995,8	100,0	26903,8	100,0	36503,3	100,0	-3492,5	-8,7

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Проаналізуємо показники табл. 2.6. Операційні затрати ТОВ «Кассоне» за період дослідження зменшилися на 3492,5 тис.грн чи на 8,7%. В структурі операційних затрат ТОВ «Кассоне» в 2023 р. найбільшу питому вагу займали витрати на матеріали 23535,4 тис.грн чи 64,5% в структурі всіх витрат, що відповідно менше 2021 р. на 5671,6 тис.грн чи на 19,4%. Затрати на оплату

праці в 2023 р. займають 5579,6 тис.грн чи 15,3%, що відповідно більше 2021 р. на 281,1 тис.грн чи на 5,3%.

Тільки повна, комплексна, оцінка всіх витрат дає дійсне бачення ситуації, що склалась на підприємстві. Проаналізуємо динаміку і склад витрат ТОВ «Кассоне» в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка і структура витрат ТОВ «Кассоне»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %
1.Собівартість реалізованої продукції	37243,5	90,4	23499,3	89,9	29691,1	84,2	-7552,4	-20,3
2.Інші операційні витрати	3754,1	9,1	2398,9	9,2	5380,7	15,3	1626,6	43,3
3.Інші витрати	78,9	0,2	90,2	0,3	47,4	0,1	-31,5	-39,9
4.Витрати з податку на прибуток	130,7	0,3	138,2	0,5	155,8	0,4	25,1	19,2
Всього витрат	41207,2	100,0	26126,6	100,0	35275	100,0	-5932,2	-14,4

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Проаналізуємо показники табл. 2.7. Витрати ТОВ «Кассоне» зменшилися на 5932,2 тис.грн чи на 14,4% і в 2023 р. становили 35275 тис.грн. Найбільш відчутно на зміну витрат ТОВ «Кассоне» вплинуло зменшення собівартості реалізованої продукції та ріст інших операційних витрат: відповідно зменшення витрат в 2023 р. порівняно 2021 р. на 7552,4 тис.грн чи на 20,3% і ріст витрат на 1626,6 тис.грн чи на 43,3%. В структурі витрат в 2023 р. питома вага собівартості реалізованої продукції рівна 84,2%, що відповідно менше 2021 р. на 6,2%.

Ефективність діяльності ТОВ «Кассоне» у значній мірі визначається окупністю витрат товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники окупності витрат ТОВ «Кассоне»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
1. Рентабельність підприємства, %	1,5	2,4	2,0	0,5
2. Валова рентабельність виробничих витрат, %	12,1	13,9	21,1	9
3. Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,892	0,878	0,826	-0,066
4. Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,121	1,139	1,211	0,09

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Проаналізуємо показники табл. 2.8. Рентабельність загальних витрат ТОВ «Кассоне» в 2021 р. – 1,5%, в 2022 р. – 2,4%, в 2023 р. – 2,0%, констатуємо, розглянутий показник рентабельності покращився на 0,6%. Отже, в ТОВ «Кассоне» витрати окупні, в у підприємства є вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них.

2.3. Управління витратами ТОВ «Кассоне»

Механізм управління витратами ТОВ «Кассоне» забезпечений взаємопов'язаним комплексом управлінських рішень щодо витрат виробництва та реалізації де управлінські дії скеровані на оптимізацію рівня витрат вбудь-якій з підсистемах підприємства.

В табл. 2.9 наведена показано система управління витратами ТОВ «Кассоне».

Таблиця 2.9

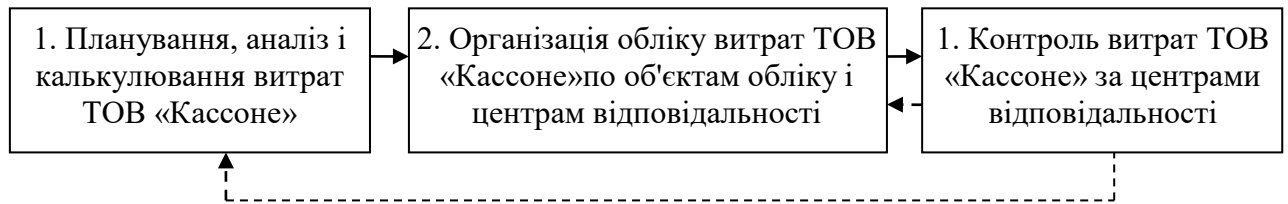
Система управління витратами ТОВ «Кассоне»

Аспекти	Функції
Функціональний	контроль, аналіз, мотивація, організація, планування, калькуляція, облік, координація, нормування, прогнозування, бюджетування, стратегічне управління, оптимізація, контролінг, бенчмаркінг
Мотиваційний	спонуканні персоанлу до дотримання ними встановлених планових норм витрат і пошуків шляхів їх зниження
Організаційний	визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотриманням та розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків працівників, які виконують комплекс робіт функціонального аспекту механізму управління витратами

Джерело: власне дослідження

Об'єктом управління витрат ТОВ «Кассоне» є окремі процеси (виробництво та те реалізація меблів), продукція (меблі за видами, укладеними договорами) чи підрозділи підприємства (виробний,збуту, логістики).

На рис. 2.2 ілюстровано прямий зв'язок загальних функцій управління витратами ТОВ «Кассоне» в послідовності: планування, аналіз, організація і контроль, також показано і зворотний зв'язок згаданих функцій.



**Рис. 2.2. Зв'язок загальних функцій управління витратами
ТОВ «Кассоне»**

Джерело: власне дослідження

Управління витратами ТОВ «Кассоне» як процес включає в себе ряд послідовних кроків:

- по-перше – це організація управління витратами
- по-друге – це прямий бухгалтерський облік витрат та їх контроль,
- по-третє – це аналіз і оцінка витрат;
- по-четверте – це оптимізація витрат за допомогою планування і прогнозування;
- по-п'яте – це прийняття управлінським персоналом ТОВ «Кассоне» рішень щодо ефективності системи управління.

Для управління витратами ТОВ «Кассоне» бухгалтерія представляє оперативну та достовірну інформацію по об'єктах витрат. Плануванню та оптимізації витрат передують глибокий їх аналіз в розрізі об'єктів, при проведенні якого виявляють приріхтовані резерви зниження витрат. Аналіз витрат на ТОВ «Кассоне» доцільно здійснювати з метою встановлення ступеня доцільності їх понесення. Управляючи витратами, менеджмент ТОВ «Кассоне» слід проводити оцінки рівня впливу конкретних факторів на суми понесених витрат.

Діюча система та використовуваний інструментарій управління витрат ТОВ «Кассоне», реалізована за рахунок:

- ефективно організованої системи управління витратами;

- наявності прямого і оберненого зв'язку між функціями управління;
- організації системи обліку витрат за рівнем деталізації, який є найбільш доцільним для процесів аналізу і планування витрат;
- прийняття планових рішень щодо витрат тільки на основі даних аналізу результатів підприємства та абсолютного і відносного порівняння даних щодо стану фактично понесених і планових витрат;
- формування постійно діючої (через тиждень) системи моніторингу за станом процесу виконання запланованих завдань тощо.

Ефективність управлінських витрат ТОВ «Кассоне» пораховано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність управлінських витрат ТОВ «Кассоне»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб	4	3	3	-1	75,0
Витрати на управління, тис.грн	2624,8	1658,5	2167,2	-457,6	82,6
Товарна продукція, тис.грн	41742,4	26756	35943,7	-5798,7	86,1
Чистий прибуток, тис.грн	595,6	629,4	709,9	114,3	119,2
Вироблено товарної продукції на, тис.грн					
• 1 працівника управління, тис.грн	10435,6	8918,7	11981,2	1545,6	114,8
• 1 грн витрат на управління, грн	15,90	16,13	16,59	0,68	104,3
Отримано чистого прибутку на					
• 1 працівника управління, тис.грн	148,9	209,8	236,6	87,7	158,9
• 1 грн витрат на управління, грн	0,23	0,38	0,33	0,10	144,4

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Проаналізуємо показники табл. 2.10. В 2023 р. чисельність управлінського персоналу ТОВ «Кассоне» рівна 3 вищим менеджерам (зменшилася на 1 працівника або на 25,0% порівно з 2021 р.); витрати на управління рівні 2167,2 тис.грн (менше на 457,6 тис.грн чи на 17,4%); на одного працівника управління вироблено 11981,2 тис.грн товарної продукції (більше на 1545,6 тис.грн чи на 14,8%); на 1 грн витрат на управління вироблено 16,59 грн товарної продукції (більше на 0,68 грн чи на 4,3%); на одного працівника управління отримано 236,6 тис.грн чистого прибутку

(більше на 87,7 тис.грн чи на 583,9%); на 1 грн витрат на управління отримано 0,33 грн чистого прибутку (більше на 0,10 грн чи на 44,4%).

Підсумовуючи хочемо наголосити, що сьогодні, управління витратами ТОВ «Кассоне» здійснюється не безсистемно, а постійно. Щотижня проводиться аналіз показників собівартості виготовлення меблів шляхом зіставлення між собою запланованих та отриманих фактичних даних і обчислення можливих відхилень за елементами витрат та центрами відповідальності. Раз в два тижні менеджери ТОВ «Кассоне» аналізують причин цих відхилень, місце і винуватців цих відхилень. Основою ефективного управління витратами ТОВ «Кассоне» є постійна оцінка вигод і переваг, які може забезпечити раціонально організоване систематичне, управління витратами.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи, можна узагальнити, що виробничі витрати за період дослідження зменшилися на 3492,5 тис.грн чи на 8,7% і в 2023 р. рівні 36503,3 тис. грн. Рентабельність виробничих витрат ТОВ «Кассоне» рівна в 2021 р. – 12,1%, в 2022 р. – 13,9%, в 2023 р. – 21,1%. Загальні витрати підприємства зменшилися на 5932,2 тис. грн чи на 14,4% і в 2023 р. становили 35275 тис. грн. рентабельність загальних витрат ТОВ «Кассоне» рівна в 2021 р. – 1,5%, в 2022 р. – 2,4%, в 2023 р. – 2,0%.

Основою ефективного управління витратами ТОВ «Кассоне» є постійна оцінка вигод і переваг, які може забезпечити раціонально організоване систематичне, управління витратами. В 2023 р. на одного працівника управління отримано 236,6 тис.грн чистого прибутку (більше на 87,7 тис.грн чи на 583,9%); на 1 грн витрат на управління отримано 0,33 грн чистого прибутку (більше на 0,10 грн чи на 44,4%).

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «КАССОНЕ»

3.1. Перспективи розвитку управління витратами ТОВ «Кассоне»

Побудову та вдосконалення системи управління витратами на ТОВ «Кассоне» пропонується здійснювати шляхом:

- адаптації документообороту до обраної інформаційної системи;
- виділення основних понять і процедур, системи управління витратами підприємства;
- використання стратегічного підходу в управлінні витратами.
- виявлення існуючих проблем формування та контролю витрат на підприємстві (процес виробництва досить розтягнутий у часі, що актуалізує питання контролю за виробничими витратами, розподілом непрямих (накладних) витрат, незавершеним виробництвом, браком та відходами);
- побудова ефективної системи бюджетного планування;
- побудови інформаційної системи, з можливостями прогнозування витрат;
- розподілу відповідальності за формування витрат (щоденний облік відхилень в розрізі центрів витрат і центрів відповідальності значно підвищив би аналітичність інформації про витрати, дозволив би попереджати негативні відхилення від норм і нормативів, виявляти їх причини та пов'язувати їх виникнення з діяльністю тих чи інших керівників);
- розробка дієвих заходів щодо скорочення та оптимізації витрат ТОВ «Кассоне»;
- створення механізму мотивації і стимулювання зниження витрат;
- формування моделі управління витратами з урахуванням особливостей виробничої діяльності підприємства;

Головним завданням управління, що сприятиме ефективному функціонуванню ТОВ «Кассоне» повинна стати оптимізація витрат. Оптимізація витрат – це безперервний процес, який вимагає від менеджменту ТОВ «Кассоне» постійного моніторингу, аналізу та адаптації стратегії відповідно до мінливих умов ринку та внутрішніх потреб компанії. Пропонуємо кілька заходів, які варто враховувати при оптимізації витрат ТОВ «Кассоне» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Шляхи оптимізації витрат ТОВ «Кассоне»

Напрямок	Характеристика
Аналіз витрат	На самому початку добре провести детальний аналіз усіх витрат компанії. На цьому етапі менеджменту ТОВ «Кассоне» потрібно визначити сфери, де витрати найвищі або де можна отримати найбільшу економію.
Переговори з постачальниками	Варто переглянути всі контракти з постачальниками та спробувати домовитися про кращі умови. Корисно знайти не обов'язкових нових постачальників, які пропонують конкурентоспроможні ціни
Підвищення операційної ефективності	Оптимізуючи витрати компанії, менеджмент ТОВ «Кассоне» також повинний покращити операційні процеси, усунувши непотрібні етапи або вдосконаливши їх. Іноді корисно впроваджувати нові технології, які часто підвищують ефективність роботи
Краще управління людськими ресурсами	ТОВ «Кассоне», яке піклується про кращі фінансові результати, повинен оптимізувати структуру команди, адаптуючи кількість співробітників до реальних потреб.
Впроваджувати інновації	Варто використовувати сучасні технології, які дозволяють автоматизувати процеси та підвищити ефективність. ТОВ «Кассоне» може перевести частину своєї діяльності в хмару, оскільки це значно скорочує витрати на інфраструктуру
Забезпечення більшої обізнаності співробітників	У цьому типі процесу варто залучати співробітників до процесу оптимізації витрат, пояснюючи їм переваги для компанії та їх самих. Також варто заохочувати творчий підхід в плані економії
Постійний моніторинг результатів	Постійний моніторинг результатів – після впровадження будь-яких змін варто регулярно контролювати та покращувати фінансові результати з метою оптимізації.

Джерело: власні дослідження

В даний час найбільшу частку витрат на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Кассоне» займають кошти, спрямовані на придбання сировини та матеріалів, тому ці витрати відіграють важливу роль при плануванні зниження витрат. Економія з цього виду витрат можлива завдяки пошуку нових контрагентів з найменшою вартістю сировини та матеріалів,

без втрат якості вироблених меблів та зростанням обсягу виробництва. Економія повинна поєднуватися з підвищенням якості та споживчих властивостей меблів за порівняно низького рівня витрат.

Реалізація послідовних і реалістичних бюджетних планів дозволить ТОВ «Кассоне» ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до мінливих ринкових умов і досягати стратегічних цілей. Процес бюджетного планування повинен використовуватися не тільки як інструмент контролю, а й бути інструментом стратегічного управління, який дозволяє оптимізувати витрати підприємства.

Менеджмент ТОВ «Кассоне» повинен звернути увагу на важливі елементи, які дозволять створити хороший і надійний бюджет компанії. Серед них виділимо наступні:

- аналіз фінансових даних компанії за минулий період;
- визначення запланованих інвестицій та оцінка їх вигоди;
- визначення пріоритетів витрат відповідно до ключових цілей;
- визначення стратегічних цілей бізнесу;
- залучення представників різних відділів до процесу планування бюджету;
- підготовка фінансових звітів та аналіз розбіжностей між прогнозами та фактичними результатами;
- проведення навчання команди у сфері фінансового менеджменту.
- створення гнучкого бюджету, який дозволяє адаптуватися до змін у бізнес-середовищі;
- регулярний моніторинг та контроль виконання бюджету;
- коригування бюджету за результатами аналізу;
- визначення всіх витрат, як постійних, так і змінних;
- прогнозування майбутніх витрат з урахуванням різних ринкових сценаріїв.

Також вважаємо, що в процесі оптимізації витрат ТОВ «Кассоне» необхідно довгострокове планування. Гарним управлінським заходом буде

розробити довгостроковий план оптимізації витрат, який враховує не тільки потреби компанії, але й майбутні зміни в галузі та економіці.

3.2. Прогнозування витрат ТОВ «Кассоне»

Щоб не втратити здобутий рівень конкурентоспроможності, ТОВ «Кассоне» необхідно ефективно управляти операційними витратами. Операційні витрати підприємства – це повсякденні витрати підприємства для функціонування бізнесу, виробництва товарів та надання послуг [2]. Як найбільш поширений і простий у використанні, а також найпопулярніший для більшості користувачів програмний продукт «Excel» використаємо для вирішення задачі прогнозування операційних витрат ТОВ «Кассоне» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогнозні моделі операційних витрат ТОВ «Кассоне»

Роки				Специфікація моделі	Модель	Прогноз, тис. грн	Досто- вірність апроксимації
2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік				
1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на матеріали, тис. грн							
17869,5	29207	17135,9	23535,4	лінійна	$Y = 492,66x + 20705$	23168,3	$R^2 = 0,0128$
				поліноміальна (квадратна)	$Y = -1234,5x^2 + 6665,2x + 14533$	16996,5	$R^2 = 0,0769$
				експоненційна	$Y = 19907e^{0,0293x}$	23047,8	$R^2 = 0,0029$
				логарифмічна	$Y = 1826,8\ln(x) + 20486$	23426,1	$R^2 = 0,0381$
				ступенева	$Y = 1 = 9900x^{0,0926}$	22020,0	$R^2 = 0,0496$
Прогноз в середньому						21731,7	
Витрати на оплату праці, тис. грн							
4238,8	5298,5	5438,5	5579,6	лінійна	$Y = 416,24x + 4098,3$	6179,5	$R^2 = 0,7737$
				поліноміальна (квадратна)	$Y = -229,65x^2 + 1564,5x + 2950$	5031,3	$R^2 = 0,9621$
				експоненційна	$Y = 4130,6e^{0,0851x}$	6321,3	$R^2 = 0,7558$
				логарифмічна	$Y = 969,25\ln(x) + 4368,8$	5928,7	$R^2 = 0,9097$
				ступенева	$Y = 4362x^{0,1991}$	6009,7	$R^2 = 0,8975$
Прогноз в середньому						5894,1	
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн							
932,6	1165,7	1196,5	1227,5	лінійна	$Y = 91,55x + 901,7$	1359,5	$R^2 = 0,7736$

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
				поліноміальна (квадратна)	$Y = -50,525x^2 + 344,17x + 649,08$	1106,8	$R^2 = 0,9621$
				експоненційна	$Y = 908,82e^{0,085x}$	1390,1	$R^2 = 0,7578$
				логарифмічна	$Y = 213,19\ln(x) + 961,19$	1304,3	$R^2 = 0,9097$
				степенева	$Y = 959,71x^{0,199}$	1322,0	$R^2 = 0,8975$
Прогноз в середньому						1296,5	
Амортизація, тис. грн							
				лінійна	$Y = 114,39x + 348,5$	920,5	$R^2 = 0,9617$
				поліноміальна (квадратна)	$Y = -17,775x^2 + 203,26x + 259,63$	831,6	$R^2 = 0,9803$
				експоненційна	$Y = 387,65e^{0,1881x}$	992,9	$R^2 = 0,9494$
				логарифмічна	$Y = 246,15\ln(x) + 438,91$	835,1	$R^2 = 0,9656$
				степенева	$Y = 447,87x^{0,41}$	866,4	$R^2 = 0,9785$
Прогноз в середньому						889,3	
Інші операційні витрати, тис. грн							
				лінійна	$Y = 730,73x + 1679,9$	5333,6	$R^2 = 0,4581$
				поліноміальна (квадратна)	$Y = 430,23x^2 - 1420,4x + 3831$	7484,8	$R^2 = 0,5852$
				експоненційна	$Y = 2082,5e^{0,186x}$	5278,1	$R^2 = 0,3968$
				логарифмічна	$Y = 1431,7\ln(x) + 2369,2$	4673,4	$R^2 = 0,3814$
				степенева	$Y = 2469,4x^{0,3708}$	4485,1	$R^2 = 0,342$
Прогноз в середньому						5451,0	

Джерело: власні дослідження

Прогноз операційних витрат за елементами для ТОВ «Кассоне» показав такі результати: очікувана сума матеріальних затрат рівна 21731,7 тис. грн, що менше від показника 2023 р. на 1803,7 тис. грн чи на 7,7%; очікувана сума витрат на оплату праці рівна 5894,1 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 314,5 тис. грн чи на 5,6%; очікувана відрахувань на соцзаходи рівна 1296,5 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 69,0 тис. грн чи на 5,6%; очікувана сума витрат на амортизацію рівна 889,3 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 109 тис. грн чи на 14,0%; очікувана сума інших операційних витрат рівна 4485,1 тис. грн, що менше від показника 2023 р. на 895,6 тис. грн чи на 16,6%.

В якості загального прогнозу операційних витрат ТОВ «Кассоне» розрахємо середню арифметичну отриманих прогнозних значень за елементами витрат: $21731,7 + 5894,1 + 1296,5 + 889,3 + 4485,1 = 34296$ тис грн.

Висновки до розділу 3

В даний час найбільшу частку витрат на виробництво та реалізацію продукції ТОВ «Кассоне» займають кошти, спрямовані на придбання сировини та матеріалів, тому ці витрати відіграють важливу роль при плануванні зниження витрат. Економія з цього виду витрат можлива завдяки пошуку нових контрагентів з найменшою вартістю сировини та матеріалів, без втрат якості вироблених меблів та зростанням обсягу виробництва.

Також вважаємо, що в процесі оптимізації витрат ТОВ «Кассоне» необхідно бюджетування та довгострокове планування. Гарним управлінським заходом буде розробити бюджетний поточний план або довгостроковий план оптимізації витрат, який враховує не тільки поточні чи прогнозовані потреби компанії, але й майбутні зміни в галузі та економіці.

Отже, очікувана прогнозна сума операційних витрат ТОВ «Кассоне» 21731,7 тис. грн, що менше від показника 2023 р. на 2206,6 тис. грн чи на 6,0%. Робимо висновок, що виробнича активність підприємства може зменшитися, якщо не внести змін в управління виробничим процесом.

ВИСНОВКИ

1. Встановлено, що традиційне тлумачення поняття «витрати» – це категорія, яка відображає вартість ресурсів, використаних у процесі діяльності підприємства, а саме виробництва та реалізації продукції.

2. Визначено, що управління витратами підприємства направлене на економію ресурсів і максимізацію віддачі від них. Управління витратами це прагнення знизити рівень витрат, так і відповідне формування їх структури. Ефективне управління витратами дозволяє приймати оптимальні операційні та стратегічні рішення. Наявність правильної системи інформації про витрати у вигляді планування, обліку, аналізу і контролю витрат і відповідних методів та інструментів управління витратами дозволяє свідомо та ефективно керувати підприємством.

3. ТОВ «Кассоне» була заснована в 2013 р. та зосереджує свою діяльність у виробництві меблів для сфери ХоРеКа та Рітейл: меблі для офісів, магазинів, готелів та ресторанів. Чистий прибуток ТОВ «Кассоне» в 2023 р. рівний 709,9 тис.грн (краще 2021 р. на 114,3 тис.грн чи на 19,2%), оскільки в 2021 р. було отримано 595,6 тис.грн. прибутку. Попри складну економічну ситуацію в Україні ТОВ «Кассоне» залишається успішним.

4. Проведений аналіз дає підставу стверджувати, що витрати ТОВ «Кассоне» в 2022 р. впали порівняно 2021 р., що пов'язано в першу чергу не з економією, а зменшенням виробничої діяльності внаслідок війни, але підприємство поступово починає бути більш економічно активним і вже в 2023 р. відбулося зростання витрат. Управління витратами ТОВ «Кассоне» є ефективним, про що свідчать позитивні показники рентабельності валових та загальних витрат.

5. Механізм управління витратами ТОВ «Кассоне» забезпечений взаємопов'язаним комплексом управлінських рішень щодо витрат виробництва та реалізації де управлінські дії скеровані на оптимізацію рівня витрат в будь-якій з підсистемах підприємства. Об'єктом управління витрат

ТОВ «Кассоне» є окремі процеси (виробництво та те реалізація меблів), продукція (меблі за видами, укладеними договорами) чи підрозділи підприємства (виробний, збуту, логістики). В 2023 р. на одного працівника управління отримано 236,6 тис.грн чистого прибутку (більше на 87,7 тис.грн чи на 583,9%); на 1 грн витрат на управління отримано 0,33 грн чистого прибутку (більше на 0,10 грн чи на 44,4%).

6. Вважаємо, що менеджмент ТОВ «Кассоне» повинен звернути увагу на важливі елементи, які дозволять створити хороший і надійний бюджет компанії. Серед них виділимо наступні: аналіз фінансових даних компанії за минулий період; визначення запланованих інвестицій та оцінка їх вигоди; визначення пріоритетів витрат відповідно до ключових цілей; визначення стратегічних цілей бізнесу; залучення представників різних відділів до процесу планування бюджету; підготовка фінансових звітів та аналіз розбіжностей між прогнозами та фактичними результатами; проведення навчання команди у сфері фінансового менеджменту; створення гнучкого бюджету, який дозволяє адаптуватися до змін у бізнес-середовищі; регулярний моніторинг та контроль виконання бюджету; коригування бюджету за результатами аналізу; визначення всіх витрат, як постійних, так і змінних; прогнозування майбутніх витрат з урахуванням різних ринкових сценаріїв.

7. Прогноз операційних витрат за елементами для ТОВ «Кассоне» показав такі результати: очікувана сума матеріальних затрат рівна 21731,7 тис. грн, що менше від показника 2023 р. на 1803,7 тис. грн чи на 7,7%; очікувана сума витрат на оплату праці рівна 5894,1 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 314,5 тис. грн чи на 5,6%; очікувана відрахувань на соцзаходи рівна 1296,5 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 69,0 тис. грн чи на 5,6%; очікувана сума витрат на амортизацію рівна 889,3 тис. грн, що більше від показника 2023 р. на 109 тис. грн чи на 14,0%; очікувана сума інших операційних витрат рівна 4485,1 тис. грн, що менше від показника 2023 р. на 895,6 тис. грн чи на 16,6%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим М. В., Мойсеєнко І. П. Прикладні аспекти обліку та управління витратами на оплату праці на виробничому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_9 (дата звернення 02.11.2024).
2. Баришевська І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Modern economics*. 2020. № 13. С. 13–17.
3. Бержанір І. А. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable socio-economic development journal*. 2023. Vol. 1, no. 1-2. С. 35–41.
4. Белозерцев В. С., Михалочкіна М. О. Удосконалення організації обліку витрат на збут для забезпечення ефективного управління збутовими витратами промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11(1). С. 6–10.
5. Бірюков Є. І., Худолей В. Ю., Гарафонова О. І. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 48–61.
6. Бондаренко Н. М., Бобирь О. І. Методичні підходи до аналізу витрат на оплату праці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 19–25.
7. Вакуленко В. Л., Мялковський В. А. Управління змінними витратами аграрного підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 72–75.
8. Ващенко О. П., Карпенко О. В. Прогнозування розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 63–68.
9. Григор'єв О. Ю., Тузяк О. А. Планування витрат на забезпечення якісних параметрів продукції підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. Vol. 4, numb. 2. С. 201–209.

10. Демиденко С. Л., Бондаревська Т. С. Прогнозування оперативних витрат сільськогосподарських підприємств як передумова прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_76 (дата звернення 01.11.2024).
11. Дробишева О.О., Сопіна С.Л. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 5. С. 90–94.
12. Залужна Д. Аналіз динаміки та структури витрат ТОВ «Кассоне». L International scientific and practical conference «*Innovative Education: Problems and Prospects of Scientific Research*» (December 4-6, 2024) Stuttgart, Germany. International Scientific Unity, 2024. PP. 184-187.
13. Залужна Д. Категоріальна сутність поняття «витрати виробництва». *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 123-126.
14. Залужна Д. Прогнозування операційних витрат ТОВ «Кассоне». *Студентські наукові читання 2024*: збірник матеріалів за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет (м. Житомир, 12 грудня 2024 р.). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024.
15. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 241–246.
16. Караван Н. А., Кізілова В. Л. Аналіз ефективності витрат. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 4(1). С. 159–164.
17. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 50–54.
18. Кібук Т. М. Особливості сучасних етапів здійснення аналізу вигід та витрат. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3. С. 3–6.

19. Колесніченко А. С., Авраменко Т. О., Стригуль А. А. Економічна сутність категорій «витрати», «доходи» та «фінансові результати» у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 231–240.
20. Колісник Г. М., Шулла Р. С., Левкулич В. В. Концептуальні аспекти організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 62–68.
21. Костирко Л. А., Конєв В. В. Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 1. С. 29–39.
22. Косяк А. П., Литовченко О. Ю. Основні аспекти організації обліково-аналітичного забезпечення та управління витратами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 56. С. 145–151.
23. Кулакова С., Разно М., Ткаченко А. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 1. С. 40–48.
24. Макаренко П. М., Миколенко І. Г., Гужва Н. В. Прогнозування прибутку підприємства з використанням Ms Excel. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 118–123.
25. Марченко В. М., Прус К. В. Аналіз методів формування витрат у системі управління прибутковістю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 9. С. 158–162.
26. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19 (дата звернення 01.11.2024).
27. Пилипенко К. А., Коваль С. В., Кучеренко М. А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 32–39.

28. Попрозман О. І., Опанасенко О. М. Управління фінансовими ресурсами для оптимізації витрат підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 1. С. 79–87.
29. Прус Н. В. Особливості планування витрат у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_7_33 (дата звернення 02.11.2024).
30. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 64. С. 74–80.
31. Радіонова Н. Й., Власенко А. С. Організаційні та методичні аспекти аналізу витрат підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 4(2). С. 24–26.
32. Роєва О. С. Аналіз впливу матеріальних витрат на формування собівартості продукції, робіт або послуг підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 165–170.
33. Сас І. С., Миколайчук Ю. Р. Система управління витратами агропромислових підприємств: основи формування та напрями удосконалення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 153–163.
34. Слободян Н. Г., Саухіна О. В. Ціноутворення та управління витратами на підприємствах харчової промисловості. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 28(2). С. 176–181.
35. Сметан Д. С. Управління витратами реалізації продукції рослинництва в сільськогосподарських підприємствах України при застосуванні блокчейн технології. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2023. Вип. 44. С. 36–39.
36. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 36–45.

37. Чуприна Л. В., Лобанова Ю. Ю. Управління витратами підприємства як основа підвищення його рентабельності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 4(1). С. 8–11.
38. Чухлата Ж. Г. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу витрат підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 62 дод. С. 156–157.
39. Шуміло О. С., Шуть А. Д., Євтушенко В. А. Особливості управління витратами підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 57–62.
40. Шумова Л. О., Пчелинська Г. В. Інформаційні технології підтримки прийняття рішень з управління витратами підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2020. № 1. С. 141–145.

Додатки

Динаміка структури активів ТОВ «Кассоне» (станом на 31.12)

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
I. Необоротні активи	3141,6	16,5	2456,2	15,7	3526,9	20,0	385,3	112,3
Нематеріальні активи:	9,6	0,1	5	0,0	0,7	0,0	-8,9	7,3
первісна вартість	21,8	0,1	21,8	0,1	21,1	0,1	-0,7	96,8
накопичена амортизація	12,2	0,1	16,8	0,1	20,4	0,1	8,2	167,2
Основні засоби:	3132	16,4	2451,2	15,7	3526,2	20,0	394,2	112,6
первісна вартість	4168,9	21,9	4222,1	27,0	6077,2	34,5	1908,3	145,8
знос	1036,9	5,4	1770,9	11,3	2551	14,5	1514,1	246,0
II. Оборотні активи	15923,1	83,5	13191,8	84,3	14064,5	80,0	-1858,6	88,3
Запаси	4785,2	25,1	4188,6	26,8	5463,3	31,1	678,1	114,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5439	28,5	3113,2	19,9	3790,4	21,5	-1648,6	69,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	553,3	2,9	878,3	5,6	1083,6	6,2	530,3	195,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	3003,5	15,8	2361	15,1	1515,9	8,6	-1487,6	50,5
Гроші та їх еквіваленти	22,9	0,1	1331	8,5	288,5	1,6	265,6	1259,8
Витрати майбутніх періодів	171,6	0,9	56,2	0,4	-	-	-171,6	0,0
Інші оборотні активи	1947,6	10,2	1263,5	8,1	1922,8	10,9	-24,8	98,7
Баланс	19064,7	100,0	15648	100,0	17591,4	100,0	-1473,3	92,3

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Динаміка структури пасивів ТОВ «Кассоне» (станом на 31.12)

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, -	в %
I. Власний капітал	3715,7	19,5	4783,1	30,6	5492,5	31,2	1776,8	147,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	500	2,6	500	3,2	500	2,8	0	100,0
Нерозподілений прибуток	3653,7	19,2	4283,1	27,4	4992,5	28,4	1338,8	136,6
Неоплачений капітал	438	2,3	-	-	-	-	-438	-
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1011,6	5,3	498,7	3,2	-	-	-1011,6	0,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	14337,4	75,2	10366,2	66,2	12098,9	68,8	-2238,5	84,4
Короткострокові кредити	2911,9	15,3	1929,1	12,3	1929,4	11,0	-982,5	66,3
Поточна заборгованість за								
товари, роботи, послуги	528,9	2,8	113,7	0,7	60,2	0,3	-468,7	11,4
розрахунками з бюджетом	151	0,8	54,7	0,3	158,2	0,9	7,2	104,8
у т.ч. з податку на прибуток	130,7	0,7	52,4	0,3	155,8	0,9	25,1	119,2
розрахунками зі страхування	22,4	0,1	3	0,0	3	0,0	-19,4	13,4
розрахунками з оплати праці	83,6	0,4	11,2	0,1	11,7	0,1	-71,9	14,0
Інші поточні зобов'язання	10639,6	55,8	8254,5	52,8	9936,4	56,5	-703,2	93,4
Баланс	19064,7	100,0	15648	100,0	17591,4	100,0	-1473,3	92,3

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Наявність і використання виробничих ресурсів ТОВ «Кассоне»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+, -	у %
Середньооблікова чисельність працівників, чол	33	29	25	-8	75,8
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн:	12424,7	14557,5	13628,2	1203,5	109,7
Припадає оборотних засобів на працівника, тис.грн	376,51	501,98	545,13	168,62	144,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн:	2398,0	2791,6	2988,7	590,8	124,6
Коефіцієнт зносу основних засобів	24,9	41,9	42,0	17,1	168,8
Фондоозброєність, тис. грн./чол.	72,67	96,26	119,55	46,88	164,5
Річний фонд оплати праці, тис.грн:	5298,5	5438,5	5579,6	281	105,3
Середньорічна оплата праці працівника, тис.грн:	160,56	187,53	223,18	62,62	139,0
Середньомісячна заробітна плата, грн	13380,1	15627,9	18598,7	5218,62	139,0
Вироблено на 1 працівника, тис.грн					
• товарної продукції	1264,92	922,62	1437,75	172,83	113,7
• валової продукції	1211,99	927,72	1460,13	248,14	120,5
Вироблено на 1 грн витрачену на оплату праці, грн					
• товарної продукції	7,878	4,920	6,442	-1,436	81,8
• валової продукції	7,549	4,947	6,542	-1,006	86,7
Фондовіддача, грн					
• за виручкою	17,408	9,584	12,027	-5,381	69,1
• за витратами виробництва	16,679	9,637	12,214	-4,465	73,2
Матеріаловіддача, грн	1,369	1,570	1,551	0,182	113,3
Отримано прибутку (збитку) в розрахунку на:					
• середньорічного працівника, грн	18048,48	21703,45	28396,00	10347,52	157,3
• 1 грн матеріальних витрат, грн	0,020	0,037	0,030	0,010	147,9
• 1 грн фонду оплати праці, грн	0,11	0,12	0,13	0,01	113,2
• 1 грн середньорічної вартості основних засобів, грн	0,248	0,225	0,238	-0,010	95,6
• 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів, грн	0,048	0,043	0,052	0,004	108,7

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Оцінка показників фінансового стану ТОВ «Кассоне»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, - до 2021 р.
Загальний коефіцієнт покриття	1,111	1,273	1,162	0,052
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,777	0,869	0,711	-0,066
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,128	0,024	0,022
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	83,5	84,3	80,0	-3,6
Частка виробничих запасів в оборотних активах, %	30,1	31,8	38,8	8,8
Коефіцієнт автономії	0,195	0,306	0,312	0,117
Маневреність робочого капіталу	3,018	1,482	2,779	-0,238
Коефіцієнт фінансової залежності	5,131	3,272	3,203	-1,928
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,155	0,486	0,358	0,203
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,805	0,694	0,688	-0,117
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	0,322	0,203	0,000	-0,322
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,066	0,046	0,000	-0,066
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,934	0,954	1,000	0,066
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,272	0,104	0,000	-0,272
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	4,131	2,272	2,203	-1,928
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,036	0,176	0,140	0,104
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,242	0,440	0,454	0,212
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	3,360	1,838	2,637	-0,722
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	108,6	198,6	138,4	29,7
Коефіцієнт оборотності запасів	7,701	5,237	6,152	-1,548
Тривалість одного обороту запасів, днів	47,4	69,7	59,3	11,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	13,513	6,257	10,413	-3,100
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, днів	27,0	58,3	35,1	8,0
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	111,224	73,138	341,473	230,249
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	3,3	5,0	1,1	-2,2
Тривалість операційного циклу, днів	74,4	128,0	94,4	20,0
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,298	0,544	0,379	0,082

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю ТОВ «Кассоне»

Формування фінансового результату ТОВ «Кассоне»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	41742,4	26756	35943,7	-5798,7	86,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	37243,5	23499,3	29691,1	-7552,4	79,7
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	4498,9	3256,7	6252,6	1753,7	139,0
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	771,4	857,8	913,1	141,7	118,4
Фінансовий результат від іншої діяльності, тис. грн.	-45,1	-90,2	-47,4	-2,3	105,1
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн.	726,3	767,6	865,7	139,4	119,2
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн.	595,6	629,4	709,9	114,3	119,2

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Кассоне»