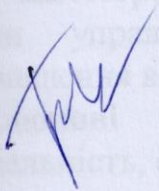


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

**ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**



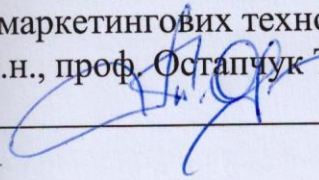
**ПРОХВАТ Віктор Сергійович**  
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1м)

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

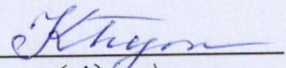
**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»  
галузі знань 07«Управління та адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту, бізнесу  
та маркетингових технологій  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

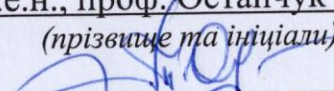


Керівник роботи:  
к.е.н., доц. Бужимська К.О.  
(наукове звання, прізвище та  
ініціали)



(підпис)

Рецензент  
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.  
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

## **Анотація**

Прохват В. С. Удосконалення системи управління витратами підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості розвитку системи управління витратами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

**Ключові слова:** витрати, собівартість, управління витратами, рентабельність, ефективність витрат.

## **Annotation**

Prokhvat V. S. Improving the cost management system of an enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of the development of the cost management system of an enterprise and identifies areas for improving the corresponding process.

**Keywords:** costs, cost price, cost management, profitability, cost efficiency.

## ЗМІСТ

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Вступ</i> .....                                                                                            | 3   |
| <i>Розділ 1. Теоретичні основи формування системи управління витратами підприємства</i> .....                 | 7   |
| 1.1. Поняття, значення та класифікація витрат підприємства .....                                              | 7   |
| 1.2. Система управління витратами підприємства .....                                                          | 15  |
| 1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства .....                             | 23  |
| 1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами підприємства ..... | 32  |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                                   | 38  |
| <i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»</i> .....                     | 40  |
| 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства .....                                         | 40  |
| 2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фірма Віндзор» .....                                       | 47  |
| 2.3. Оцінка системи управління витратами підприємства .....                                                   | 55  |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                                   | 65  |
| <i>Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»</i> .....                 | 68  |
| 3.1. Формування ефективного механізму управління витратами підприємства .....                                 | 68  |
| 3.2. Резерви підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» .....                           | 76  |
| 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів .....                                                         | 86  |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                                   | 91  |
| <i>Висновки</i> .....                                                                                         | 94  |
| <i>Список використаних джерел</i> .....                                                                       | 97  |
| <i>Додатки</i> .....                                                                                          | 105 |

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Система управління витратами підприємства є невід’ємною складовою ефективного функціонування будь-якої організації. Вона спрямована на забезпечення оптимального використання ресурсів та підвищення фінансової стійкості підприємства. У сучасних умовах економічної конкуренції контроль за витратами набуває особливого значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Ефективне управління витратами дозволяє підприємству прогнозувати фінансові результати та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Основними елементами системи є планування, облік, контроль та аналіз витрат, що забезпечує комплексний підхід до управлінської діяльності. Планування витрат передбачає визначення обсягів ресурсів, необхідних для виконання виробничих та комерційних операцій. Облік витрат дає змогу систематизувати інформацію про їх структуру та динаміку. Контроль спрямований на своєчасне виявлення відхилень та запобігання неефективному використанню ресурсів. Аналіз витрат дозволяє виявити резерви економії та оптимізувати процеси виробництва.

Значну роль у системі управління витратами відіграють сучасні інформаційні технології, що забезпечують автоматизацію обліку та оперативний доступ до фінансових даних. Також важливим аспектом є мотивація персоналу до економного використання ресурсів. Підприємства застосовують різні методи управління витратами, включаючи нормативний, прямий та непрямий контроль. Використання ефективної системи управління витратами дозволяє підвищити фінансову дисципліну та знизити ризики збитковості.

Сучасні підходи до управління витратами передбачають інтеграцію фінансових та стратегічних цілей підприємства. Таким чином, система управління витратами є ключовим інструментом забезпечення економічної

ефективності та сталого розвитку підприємства.

Проблематика управління витратами на підприємствах, а також питання формування дієвої системи та процесу їх регулювання висвітлюються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них варто виокремити дослідження Білої О. Г., Гончара А. Б., Грещака М. В., Давидовича І. Є., Козаченко Г. В., Лебедєва В. Г., Майєра Е., Нападовської Л. В., Палія В. М., Партини Г. О., Погорелова Ю. С., Цал-Цалка Ю. С., Цимбалюка Л. Г., Турило А. М., Череп А. В. та інших учених. Однак, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, питання подальшого розвитку теоретико-методичних основ визначення та використання резервів підвищення ефективності системи управління витратами господарської діяльності підприємств і надалі залишаються актуальними.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає предметній області спеціальності 073 «Менеджмент».

**Метою** магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити поняття, значення та класифікацію витрат підприємства;
- дослідити систему управління витратами підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Фірма Віндзор»;
- здійснити оцінку системи управління витратами підприємства;

- розробити напрями формування ефективного механізму управління витратами підприємства;

- обґрунтувати резерви підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»;

- провести оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом** дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління витратами підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління витратами підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження застосовано комплекс наукових методів. Зокрема, використано метод системного аналізу для виявлення взаємозв'язків між елементами системи управління витратами. Метод порівняльного аналізу застосовано для оцінки динаміки та структури витрат у різні періоди. Горизонтальний і вертикальний аналіз дозволив дослідити зміни у складі витрат та визначити їхню питому вагу у загальних фінансових результатах підприємства. Для кількісної оцінки ефективності управління витратами застосовано метод розрахунку аналітичних показників. Коефіцієнтний метод використано з метою визначення рівня рентабельності та фінансової стійкості. Графічний метод забезпечив наочність дослідження та виявлення тенденцій у динаміці витрат. Сукупність використаних методів дозволила комплексно дослідити систему управління витратами підприємства та сформулювати обґрунтовані висновки й рекомендації.

**Інформаційною базою** досліджень стали чинні законодавчі та нормативні акти України, положення (стандарти) бухгалтерського обліку та міжнародні стандарти фінансової звітності. Важливим джерелом інформації стали внутрішні документи підприємства, а саме фінансова та статистична звітність, накази та розпорядження з організації облікової політики. Допоміжну базу склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, підручники, статті з фахових видань, матеріали наукових конференцій.

**Наукова новизна роботи** полягає в подальшому розвитку теоретико-

методичних засад розвитку системи управління витратами підприємства. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено підхід до визначення системи управління витратами підприємства, що, на відміну від існуючих підходів, враховує вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, інтегрує фінансові та нефінансові методи контролю та забезпечує оперативне реагування на зміни у витратній структурі;

- удосконалено методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства, що дозволяє більш комплексно аналізувати витратну політику, виявляти резерви економії ресурсів та формувати обґрунтовані управлінські рішення для підвищення економічної стійкості.

***Практичне значення одержаних результатів*** полягає у обґрунтуванні резервів розвитку системи управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор». Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

***За результатами дослідження опубліковано:***

Прохват В. С. Формування системи управління витратами підприємства. Тези Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку». Житомир. 2025.

***Апробація результатів дослідження.*** Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку» (листопад 2025 р.).

***Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.*** Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменування. Робота містить 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Поняття, значення та класифікація витрат підприємства**

Фінансові результати функціонування будь-якого підприємства, його рівень конкурентоспроможності, стабільність у фінансовій сфері та інвестиційна привабливість у сучасних умовах ринкової нестабільності безпосередньо залежать від того, наскільки ефективно організована система управління витратами. Інформація про структуру, обсяги та динаміку витрат є основою для прийняття більшості стратегічних і оперативних управлінських рішень: від планування обсягів виробництва і вибору оптимальних напрямків діяльності до формування замовлень, встановлення цінової політики та раціонального використання обмежених ресурсів [79].

Недостатня увага до системи управління витратами, відсутність якісної управлінської інформації та стратегічного підходу призводять до зростання витрат, зниження прибутковості, падіння рентабельності виробництва та послаблення позицій підприємства на ринку. В умовах високої конкуренції та постійних змін у зовнішньому середовищі така ситуація стає серйозною загрозою для подальшого розвитку бізнесу.

Отже, побудова ефективної системи управління витратами передбачає не лише контроль та аналіз витрат, а й їх прогнозування, оптимізацію та пошук резервів зниження. Сучасні підходи вимагають використання інструментів управлінського обліку, бюджетування, калькулювання за видами діяльності, що дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на ринкові зміни. Таким чином, грамотне управління витратами виступає ключовим фактором забезпечення фінансової стабільності, підвищення ефективності господарської діяльності та формування довгострокової конкурентної переваги [59].

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції на ринку особливого значення набуває чітке розуміння змісту поняття «витрати

підприємства». Витрати є невід'ємною складовою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, адже саме вони безпосередньо впливають на фінансові результати, собівартість продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність. Правильне трактування цього поняття дає змогу сформуванню ефективної системи управління ресурсами, забезпечити раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових засобів [69].

Недооцінка ролі витрат у господарській діяльності часто призводить до зниження економічної ефективності підприємства, втрати частки ринку та фінансової нестабільності. Саме тому дослідження сутності витрат, їх класифікації та факторів формування має фундаментальне значення для управлінської практики. Розуміння витрат підприємства необхідне не лише для обліку й контролю, а й для стратегічного планування, прийняття управлінських рішень, розробки цінової політики та пошуку шляхів оптимізації виробничих процесів. Крім того, сучасні умови господарювання вимагають від підприємств використання інноваційних підходів до управління витратами, орієнтованих на підвищення економічної ефективності та довгострокової стійкості бізнесу.

Вивчення історичних аспектів розвитку теорії витрат підприємства має важливе значення для глибшого розуміння сучасних економічних процесів. Еволюція поглядів на природу витрат від класичної політичної економії до сучасних підходів управлінського обліку дозволяє простежити закономірності формування наукових підходів до їх аналізу та оптимізації. Історичний аналіз дає змогу виявити сильні та слабкі сторони різних теоретичних концепцій, що сприяє їх більш обґрунтованому використанню на практиці. Таке дослідження формує наукову базу для вдосконалення сучасних методів управління витратами. Отже, розуміння історичного розвитку теорії витрат підприємства є необхідною умовою для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю у сучасних умовах [39; 52].

Характеристика основних періодів історичного розвитку теорії витрат підприємства представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика основних періодів історичного розвитку  
теорії витрат підприємства

| Період                                        | Хронологічні межі                | Характеристика розвитку теорії витрат                                                                                                              | Основні представники / школи          | Ключові ідеї та внесок                                                                                                  |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                             | 2                                | 3                                                                                                                                                  | 4                                     | 5                                                                                                                       |
| 1. Натурально-економічний (докласичний)       | Давні часи – XVII ст.            | Витрати ототожнювались із фізичними затратами праці, землі та засобів виробництва. Переважав емпіричний підхід, економічна наука ще не сформована. | Меркантилісти, фізіократи (Ф. Кене)   | Витрати пов'язувалися із природними ресурсами та сільським господарством; продуктивною визнавалася лише праця на землі. |
| 2. Класична політична економія                | XVIII – перша половина XIX ст.   | Систематизація поглядів на витрати як основу вартості. Формування трудової теорії вартості.                                                        | А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс         | Вартість товару визначається суспільно необхідними витратами праці. Витрати = затрати праці + капіталу.                 |
| 3. Соціалістична класична теорія              | Середина XIX ст.                 | Поглиблення трудової теорії вартості та дослідження категорії додаткової вартості.                                                                 | К. Маркс, Ф. Енгельс                  | Витрати поділялися на необхідні та додаткові; акцент на експлуатації праці; розвиток категорії собівартості.            |
| 4. Неокласична (маржиналістська) школа        | Кінець XIX – початок XX ст.      | Витрати почали розглядатися з позицій суб'єктивної корисності та альтернативності. Сформовано поняття граничних витрат.                            | А. Маршалл, К. Менгер, Ф. Візер       | Витрати = втрачені можливості (альтернативні витрати). Розмежування постійних і змінних витрат.                         |
| 5. Кейнсіанська та інституціональна економіка | Перша половина – середина XX ст. | Теорія витрат розглядається у макроекономічному аспекті, зв'язок витрат із доходами та зайнятістю.                                                 | Дж. М. Кейнс, Дж. Гелбрейт, Т. Веблен | Обґрунтована необхідність державного регулювання витрат; акцент на ефекті мультиплікатора витрат.                       |
| 6. Некейнсіанська та монетаристська концепції | Друга половина XX ст.            | Розвиток моделей витрат у поєднанні з аналізом інфляції, податків і ринкової кон'юнктури.                                                          | М. Фрідман, П. Самуельсон             | Витрати розглядаються в динаміці, з урахуванням впливу грошово-кредитної політики; інтеграція мікро- та макropідходів.  |

Продовження табл. 1.1

| 1                                                   | 2                   | 3                                                                                                                                                          | 4                              | 5                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7. Сучасний етап (стратегічне управління витратами) | Кінець XX – XXI ст. | Розвиток управлінських концепцій: калькулювання за видами діяльності (ABC), стратегічне управління витратами, «бережливе виробництво», екологічні витрати. | Р. Каплан, М. Портер, Дж. Шанк | Витрати - не лише елемент обліку, а й інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю. Застосування цифрових технологій для контролю витрат. |

*Джерело: складено автором на основі [16; 27; 50]*

Узагальнюючи історичний розвиток теорії витрат підприємства, можна відзначити, що еволюція поглядів пройшла кілька послідовних етапів – від простого розуміння витрат як фізичних затрат ресурсів до сучасного трактування їх як стратегічного інструменту управління. Отже, розуміння витрат сьогодні охоплює не лише їх облік і контроль, а й їхнє прогнозування, оптимізацію та використання як бази для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Можна виділити кілька наукових підходів до визначення сутності «витрат», зокрема [16; 27; 50; 67]:

1. Ресурсний підхід – витрати розглядаються як сукупність спожитих у процесі виробництва ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), що забезпечують створення продукції чи послуг.

2. Вартісний (економічний) підхід – витрати визначаються як виражені у грошовій формі витрати підприємства на виробничі фактори, які необхідні для здійснення господарської діяльності.

3. Альтернативний підхід – витрати трактуються як втрачені можливості використання ресурсів у найкращий з альтернативних способів, тобто як «ціна вибору».

4. Обліково-бухгалтерський підхід – витрати тлумачаться як зменшення активів чи збільшення зобов'язань, що призводять до зниження власного капіталу підприємства, відповідно до стандартів бухгалтерського обліку.

5. Управлінський підхід – витрати розглядаються як інформаційна база для прийняття управлінських рішень щодо планування, ціноутворення, контролю та оптимізації діяльності.

6. Функціональний підхід – витрати визначаються залежно від їхнього місця виникнення та ролі у виробничому процесі (виробничі, адміністративні, збутові тощо).

Отже, багатогранність трактувань категорії «витрати» зумовлює необхідність комплексного підходу до їх вивчення та застосування у практиці підприємств.

Окремі визначення вчених поняття «витрати» підприємства представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Окремі визначення вчених поняття «витрати» підприємства

| Автор               | Визначення «витрат»                                                                                                                                      |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                                        |
| Биба В.В. [2]       | Витрати підприємства – це сукупність у грошовому вираженні витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, пов'язаних із господарською діяльністю. |
| Дерій В.А. [11]     | Витрати – це економічна категорія, що характеризує використання ресурсів підприємства з метою забезпечення виробничо-комерційної діяльності.             |
| Колісник О.П. [20]  | Витрати – це зменшення активів або збільшення зобов'язань підприємства, що виникає у процесі його діяльності.                                            |
| Кубай В.М. [25]     | Витрати – це виражені у вартісній формі витрати ресурсів, необхідних для здійснення господарських операцій підприємства.                                 |
| Маслак Н.Г. [32]    | Витрати підприємства – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань у процесі діяльності.                          |
| Назаренко С.А. [39] | Витрати – це вартісна оцінка використаних у процесі діяльності ресурсів, що формують собівартість продукції, робіт, послуг.                              |
| Олійник О.В. [44]   | Витрати – це економічні відносини, що виникають у процесі споживання ресурсів для досягнення цілей діяльності підприємства.                              |
| Полозов М.О. [52]   | Витрати – це систематизовані дані про використання ресурсів, які застосовуються для формування фінансових результатів діяльності.                        |
| Скрипник М.І. [55]  | Витрати підприємства – це сукупність грошових витрат на виробництво і реалізацію продукції, що зумовлюють зменшення власного капіталу.                   |
| Татар М.С. [57]     | Витрати – це вартісне відображення процесу споживання економічних ресурсів підприємства з метою отримання доходу.                                        |

| 1               | 2                                                                                                                               |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Труш С.Є. [63]  | Витрати – це економічні показники, що характеризують обсяг використаних ресурсів на виробничі та управлінські потреби.          |
| Чорна М.В. [72] | Витрати – це обов’язкові вартісні відрахування підприємства, спрямовані на забезпечення процесу виробництва та обігу продукції. |

*Джерело: складено автором*

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що витрати підприємства - це виражене у вартісній формі цілеспрямоване використання матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів у процесі здійснення виробничо-господарської, управлінської й інвестиційної діяльності, що зумовлює зменшення економічних вигод і формує основу для визначення собівартості продукції, фінансових результатів та стратегічної конкурентоспроможності підприємства.

Формування витрат підприємства відіграє вагомий роль у забезпеченні його ефективного розвитку та стабільності на ринку. Раціональне планування і контроль витрат дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність і зменшувати собівартість продукції чи послуг. Витрати виступають важливим інструментом управлінських рішень у сфері ціноутворення, інвестиційної політики та стратегічного розвитку підприємства. Недостатня увага до їх формування може призводити до зростання непотрібних витрат, зниження прибутковості та втрати конкурентних позицій. Тому системне управління витратами є ключовим чинником забезпечення фінансової стійкості та довгострокового розвитку організації [4; 16].

Отже, значення раціонального формування витрат для розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.1.

Формування витрат є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки впливає на оптимізацію ресурсів та підвищення продуктивності. Воно забезпечує фінансову стабільність і служить основою для обґрунтованого ціноутворення та стратегічного планування. Контроль витрат дозволяє зменшувати ризики та підвищувати прибутковість діяльності [1].

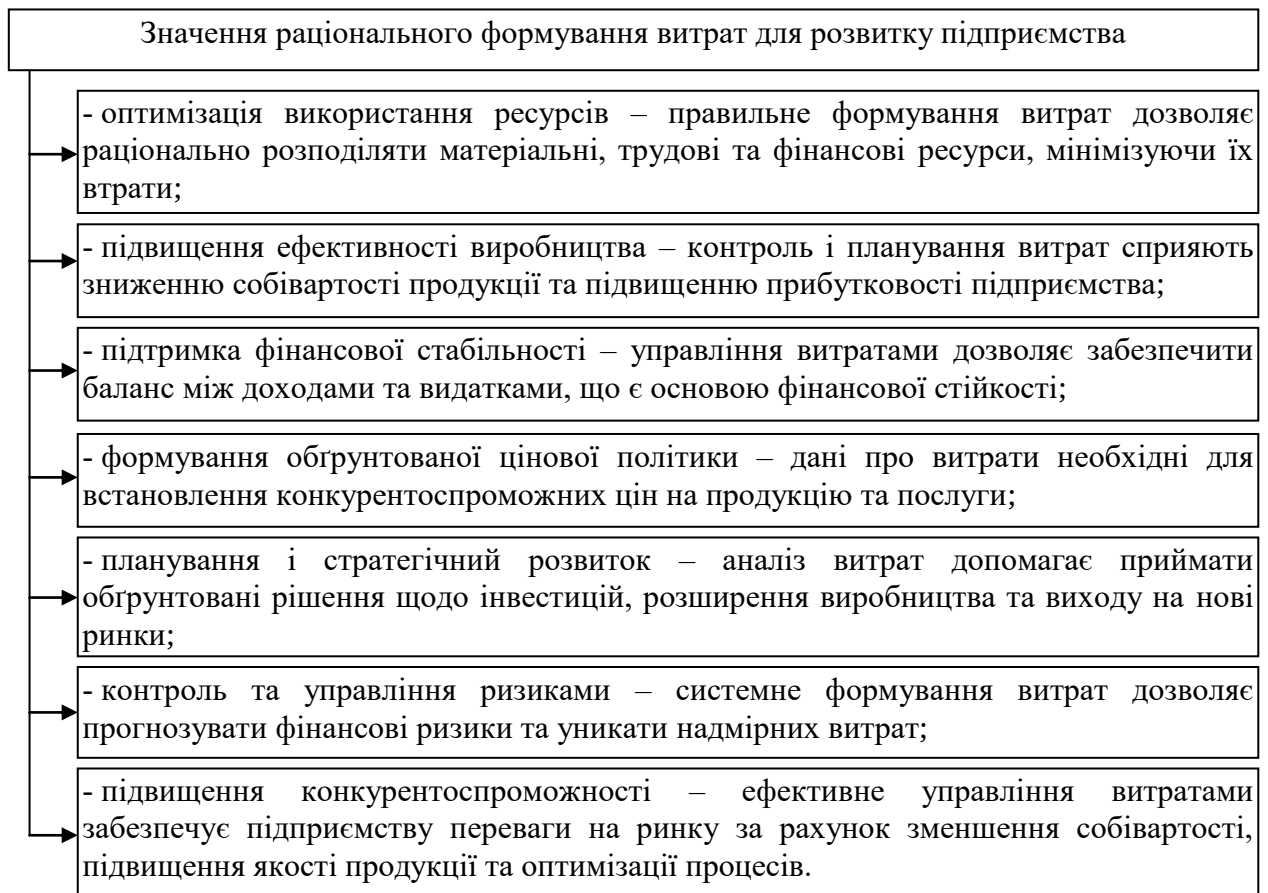


Рис. 1.1. Значення раціонального формування витрат для розвитку підприємства

*Джерело: складено автором на основі [38; 52]*

Структуризація видів витрат за класифікаційними ознаками має важливе значення для ефективного управління підприємством. Вона дозволяє систематизувати інформацію про витрати та чітко визначити їх природу, джерела та призначення. Завдяки такій класифікації керівники можуть більш точно планувати бюджет, контролювати фінансові показники та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, розподіл витрат за категоріями сприяє виявленню резервів для оптимізації виробничих і управлінських процесів. Таким чином, структуризація витрат є ключовим інструментом підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [18].

Варто також зазначити, що різні види витрат мають свої особливості залежно від класифікаційних ознак (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

## Класифікаційні ознаки витрат підприємства

| Ознаки                                                           | Види                            |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| За впливом на фінансові результати                               | Невичерпані                     |
|                                                                  | Вичерпані                       |
| За відношенням до періоду виробництва                            | Витрати на продукцію            |
|                                                                  | Витрати за період (діяльність)  |
| За способом віднесення на собівартість продукції                 | Прямі                           |
|                                                                  | Непрямі                         |
| За відношенням до технологічного процесу                         | Основні                         |
|                                                                  | Накладні                        |
| За сферою виникнення                                             | Виробничі                       |
|                                                                  | Невиробничі                     |
| За відношенням до обсягу виробництва                             | Постійні                        |
|                                                                  | Змінні                          |
| Залежно від впливу на прийняття рішень                           | Релевантні                      |
|                                                                  | Нерелевантні                    |
| Для оцінювання різних альтернативних варіантів рішень            | Дійсні (реальні)                |
|                                                                  | Можливі (уявні)                 |
| За способом визначення собівартості додаткової одиниці продукції | Маржинальні                     |
|                                                                  | Середні                         |
| За ступенем контролю і регулювання                               | Контрольовані (регульовані)     |
|                                                                  | Неконтрольовані (нерегульовані) |

*Джерело: складено автором на основі [9; 26]*

Узагальнюючи класифікацію витрат підприємства, можна відзначити, що різні ознаки дозволяють систематизувати витрати за їхнім економічним змістом, роллю у виробничому процесі та впливом на фінансові результати. Класифікація за періодом, технологією, сферою виникнення та способом віднесення на собівартість дає змогу точно оцінювати витрати та планувати ресурсне забезпечення підприємства. Поділ витрат за відношенням до обсягу виробництва, контролю, прийняття рішень та оцінювання альтернативних варіантів сприяє ефективному управлінню та оптимізації витрат. Отже, системне використання класифікаційних ознак забезпечує основу для підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [9].

Таким чином, витрати підприємства є однією з ключових економічних категорій, що відображають використання ресурсів у процесі господарської діяльності. Вони визначають собівартість продукції, фінансові результати та

рівень прибутковості підприємства. Раціональне управління витратами дозволяє оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, знижувати непотрібні видатки та підвищувати ефективність виробництва. Витрати слугують важливим інструментом для прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення, планування та інвестиційної політики. Їх класифікація за різними ознаками допомагає систематизувати інформацію та виявляти резерви для оптимізації діяльності. Структуризація та контроль витрат сприяють підвищенню фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ефективне формування та управління витратами є необхідною умовою довгострокового розвитку та успішного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

## **1.2. Система управління витратами підприємства**

Розробка ефективної системи управління витратами підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. В умовах сучасного ринкового середовища підприємства стикаються з високим рівнем невизначеності, що потребує точного контролю та планування витрат. Ефективна система управління витратами дозволяє своєчасно виявляти резерви економії, оптимізувати використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також підвищувати продуктивність виробництва. Вона забезпечує основу для формування обґрунтованої цінової політики, що впливає на рівень прибутковості та фінансових результатів підприємства. Система управління витратами сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, включаючи планування обсягів виробництва, інвестиційні проекти та розвиток нових продуктів. Вона дозволяє оцінювати ефективність діяльності підприємства та контролювати витрати на всіх рівнях управління [2].

Крім того, така система забезпечує своєчасне реагування на зміни ринкових умов та економічних факторів, мінімізуючи ризики. Впровадження

сучасних інформаційних технологій у систему управління витратами дозволяє автоматизувати облік і аналіз витрат, підвищуючи точність і швидкість прийняття рішень. Ефективна система управління витратами також стимулює культуру економії та відповідальності серед працівників. Таким чином, її розробка та впровадження є необхідною умовою для досягнення стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Система управління витратами підприємства (СУВ) – це комплекс організаційних, економічних та інформаційних заходів, методів і процедур, спрямованих на планування, облік, контроль та оптимізацію витрат ресурсів підприємства. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про структуру та величину витрат, їхню динаміку та вплив на фінансові результати. СУВ дозволяє підприємству ефективно розподіляти матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, визначати собівартість продукції чи послуг, а також виявляти резерви для скорочення непотрібних витрат [23; 54].

Крім того, система сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо ціноутворення, інвестиційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства. Завдяки СУВ підприємство може підвищувати економічну ефективність, фінансову стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

Основні завдання функціонування системи управління витратами підприємства (СУВ) представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні завдання функціонування системи управління витратами  
підприємства (СУВ)

| Завдання СУВ                                | Зміст                                                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                           | 2                                                                                                            |
| Планування витрат                           | Визначення оптимальних обсягів і структури витрат для досягнення виробничих і фінансових цілей підприємства. |
| Облік і контроль витрат                     | Своєчасне фіксування та аналіз фактичних витрат для забезпечення відповідності плановим показникам.          |
| Аналіз ефективності використання ресурсів   | Оцінка економічної доцільності витрат, виявлення резервів для їх оптимізації та підвищення продуктивності.   |
| Формування собівартості продукції та послуг | Точний розподіл витрат за видами продукції чи робіт для визначення реальної вартості.                        |
| Підтримка управлінських рішень              | Надання достовірної інформації для прийняття стратегічних, тактичних і оперативних рішень.                   |

Продовження табл. 1.4

| 1                                          | 2                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зниження витрат і підвищення прибутковості | Розробка заходів щодо скорочення непотрібних витрат і підвищення ефективності діяльності.             |
| Прогнозування витрат                       | Передбачення майбутніх витрат з урахуванням змін ринкових умов, технологій і ресурсного забезпечення. |

*Джерело: складено автором на основі [59; 70]*

Дотримання принципів раціонального управління витратами підприємства є важливим чинником забезпечення його економічної ефективності та фінансової стійкості. Вони дозволяють систематизувати процес планування, обліку та контролю витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Використання цих принципів сприяє своєчасному виявленню резервів для зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості підприємства.

Характеристика основних принципів раціонального управління витратами підприємства представлена у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

#### Характеристика основних принципів раціонального управління витратами підприємства

| Принцип                   | Характеристика                                                                                                         |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип плановості        | Витрати повинні бути заздалегідь сплановані з урахуванням стратегічних та оперативних цілей підприємства.              |
| Принцип економічності     | Використання ресурсів має бути оптимальним, з мінімізацією непотрібних витрат при досягненні запланованих результатів. |
| Принцип цілеспрямованості | Витрати повинні спрямовуватися на досягнення конкретних виробничих, фінансових або стратегічних цілей підприємства.    |
| Принцип системності       | Управління витратами повинно здійснюватися як єдина система, що охоплює планування, облік, контроль і аналіз.          |
| Принцип відповідності     | Витрати повинні відповідати рівню досягнутих результатів та бути обґрунтованими з точки зору їх ефективності.          |
| Принцип контролю          | Постійний контроль за витратами дозволяє виявляти відхилення від плану та оперативно коригувати процеси.               |
| Принцип гнучкості         | Система управління витратами повинна адаптуватися до змін ринкових умов, технологій та потреб підприємства.            |
| Принцип відповідальності  | Відповідальні особи повинні контролювати та аналізувати витрати у межах своєї компетенції.                             |
| Принцип інформаційності   | Прийняття рішень щодо витрат має базуватися на достовірній, повній та своєчасній інформації.                           |
| Принцип оптимізації       | Всі витрати повинні бути оптимізовані за обсягом та структурою для досягнення максимальної ефективності.               |

*Джерело: складено автором на основі [64; 76]*

Отже, принципи раціонального управління витратами забезпечують системний, цілеспрямований і економічно обґрунтований підхід до планування, обліку та контролю ресурсів підприємства. Вони сприяють оптимізації витрат, підвищенню фінансової ефективності та своєчасному прийняттю управлінських рішень. Дотримання цих принципів є необхідною умовою стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства [76].

Послідовність формування, оцінки та реалізації системи управління витратами (СУВ) на підприємстві представлено на рис. 1.2.

Характеристику відповідних напрямів функціонування системи управління витратами (СУВ) на підприємстві представлено нижче [39; 54]:

1. Постановка управлінської проблеми. На цьому етапі визначаються ключові завдання та проблеми, пов'язані з управлінням витратами підприємства. Проводиться аналіз поточного стану витрат, їх структури, динаміки та впливу на фінансові результати. Формулюються цілі, яких потрібно досягти за допомогою системи управління витратами, включаючи підвищення ефективності використання ресурсів та скорочення непотрібних витрат. Визначаються критичні точки, де можливе виникнення фінансових ризиків або перевитрат ресурсів. Етап постановки проблеми є основою для розробки подальших управлінських рішень та проектування СУВ.

2. Організаційне проектування СУВ. Цей напрям передбачає розробку структури та механізмів функціонування системи управління витратами. Визначаються ролі та відповідальність співробітників, порядок планування, обліку та контролю витрат. Розробляються методи збору та аналізу інформації, встановлюються стандарти та регламенти для ведення обліку витрат. Важливо забезпечити інтеграцію СУВ із фінансовою, виробничою та управлінською системами підприємства. Організаційне проектування дозволяє створити ефективну основу для впровадження та експлуатації СУВ [39].

3. Функціонування та удосконалення побудови СУВ. На цьому етапі система управління витратами активно експлуатується в щоденній діяльності підприємства.

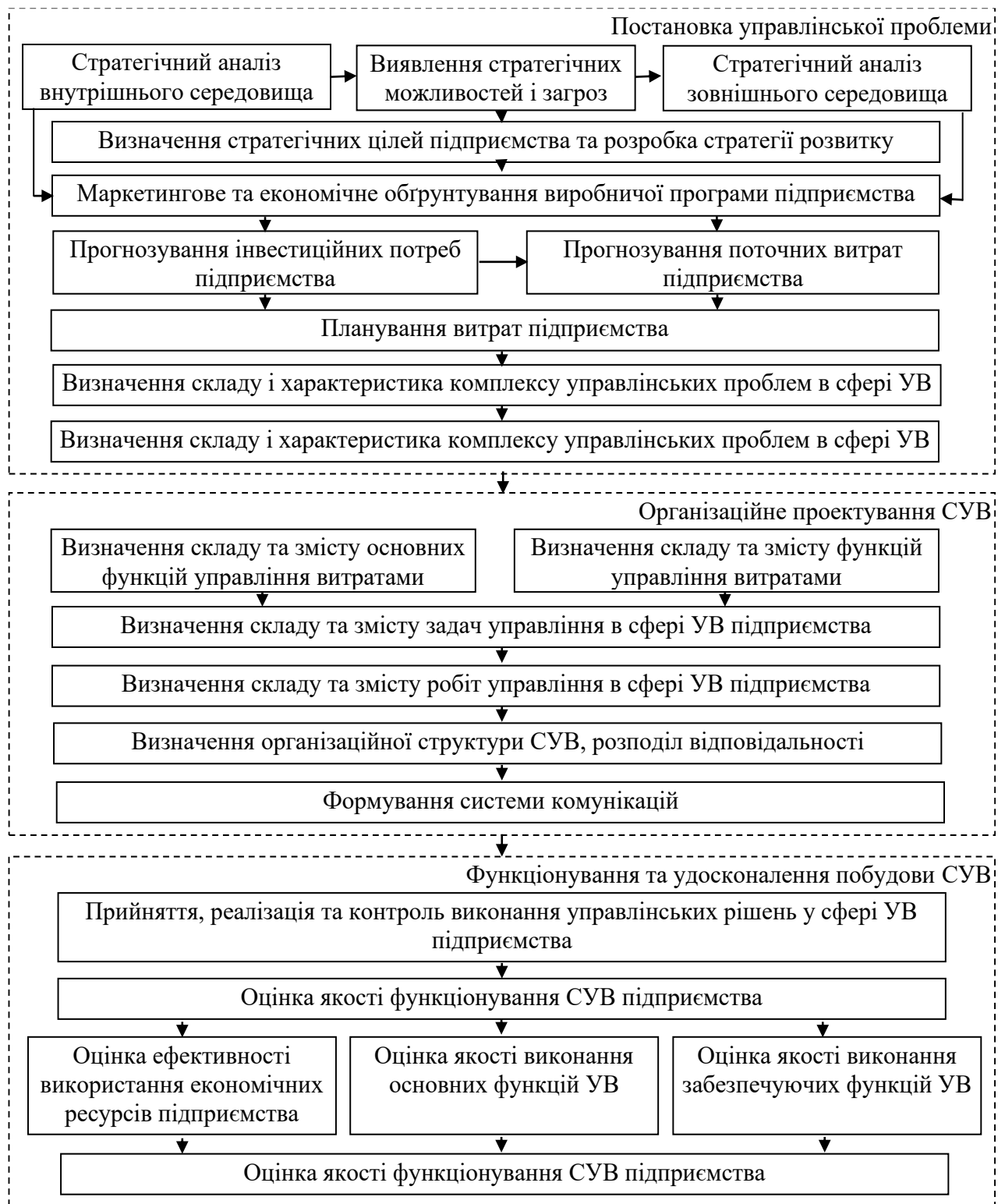


Рис. 1.2. Послідовність формування, оцінки та реалізації системи управління витратами (СУВ) на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [39; 54]

Ведеться постійний облік, контроль та аналіз витрат, оцінюється їх ефективність та вплив на фінансові результати. Проводяться заходи щодо

оптимізації структури витрат, виявляються резерви для економії ресурсів. Регулярно впроваджуються удосконалення системи, враховуються зміни ринкових умов, технологій та організаційних потреб підприємства. Функціонування та постійне вдосконалення СУВ забезпечує підвищення ефективності, фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства [54].

Система управління витратами підприємства визначається своєю структурою, яка відображає внутрішню ієрархію її елементів і взаємозв'язки між ними. Структура СУВ визначає розподіл обов'язків і відповідальності за планування, облік, контроль та аналіз витрат на різних рівнях управління. Вона забезпечує чіткий порядок збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень. Завдяки правильно вибудованій структурі підприємство може координувати діяльність підрозділів, оптимізувати витрати та своєчасно реагувати на зміни ринкових і внутрішніх умов.

Структура системи управління витратами на підприємстві представлена на рис. 1.3.

Структура системи управління витратами підприємства включає поділ на чотири основні підсистеми, що забезпечують ефективне функціонування СУВ:

1. Підсистема основних функцій – охоплює планування, облік та аналіз витрат, визначає механізми використання ресурсів у виробничому процесі та формування собівартості продукції.

2. Підсистема забезпечення управління – включає інформаційне, нормативне та методологічне забезпечення СУВ, створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Підсистема конкретних функцій – відповідає за реалізацію спеціалізованих завдань управління витратами, таких як оптимізація виробничих витрат, управління матеріальними і фінансовими ресурсами.

4. Підсистема контролінгу – забезпечує постійний контроль за витратами, оцінку ефективності використання ресурсів та своєчасне коригування управлінських рішень [39].



Рис. 1.3. Структура системи управління витратами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [30; 52]

Використання сучасних інструментів управління витратами підприємства є важливим чинником підвищення його економічної ефективності та конкурентоспроможності. Сучасні методи та технології дозволяють автоматизувати облік, контроль і аналіз витрат, що зменшує ймовірність помилок та підвищує точність управлінських рішень. Вони дають можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів та знижувати собівартість продукції. Крім того, застосування інноваційних підходів сприяє більш точному плануванню бюджету, прогнозуванню витрат та підвищенню прибутковості підприємства. Таким чином, сучасні інструменти управління витратами є необхідною умовою стабільного розвитку та стратегічного зростання організації [30].

Визначення системи сучасних інструментів управління витратами підприємства представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Система сучасних інструментів управління витратами підприємства

| Інструмент                           | Призначення                                                                                                                                            |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Бюджетування                         | Планування витрат підприємства за статтями, підрозділами або проектами, що дозволяє прогнозувати фінансові результати та контролювати виконання плану. |
| Калькуляція собівартості             | Визначення фактичних витрат на продукцію або послугу для формування реальної собівартості та обґрунтованого ціноутворення.                             |
| Система контролінгу                  | Постійний контроль за витратами, аналіз відхилень від плану, оцінка ефективності використання ресурсів та підтримка управлінських рішень.              |
| Маржинальний аналіз                  | Визначення впливу витрат на прибуток та прийняття рішень щодо обсягу виробництва, ціноутворення та оптимізації витрат.                                 |
| ABC/ABM-аналіз                       | Класифікація витрат за значимістю та впливом на фінансові результати, визначення ключових напрямів оптимізації витрат.                                 |
| Системи ERP та автоматизації обліку  | Використання інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу даних про витрати у режимі реального часу.                                         |
| Методи прогнозування витрат          | Використання статистичних, економетричних та аналітичних методів для оцінки майбутніх витрат і планування ресурсів.                                    |
| Ключові показники ефективності (KPI) | Встановлення критеріїв оцінки ефективності витрат та мотивація підрозділів до їх оптимізації.                                                          |
| Сценарне планування                  | Аналіз альтернативних варіантів розвитку та оцінка впливу різних рішень на витрати та прибутковість підприємства.                                      |
| Системи управлінської звітності      | Формування регулярних звітів для керівництва щодо структури, динаміки та ефективності витрат підприємства.                                             |

*Джерело: складено автором на основі [1; 16; 26]*

Сучасні інструменти управління витратами підприємства дозволяють систематизувати процес планування, обліку та контролю ресурсів, забезпечуючи економічну ефективність діяльності. Вони включають як класичні методи, такі як бюджетування та калькуляція собівартості, так і інноваційні підходи - контролінг, ABC/ABM-аналіз та автоматизовані ERP-системи. Використання цих інструментів сприяє оперативному збору та аналізу даних, своєчасному виявленню відхилень від планових показників і оптимізації витрат. Сучасні методи дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ціноутворення, обсягів виробництва та інвестиційної діяльності. Крім того, вони забезпечують прогнозування майбутніх витрат та оцінку альтернативних варіантів розвитку підприємства. Таким чином, інтеграція сучасних інструментів управління витратами є ключовим фактором підвищення

фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства [1; 26].

Таким чином, формування системи управління витратами підприємства є важливим етапом забезпечення його економічної ефективності та фінансової стабільності. Воно дозволяє чітко організувати планування, облік, контроль і аналіз витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Правильна структура СУВ та розподіл обов'язків підвищують точність управлінських рішень і сприяють своєчасному реагуванню на зміни ринкових умов. Використання сучасних інструментів і методів управління витратами забезпечує оперативний збір та аналіз інформації, виявлення резервів та зниження непотрібних видатків. Раціональна побудова та функціонування СУВ сприяє підвищенню прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Отже, ефективна система управління витратами є ключовою умовою стійкого розвитку та довгострокового успіху організації.

### **1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства**

Оцінка ефективності управління витратами підприємства є важливим аспектом забезпечення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з високою невизначеністю, що вимагає точного контролю та аналізу витрат. Ефективне управління витратами дозволяє оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підвищуючи продуктивність і прибутковість. Діагностика ефективності дає змогу своєчасно виявляти резерви для зниження собівартості продукції та підвищення економічної віддачі підприємства. Вона сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень щодо планування, ціноутворення та інвестиційної діяльності [32].

Аналіз ефективності витрат дозволяє порівнювати фактичні показники з плановими та визначати відхилення, що потребують коригування. Впровадження сучасних методів контролінгу та інформаційних технологій

значно підвищує точність і оперативність оцінки витрат. Така оцінка забезпечує прозорість фінансової діяльності та підвищує довіру інвесторів і партнерів. Крім того, вона допомагає формувати культуру економного використання ресурсів на всіх рівнях управління. Таким чином, систематична оцінка ефективності управління витратами є необхідною умовою стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства [39].

Економічний аналіз системи управління витратами підприємства - це комплексна оцінка організаційних, фінансових та ресурсних процесів, спрямована на визначення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. Він включає збір, систематизацію та обробку даних про витрати за різними напрямками діяльності підприємства [54].

Мета такого аналізу - виявлення резервів зниження витрат, підвищення продуктивності, оптимізація структури витрат та забезпечення прибутковості. Економічний аналіз дозволяє оцінити відповідність фактичних витрат плановим показникам, своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, він забезпечує основу для прогнозування майбутніх витрат і стратегічного планування розвитку підприємства.

Основними цілями економічного аналізу системи управління витратами підприємства є наступні [69; 70]:

- оцінка ефективності використання ресурсів – визначення, наскільки раціонально підприємство використовує матеріальні, трудові та фінансові ресурси;
- контроль за дотриманням планових показників – порівняння фактичних витрат з плановими та виявлення відхилень;
- виявлення резервів зниження витрат – пошук шляхів оптимізації виробничих і управлінських витрат;
- підвищення фінансових результатів – забезпечення зростання прибутковості та рентабельності підприємства;
- підтримка управлінських рішень – надання обґрунтованої інформації для

планування, ціноутворення та інвестиційної діяльності;

- прогнозування витрат і планування розвитку – оцінка майбутніх потреб у ресурсах та формування стратегічних і тактичних планів;

- оцінка ефективності застосування сучасних інструментів управління витратами – визначення доцільності використання методів бюджетування, контролінгу, ERP-систем та інших.

В умовах динамічного ринкового середовища аналіз системи управління витратами підприємства набуває особливої важливості як інструмент ефективного планування та управління. Він здійснюється на трьох рівнях управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Структура системи управління витратами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [32; 52]

Такий багаторівневий підхід дозволяє підприємству ефективно використовувати ресурси, мінімізувати витрати та підвищувати фінансову стабільність у складних ринкових умовах.

Оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на формування витрат підприємства є важливим елементом ефективного управління його ресурсами. Зовнішні фактори, такі як зміни ринкових цін, економічна кон'юнктура, законодавчі норми та конкуренція, безпосередньо впливають на структуру та обсяги витрат. Внутрішні фактори, зокрема організаційна структура, технологічний рівень виробництва, кваліфікація персоналу та ефективність використання ресурсів, визначають внутрішню економічну ефективність підприємства [59].

Своєчасне виявлення і аналіз цих факторів дозволяє оптимізувати витрати, підвищити продуктивність та забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, оцінювання зовнішніх і внутрішніх впливів є необхідною умовою прийняття обґрунтованих управлінських рішень та забезпечення стабільного розвитку організації [69].

Групування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему управління витратами підприємства представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Групування зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на систему  
управління витратами підприємства

| Група факторів | Фактор                               | Характеристика впливу на витрати                                                                                     |
|----------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 2                                    | 3                                                                                                                    |
| Зовнішні       | Конкуренція на ринку                 | Підвищує потребу у зниженні собівартості та оптимізації витрат для підтримки конкурентних цін.                       |
|                | Ціни на сировину та матеріали        | Зростання цін збільшує виробничі витрати, а зниження - дає можливість економії.                                      |
|                | Законодавчі та регуляторні вимоги    | Впливають на витрати через податки, збори, обов'язкові стандарти та ліцензування.                                    |
|                | Макроекономічні умови                | Інфляція, коливання валютного курсу, економічна нестабільність змінюють витрати на матеріальні та фінансові ресурси. |
|                | Попит і пропозиція на ринку          | Зміни попиту можуть потребувати оптимізації виробництва та перерозподілу ресурсів, що впливає на витрати.            |
| Внутрішні      | Організаційна структура підприємства | Визначає рівень управлінських витрат, ефективність розподілу ресурсів і контроль витрат.                             |
|                | Технологічний рівень виробництва     | Сучасні технології знижують матеріальні та трудові витрати, старі - підвищують собівартість продукції.               |

Продовження табл. 1.7

| 1 | 2                                                     | 3                                                                                               |
|---|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | Кваліфікація персоналу                                | Висококваліфіковані працівники забезпечують ефективне використання ресурсів і зменшують втрати. |
|   | Виробничі процеси та організація праці                | Раціональна організація зменшує витрати часу та матеріалів, неефективна - збільшує перевитрати. |
|   | Система внутрішнього контролю та управління витратами | Дозволяє своєчасно виявляти надлишкові витрати та оптимізувати використання ресурсів.           |

*Джерело: складено автором на основі [34; 44; 67]*

Об'єктами аналізу витрат господарської діяльності підприємства є ключові елементи, на які спрямований контроль та оцінка витрат, а саме [18; 30]:

1. Види продукції або послуг – оцінка витрат на виробництво окремих видів продукції чи надання конкретних послуг.
2. Підрозділи підприємства – аналіз витрат за структурними підрозділами для визначення ефективності їх діяльності.
3. Статті витрат – контроль окремих статей витрат (матеріальні, трудові, амортизаційні, управлінські тощо).
4. Проекти та заходи – оцінка витрат, пов'язаних з реалізацією окремих проектів, інвестиційних програм чи заходів.
5. Технологічні процеси та операції – аналіз витрат на окремі виробничі операції або стадії технологічного процесу.
6. Виробничі та невиробничі сфери діяльності – контроль витрат у виробничих підрозділах та допоміжних службах підприємства.
7. Собівартість одиниці продукції – оцінка витрат на виготовлення одиниці продукції для визначення ефективності ціноутворення та прибутковості.

Аналіз витрат підприємства є поетапним процесом, який дозволяє систематично оцінювати структуру, динаміку та ефективність використання ресурсів. Він включає збір і систематизацію інформації про витрати за видами продукції, підрозділами, статтями та технологічними процесами. Наступним етапом є оцінка відповідності фактичних витрат плановим показникам та виявлення відхилень. Потім проводиться аналіз причин відхилень і

визначаються резерви для оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Завершальним етапом є розробка управлінських рішень і рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами для забезпечення економічної ефективності підприємства [10].

Етапи аналізу витрат підприємства узагальнено на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Етапи аналізу витрат підприємства

*Джерело: складено автором на основі [23; 52]*

На сучасних підприємствах існує велика різноманітність підходів до визначення витрат та калькулювання собівартості продукції чи послуг. Різні методи обліку та оцінки витрат дозволяють підприємствам більш точно визначати фактичні витрати на виробництво та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Застосування того чи іншого підходу залежить від

специфіки виробництва, масштабів діяльності, організаційної структури та інформаційної бази підприємства. Вибір методів калькуляції та обліку витрат безпосередньо впливає на визначення собівартості продукції, ціноутворення та рівень рентабельності [23].

Різні підходи щодо визначення витрат та калькулювання собівартості на підприємстві представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Підходи щодо визначення витрат та калькулювання  
собівартості на підприємстві

| Підхід                                       | Характеристика                                                                                           | Особливості застосування                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повне калькулювання                          | Включає всі виробничі витрати (прямі та непрямі) у собівартість продукції.                               | Використовується для фінансової звітності та визначення повної собівартості; не враховує управлінські рішення щодо маржинальної ефективності. |
| Маржинальне калькулювання                    | До собівартості продукції включаються тільки змінні витрати; постійні витрати враховуються окремо.       | Дозволяє оцінювати маржинальний прибуток і приймати оперативні управлінські рішення.                                                          |
| Нормативне калькулювання                     | Витрати визначаються на основі встановлених норм та стандартів використання ресурсів.                    | Використовується для планування і контролю ефективності використання ресурсів; дозволяє виявляти перевитрати.                                 |
| Фактичне калькулювання                       | Собівартість визначається на основі фактично понесених витрат.                                           | Дає реальну картину витрат, але не завжди підходить для оперативного управління через коливання цін і обсягів.                                |
| Калькулювання за видами продукції            | Витрати визначаються для окремих замовлень або партій продукції.                                         | Використовується у виробництві на замовлення, де продукція індивідуальна; дозволяє оцінювати собівартість конкретного замовлення.             |
| Калькулювання за процесами                   | Витрати розподіляються на весь обсяг продукції, що проходить через виробничий процес.                    | Підходить для масового виробництва однорідної продукції; забезпечує рівномірне віднесення витрат на одиницю продукції.                        |
| Стандартизоване калькулювання                | Використовуються стандартні витрати на матеріали, працю та накладні витрати для визначення собівартості. | Застосовується для планування та контролю відхилень фактичних витрат від нормативних.                                                         |
| Калькулювання за сегментами або підрозділами | Витрати розподіляються по підрозділах або видах діяльності підприємства.                                 | Дозволяє оцінювати ефективність окремих підрозділів і приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат.                                  |

*Джерело: складено автором на основі [3; 11]*

Різні підходи до визначення витрат і калькулювання собівартості дозволяють підприємствам адаптувати управління витратами до специфіки виробництва та цілей контролю. Використання повного, маржинального, нормативного, фактичного та інших методів забезпечує точну оцінку собівартості продукції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проведене дослідження та оцінка результатів вивчення провідних вчених-економістів дали можливість провести групування основних методів аналізу системи управління витратами підприємства (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Методи оцінки ефективності управління витратами підприємства

| Метод оцінки                           | Опис                                                                             | Основне призначення                                                                              |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансово-економічний аналіз           | Аналіз прибутку, рентабельності та співвідношення витрат і доходів.              | Оцінка загальної економічної ефективності та виявлення резервів для зниження витрат.             |
| Маржинальний аналіз                    | Вивчення впливу змінних та постійних витрат на прибуток.                         | Прийняття оперативних рішень щодо обсягів виробництва, ціноутворення та оптимізації витрат.      |
| Бюджетний контроль та аналіз відхилень | Порівняння фактичних витрат із плановими та визначення причин відхилень.         | Контроль за дотриманням фінансових планів та оптимізація ресурсів підприємства.                  |
| Нормативно-калькуляційний метод        | Порівняння фактичних витрат із нормативними та стандартними показниками.         | Виявлення перевитрат та контроль за ефективністю використання ресурсів.                          |
| Аналіз собівартості продукції          | Вивчення структури і динаміки витрат на одиницю продукції.                       | Підвищення прибутковості та обґрунтування ціноутворення.                                         |
| ABC / ABM-аналіз                       | Розподіл витрат за видами діяльності, продуктами або підрозділами.               | Оптимізація непрямих витрат і підвищення ефективності ресурсів.                                  |
| Системний аналіз                       | Комплексна оцінка витрат із урахуванням взаємозв'язків підсистем підприємства.   | Забезпечує стратегічне планування та інтеграцію фінансових, виробничих і управлінських аспектів. |
| Інформаційно-аналітичні методи         | Використання ERP-систем, управлінських звітів та аналітики.                      | Оперативний контроль та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.                            |
| Порівняльний аналіз                    | Співставлення витрат підприємства з галузевими нормами та витратами конкурентів. | Оцінка конкурентоспроможності та виявлення резервів для оптимізації витрат.                      |

Джерело: складено автором на основі [3; 11]

Використання системи економічних показників для оцінки ефективності формування витрат на підприємстві є важливим інструментом управлінського контролю. Вона дозволяє комплексно оцінити структуру, динаміку та результативність витрат, виявити резерви підвищення економічної ефективності та оптимізації ресурсів. За допомогою економічних показників можна порівнювати фактичні витрати з плановими та нормативними, визначати відхилення та оцінювати їх вплив на фінансові результати. Така система забезпечує обґрунтоване прийняття управлінських рішень, контроль за витратами підрозділів і проектів, а також підвищує прозорість і точність оцінки економічної ефективності підприємства [17].

Система економічних показників для оцінки ефективності формування витрат на підприємстві наведена в Додатку А.

Таким чином, визначені методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства забезпечують системний підхід до контролю та аналізу витрат. Вони дозволяють об'єктивно визначати структуру та динаміку витрат, порівнювати фактичні та нормативні показники і виявляти резерви економії. Застосування різних підходів і методів оцінки, таких як фінансово-економічний, маржинальний, калькуляційний та АВС-аналіз, підвищує точність управлінських рішень. Сформовані підходи дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі та зовнішньому середовищі. Вони сприяють оптимізації ресурсів і підвищенню рентабельності виробництва. Використання системи економічних показників забезпечує комплексну оцінку ефективності витрат на всіх рівнях управління. Завдяки визначеним методичним засадам керівництво може прогнозувати фінансові результати та планувати стратегію розвитку підприємства. Отже, вони є важливою основою для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та економічного зростання організації.

#### **1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами підприємства**

Сучасні системи управління та економічного аналізу витрат господарської діяльності підприємства неможливо ефективно реалізувати без належного нормативно-правового забезпечення. Законодавча база визначає рамки та правила обліку, звітності й контролю, що дозволяє підприємствам діяти прозоро та відповідально. Норми та стандарти обліку витрат забезпечують єдність підходів до оцінки собівартості продукції та результатів діяльності. Вони сприяють дотриманню принципів достовірності, порівнянності та об'єктивності фінансової інформації. Без нормативної підтримки неможливе впровадження ефективних систем управління витратами, оскільки відсутні чіткі критерії для планування, контролю та аналізу ресурсів [9].

Нормативно-правові акти визначають порядок формування внутрішніх регламентів і процедур управління витратами. Вони також забезпечують правові механізми для застосування сучасних методів економічного аналізу та управлінського обліку. Дотримання законодавчих вимог підвищує довіру інвесторів, партнерів та контролюючих органів. В умовах швидкозмінного ринкового середовища нормативне забезпечення дозволяє своєчасно адаптувати систему управління витратами до нових економічних умов. Таким чином, правова база є невід'ємною складовою ефективного управління витратами та стабільного розвитку підприємства.

Нормативно-правове забезпечення у сфері управління витратами підприємства включає кілька важливих напрямів [25; 39]:

1. Законодавчі акти та кодекси – закони, податковий кодекс, господарський кодекс та інші нормативні документи, які регламентують облік витрат, податкові зобов'язання та фінансову звітність підприємств.

2. Національні стандарти обліку та фінансової звітності – П(С)БО, стандарти бухгалтерського обліку, що встановлюють порядок обліку витрат, оцінки собівартості продукції та складання фінансової звітності.

3. Галузеві нормативи та методичні рекомендації – внутрішні стандарти та керівництва для окремих видів діяльності, які визначають специфіку обліку витрат у конкретній галузі.

4. Внутрішні регламенти та політики підприємства – локальні нормативні документи, положення та інструкції, що регулюють порядок планування, контролю та аналізу витрат на підприємстві.

5. Міжнародні стандарти та рекомендації – IFRS, GAAP та інші міжнародні методики, які використовуються для гармонізації обліку витрат та фінансової звітності з міжнародною практикою.

До ключових елементів нормативно-правового забезпечення управління витратами господарської діяльності підприємства належать різноманітні законодавчі та нормативні документи. До них відносяться Кодекси України (Податковий, Бюджетний, Господарський, Цивільний, Кодекс про адміністративні правопорушення, закони про працю тощо), Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», укази Президента, постанови та рішення Кабінету Міністрів України. Важливу роль відіграють також накази, розпорядження, листи, роз'яснення міністерств і відомств, які регламентують порядок ведення обліку витрат. У сфері бухгалтерського обліку це П(С)БО 9 «Запаси» (щодо списання запасів на витрати виробництва), П(С)БО 16 «Витрати», П(С)БО 30 «Біологічні активи», П(С)БО 31 «Фінансові витрати», а для підприємств, що публічно розміщують цінні папери – М(С)ФЗ 2 «Запаси» та М(С)ФЗ 9 «Витрати на дослідження і розробки». До нормативно-правового забезпечення також відносяться методичні рекомендації з формування собівартості, вказівки, інструкції, положення, план рахунків бухгалтерського обліку, наказ про облікову політику підприємства, а також графіки документообігу і виконання обліково-звітних та контрольно-ревізійних робіт. Усі ці документи разом формують правову та методичну основу для ефективного управління витратами підприємства.

Серед основних нормативно-правових актів у сфері управління витратами підприємства можна виділити наступні:

1. Податковий кодекс України встановлює правила обліку податків та зборів, які підприємство повинно сплачувати. Він регламентує порядок нарахування податкових витрат і визначає податкові пільги. Кодекс впливає на формування витрат підприємства, оскільки податкові зобов'язання є складовою фінансових витрат. Дотримання його норм забезпечує законність і прозорість ведення господарської діяльності [51].

2. Господарський кодекс України визначає правові основи ведення господарської діяльності підприємств. Він регламентує договірні відносини, порядок здійснення комерційних операцій та відповідальність за порушення. Кодекс впливає на управління витратами через регулювання витрат на виконання договірних зобов'язань. Використання норм кодексу забезпечує стабільність і передбачуваність господарських процесів [8].

3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає порядок ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Він встановлює принципи документування витрат і методи оцінки ресурсів. Виконання цього закону дозволяє підприємству формувати достовірну фінансову інформацію. Закон сприяє ефективному контролю витрат та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [15].

4. П(С)БО 16 «Витрати» регламентує порядок обліку витрат підприємства та їх віднесення на фінансові результати. Він визначає класифікацію витрат, порядок їх документування та відображення в обліку. Дотримання стандарту дозволяє формувати точну картину собівартості продукції. Це сприяє контролю та оптимізації витрат на підприємстві [47].

5. П(С)БО 9 «Запаси» встановлює правила обліку запасів та їх списання на витрати виробництва. Він визначає методи оцінки матеріалів, сировини та готової продукції. Використання цього стандарту забезпечує правильне формування витрат на виробництво. Це допомагає підприємству контролювати ефективність використання ресурсів [49].

6. П(С)БО 31 «Фінансові витрати» регулює порядок обліку витрат, пов'язаних із залученням фінансових ресурсів. Стандарт охоплює відсотки за

кредитами, фінансові комісії та інші витрати на фінансування. Виконання норм П(С)БО 31 дозволяє відображати фінансові витрати у звітності достовірно. Це сприяє точному аналізу ефективності використання фінансових ресурсів підприємства [48].

7. Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) 2 «Запаси» встановлює правила обліку запасів для підприємств, що складають міжнародну фінансову звітність. Він визначає методи оцінки запасів, обліку списання та відображення витрат. Використання стандарту дозволяє підприємству порівнювати фінансові результати з міжнародними аналогами. Це підвищує прозорість та інвестиційну привабливість підприємства [36].

8. Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) 9 «Витрати на дослідження і розробки» регламентує порядок обліку витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Він визначає, які витрати можна капіталізувати, а які відносити на собівартість продукції. Стандарт допомагає оцінювати ефективність інвестицій у розробку нових продуктів. Це сприяє раціональному розподілу фінансових ресурсів підприємства [37].

9. Наказ про облікову політику підприємства встановлює внутрішні правила ведення обліку витрат та формування собівартості продукції. Він визначає методи оцінки матеріалів, порядок документування та віднесення витрат на фінансові результати. Виконання наказу забезпечує єдність облікових процедур на підприємстві. Це сприяє контролю та підвищенню ефективності управління витратами [40].

10. Методичні рекомендації з формування собівартості визначають порядок обліку витрат на виробництво продукції та послуг. Вони містять інструкції щодо калькулювання собівартості та розподілу непрямих витрат. Використання рекомендацій дозволяє підприємству формувати достовірну інформацію для управлінських рішень. Це сприяє оптимізації витрат і підвищенню фінансової ефективності господарської діяльності [34; 35].

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами підприємства - це комплекс організаційно-технічних, методичних та

програмно-технічних засобів, що забезпечують збір, обробку, систематизацію, зберігання та надання достовірної інформації про витрати. Воно включає облік усіх видів витрат, формування аналітичних та фінансових звітів, а також підготовку даних для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Таке забезпечення дозволяє керівництву своєчасно оцінювати ефективність використання ресурсів, виявляти резерви зниження витрат і оптимізувати фінансові та виробничі процеси. Крім того, інформаційне забезпечення інтегрує внутрішні й зовнішні дані, створюючи єдину основу для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень у сфері витрат [39].

Значення інформаційних систем управління витратами підприємства є ключовим для забезпечення ефективного контролю та оптимізації ресурсів. По-перше, вони дозволяють оперативно збирати, обробляти та систематизувати дані про всі види витрат, забезпечуючи достовірну інформаційну базу для управлінських рішень. По-друге, інформаційні системи сприяють точному плануванню та прогнозуванню витрат, що дозволяє підприємству оптимізувати бюджет та підвищити рентабельність. По-третє, вони забезпечують контроль за дотриманням встановлених нормативів і внутрішніх стандартів, своєчасно виявляючи перевитрати або неефективне використання ресурсів. Крім того, такі системи інтегрують внутрішні та зовнішні дані, дозволяючи аналізувати витрати в контексті ринкової кон'юнктури та конкурентного середовища.

Інформаційні системи також забезпечують автоматизацію документообігу, підвищують швидкість підготовки звітності та зменшують ризик помилок у фінансових розрахунках. Вони слугують інструментом підтримки стратегічного, тактичного та оперативного управління, сприяючи ефективному використанню ресурсів підприємства. Нарешті, інформаційні системи підвищують прозорість фінансових процесів, що позитивно впливає на довіру інвесторів, партнерів та контролюючих органів. Таким чином, їх застосування є необхідною умовою стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства [52].

Види інформаційних систем управління витратами підприємства представлено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

## Види інформаційних систем управління витратами підприємства

| Види інформаційних систем                                 | Основні функції                                                                         | Призначення у сфері управління витратами                                                 |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системи бухгалтерського обліку                            | Ведення обліку витрат, формування фінансових звітів, облік запасів та ресурсів          | Забезпечення достовірності даних про витрати та фінансові результати підприємства        |
| ERP-системи                                               | Інтеграція даних про фінанси, виробництво, запаси, закупівлі та персонал                | Підвищення ефективності планування, контролю та аналізу витрат на всіх рівнях управління |
| Системи управлінського обліку та контролінгу              | Формування аналітичних звітів, контроль відхилень, оцінка ефективності витрат           | Прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оптимізація ресурсів                     |
| Системи бюджетування та планування                        | Планування витрат, формування бюджетів підрозділів, прогнозування фінансових показників | Забезпечення раціонального розподілу ресурсів і контролю за виконанням планів            |
| Інформаційні системи калькулювання собівартості продукції | Розрахунок собівартості продукції, розподіл прямих і непрямих витрат                    | Визначення рентабельності продукції та обґрунтування цінової політики                    |
| Аналітичні інформаційні системи                           | Побудова графіків, динамічних звітів, аналіз витрат по підрозділах і проектах           | Підвищення прозорості витрат та оперативне виявлення резервів економії                   |
| Системи електронного документообігу                       | Автоматизація обліку накладних, рахунків, платіжних документів                          | Скорочення часу обробки інформації та зменшення ризику помилок у витратах                |
| Системи моніторингу та контролю виробничих витрат         | Відстеження витрат матеріалів, енергії, часу на виробництво                             | Оптимізація виробничих процесів і зменшення непродуктивних витрат                        |

*Джерело: складено автором на основі [1; 23]*

Таким чином, інформаційні системи управління витратами є ключовим інструментом для забезпечення ефективності та прозорості фінансових процесів на підприємстві. Вони дозволяють оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані про витрати, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Отже, впровадження та ефективне використання інформаційних систем є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

## Висновки до розділу 1

Витрати підприємства - це виражене у вартісній формі цілеспрямоване використання матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів у процесі здійснення виробничо-господарської, управлінської й інвестиційної діяльності, що зумовлює зменшення економічних вигод і формує основу для визначення собівартості продукції, фінансових результатів та стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Формування витрат підприємства відіграє вагомий роль у забезпеченні його ефективного розвитку та стабільності на ринку. Раціональне планування і контроль витрат дозволяють оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність і зменшувати собівартість продукції чи послуг.

Система управління витратами підприємства (СУВ) – це комплекс організаційних, економічних та інформаційних заходів, методів і процедур, спрямованих на планування, облік, контроль та оптимізацію витрат ресурсів підприємства. Вона забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про структуру та величину витрат, їхню динаміку та вплив на фінансові результати. СУВ дозволяє підприємству ефективно розподіляти матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, визначати собівартість продукції чи послуг, а також виявляти резерви для скорочення непотрібних витрат.

Формування системи управління витратами підприємства є важливим етапом забезпечення його економічної ефективності та фінансової стабільності. Воно дозволяє чітко організувати планування, облік, контроль і аналіз витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Правильна структура СУВ та розподіл обов'язків підвищують точність управлінських рішень і сприяють своєчасному реагуванню на зміни ринкових умов. Використання сучасних інструментів і методів управління витратами забезпечує оперативний збір та аналіз інформації, виявлення резервів та зниження непотрібних видатків.

Аналіз ефективності витрат дозволяє порівнювати фактичні показники з плановими та визначати відхилення, що потребують коригування.

Впровадження сучасних методів контролінгу та інформаційних технологій значно підвищує точність і оперативність оцінки витрат. Така оцінка забезпечує прозорість фінансової діяльності та підвищує довіру інвесторів і партнерів. Крім того, вона допомагає формувати культуру економного використання ресурсів на всіх рівнях управління. Таким чином, систематична оцінка ефективності управління витратами є необхідною умовою стійкого розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Визначені методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства забезпечують системний підхід до контролю та аналізу витрат. Вони дозволяють об'єктивно визначати структуру та динаміку витрат, порівнювати фактичні та нормативні показники і виявляти резерви економії. Сформовані підходи дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі та зовнішньому середовищі. Вони сприяють оптимізації ресурсів і підвищенню рентабельності виробництва. Використання системи економічних показників забезпечує комплексну оцінку ефективності витрат на всіх рівнях управління.

Нормативно-правові акти визначають порядок формування внутрішніх регламентів і процедур управління витратами. Вони також забезпечують правові механізми для застосування сучасних методів економічного аналізу та управлінського обліку. Дотримання законодавчих вимог підвищує довіру інвесторів, партнерів та контролюючих органів. В умовах швидкозмінного ринкового середовища нормативне забезпечення дозволяє своєчасно адаптувати систему управління витратами до нових економічних умов.

Інформаційні системи управління витратами є ключовим інструментом для забезпечення ефективності та прозорості фінансових процесів на підприємстві. Вони дозволяють оперативно збирати, обробляти та аналізувати дані про витрати, що сприяє обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Отже, впровадження та ефективне використання інформаційних систем є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ФІРМА ВІНДЗОР»

#### 2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Дослідження процесів формування системи управління витратами на підприємстві проводитиметься на прикладі провідної регіональної виробничої компанії ТОВ «Фірма Віндзор», що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон та дверей. Підприємство відоме високою якістю продукції та конкурентними цінами, що дозволяє йому утримувати лідируючі позиції на ринку. ТОВ «Фірма Віндзор» має стабільну виробничу базу, сучасне обладнання та налагоджені внутрішні процеси, що забезпечують ефективне управління ресурсами.

Дослідження діяльності компанії дозволяє оцінити практичне застосування методів контролю та оптимізації витрат, а також виявити резерви підвищення економічної ефективності. Аналіз підприємства стане основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління витратами та підвищення її функціональної ефективності в умовах динамічного ринкового середовища.

ТОВ «Фірма Віндзор» є господарським товариством, яке було зареєстровано 01.11.1996 р. за юридичною адресою: 10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Металістів, будинок 4 [45].

ТОВ «Фірма Віндзор» здійснює наступні види діяльності:

1. Основний: 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас.
2. Інші: 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів; 43.91 Покрівельні роботи; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

ТОВ «Фірма Віндзор» є одним із провідних виробничих підприємств регіону, що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон і дверей. Історія компанії розпочалася у 1996 році, коли група підприємців у місті

Житомир вирішила заснувати власне виробництво в сфері металопластикових конструкцій. Тоді ринок віконних і дверних систем в Україні тільки починав формуватися, що відкривало перспективну нішу для нового підприємства. Перші роки роботи були наповнені численними викликами, серед яких були пошук надійних постачальників якісних матеріалів і освоєння сучасних технологій монтажу. Незважаючи на обмежені виробничі потужності, компанія змогла завоювати довіру клієнтів завдяки високій якості продукції та відповідальному ставленню до замовлень [45].

У 1998 році ТОВ «Фірма Віндзор» розширила виробничі площі та встановила сучасне обладнання, що дозволило значно збільшити обсяги виробництва. На початку 2000-х років компанія активно розширювала асортимент продукції, пропонуючи не лише металопластикові вікна, а й двері, фасадні системи та алюмінієві конструкції. Це дало змогу вийти на нові сегменти ринку та залучити більше клієнтів. У 2005 році було впроваджено систему управління якістю ISO 9001, що стало важливим кроком у розвитку підприємства. Завдяки цій системі ТОВ «Фірма Віндзор» підвищила стандарти виробництва, що позитивно позначилося на репутації компанії та її конкурентоспроможності.

Після впровадження ISO 9001 компанія встановила партнерські відносини з провідними європейськими брендами, такими як VEKA, WINKHAUS, Reynaers та Alutech. Ці контракти дозволили пропонувати продукцію преміум-класу, яка відповідала найвищим європейським стандартам якості. У 2010-х роках ТОВ «Фірма Віндзор» активно модернізувала виробництво, впроваджуючи автоматизовані лінії для різання та зварювання профілів. Це підвищило ефективність та точність виготовлення продукції, скоротило виробничі витрати і покращило контроль якості [45].

У цей період компанія розширила присутність на українському ринку, відкриваючи нові представництва у різних регіонах. Важливим напрямом стало активне залучення до будівельних проєктів різного масштабу - від приватних будинків до великих комерційних об'єктів. Підприємство зарекомендувало себе

як надійний постачальник високоякісних віконно-дверних систем. Одночасно ТОВ «Фірма Віндзор» почала розвивати власні науково-технічні дослідження для вдосконалення продукції.

З початку 2020-х років компанія приділяє особливу увагу інноваціям, орієнтуючись на енергоефективність та екологічність продукції. Це відповідає сучасним світовим трендам і підвищує привабливість компанії для клієнтів, які дбають про довкілля. ТОВ «Фірма Віндзор» активно бере участь у професійних виставках, форумах та міжнародних конференціях, де обмінюється досвідом з партнерами з Європи та інших країн. Компанія впроваджує сучасні інформаційні та автоматизовані системи управління виробництвом, що підвищує точність обліку витрат та оптимізацію ресурсів [45].

Протягом своєї історії ТОВ «Фірма Віндзор» постійно розвивала систему управління персоналом, забезпечуючи навчання та підвищення кваліфікації співробітників. Велика увага приділяється контролю якості продукції на всіх етапах виробництва та доставці. Підприємство активно співпрацює з українськими та міжнародними постачальниками, що гарантує стабільність матеріально-технічного забезпечення. Компанія застосовує сучасні маркетингові підходи для аналізу попиту та формування конкурентних пропозицій.

У своїй діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» приділяє увагу інноваційним технологіям, використовуючи сучасні матеріали та енергоефективні рішення. Підприємство розробляє нові конструкції, адаптовані до потреб клієнтів і специфіки українського клімату. Значна увага приділяється сервісному обслуговуванню та гарантійному супроводу продукції. Компанія активно розширює канали продажів, включаючи онлайн-платформи для зручності клієнтів.

ТОВ «Фірма Віндзор» також впроваджує стандартизовані процеси планування та контролю виробництва, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Використання сучасних систем управління витратами дозволяє оптимізувати виробничі та адміністративні витрати. Компанія

впроваджує програми корпоративної соціальної відповідальності, підтримуючи місцеві ініціативи та соціальні проєкти. Це формує позитивний імідж підприємства серед населення та партнерів.

За роки діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» здобула репутацію надійного та інноваційного підприємства, що постійно розвивається і впроваджує сучасні стандарти якості. Компанія активно аналізує ринок, впроваджує нові продукти та послуги, що відповідають потребам споживачів. Завдяки постійному розвитку і модернізації виробництва підприємство утримує лідируючі позиції на ринку металопластикових вікон і дверей. Сьогодні ТОВ «Фірма Віндзор» є прикладом успішного поєднання традиційного виробництва з інноваційними технологіями та сучасними управлінськими практиками.

Місію, бачення та стратегічні принципи діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Місія, бачення та стратегічні принципи діяльності ТОВ «Фірма Віндзор»

| № | Категорія                       | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Місія                           | Забезпечення ринку високоякісними металопластиковими вікнами та дверима, що поєднують енергоефективність, довговічність та сучасний дизайн, задовольняючи потреби клієнтів і сприяючи підвищенню комфорту житла та робочих приміщень.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2 | Бачення                         | Бути лідером у виробництві інноваційних віконно-дверних систем в Україні та регіоні, впроваджуючи сучасні технології, стандарти якості та екологічно безпечні матеріали, забезпечуючи стійке зростання компанії та її вплив на розвиток галузі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3 | Стратегічні принципи діяльності | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Орієнтація на високу якість продукції та послуг, що відповідають міжнародним стандартам.</li> <li>2. Впровадження інноваційних технологій і автоматизації виробництва.</li> <li>3. Постійне вдосконалення системи управління та контролю витрат.</li> <li>4. Розширення ринкової присутності та диверсифікація продуктового портфеля.</li> <li>5. Професійний розвиток персоналу та залучення компетентних фахівців.</li> <li>6. Забезпечення енергоефективності та екологічності продукції.</li> <li>7. Партнерство з провідними постачальниками і міжнародними брендами для підтримки високих стандартів якості.</li> </ol> |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

ТОВ «Фірма Віндзор» постійно вдосконалює свої бізнес-процеси, адаптуючись до змін ринкового середовища та зростаючих потреб клієнтів.

Стратегія розвитку компанії базується на впровадженні інновацій, відповідальному підході до роботи, підтриманні довіри з партнерами та клієнтами, а також забезпеченні стабільності діяльності. Завдяки цим принципам підприємство успішно утримує лідерські позиції у своїй галузі та постійно підвищує рівень конкурентоспроможності.

Політика компанії ТОВ «Фірма Віндзор» спрямована на максимальне задоволення потреб клієнтів і забезпечення високої якості продукції, що проявляється у таких засадах [45]:

- ми використовуємо лише найякісніші матеріали та комплектуючі для виробництва;
- ми пропонуємо клієнтам саме ті рішення, які відповідають їхнім потребам і вимогам;
- ми не продаємо «повітря», гарантуючи прозорість і реальну цінність кожного продукту.

Крім того, компанія активно інвестує у модернізацію виробництва та навчання персоналу, що дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму та оперативно реагувати на ринкові зміни.

Характеристика споживачів продукції ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Характеристика споживачів продукції ТОВ «Фірма Віндзор»

| Категорія споживачів                    | Характеристика                                       | Потреби та вимоги                                                          | Особливості співпраці                                                        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                                                    | 3                                                                          | 4                                                                            |
| Приватні власники житла                 | Фізичні особи, що будують або ремонтують будинки     | Якісні, енергоефективні вікна та двері, сучасний дизайн, довговічність     | Індивідуальний підхід, консультації, можливість вибору дизайну та матеріалів |
| Будівельні компанії                     | Генпідрядники та забудовники житлових об'єктів       | Надійна продукція для великих обсягів, своєчасна доставка, гарантія якості | Масові замовлення, стандартизовані продукти, довгострокові контракти         |
| Комерційні організації та офісні центри | Бізнес-структури, торгові та адміністративні будівлі | Естетичні, міцні та енергоефективні віконні та дверні системи              | Суворі терміни виконання замовлень, дотримання стандартів безпеки та дизайну |

Продовження табл. 2.2

| 1                                   | 2                                                               | 3                                                                          | 4                                                                            |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Державні та муніципальні установи   | Школи, лікарні, адміністративні будівлі                         | Продукція, що відповідає державним стандартам якості та енергоефективності | Процедури державних закупівель, відповідність тендерним вимогам              |
| Інтер'єрні та дизайн-студії         | Фахівці з оформлення інтер'єрів та екстер'єрів                  | Конструкції з оригінальним дизайном, адаптація під проєкт                  | Спільне проектування, персоналізація замовлень під концепцію студії          |
| Партнери-ритейлери та дистриб'ютори | Магазини будівельних матеріалів та спеціалізовані торгові точки | Надійні поставки, конкурентоспроможні ціни, маркетингова підтримка         | Обслуговування великих обсягів, координація логістики та рекламної підтримки |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Компанія ТОВ «Фірма Віндзор» забезпечує виконання політики компанії завдяки [45]:

- використанню високоякісних матеріалів: ПВХ - профіль VEKA, фурнітура – WINKHAUS, алюмінієві системи Reynaers (Бельгія), Alutech (Польща);

- дотриманню технології виробництва, особливо у частині розрахуну статичних навантажень;

- професійному проведенню монтажних робіт;

- технічному контролю: дотримання технології виробництва на всіх його етапах, постійний пошук нових, сучасних та вдосконалення існуючих технологій виробництва, проведення аналізу показників якості продукції з метою попередження виготовлення неякісних виробів.

Функціонування та розвиток ТОВ «Фірма Віндзор» забезпечуються, перш за все, завдяки чітко побудованій організаційній структурі підприємства, яка визначає розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності між підрозділами. Ця структура дозволяє координувати виробничі, комерційні та адміністративні процеси, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та оптимізацію витрат. Вона включає окремі департаменти, відповідальні за виробництво, постачання, збут, маркетинг, фінанси та управління персоналом,

що сприяє швидкому прийняттю рішень і контролю за виконанням планів. Завдяки такій організації підприємство здатне гнучко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати інноваційні технології та підвищувати якість продукції.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена на рис. 2.1.

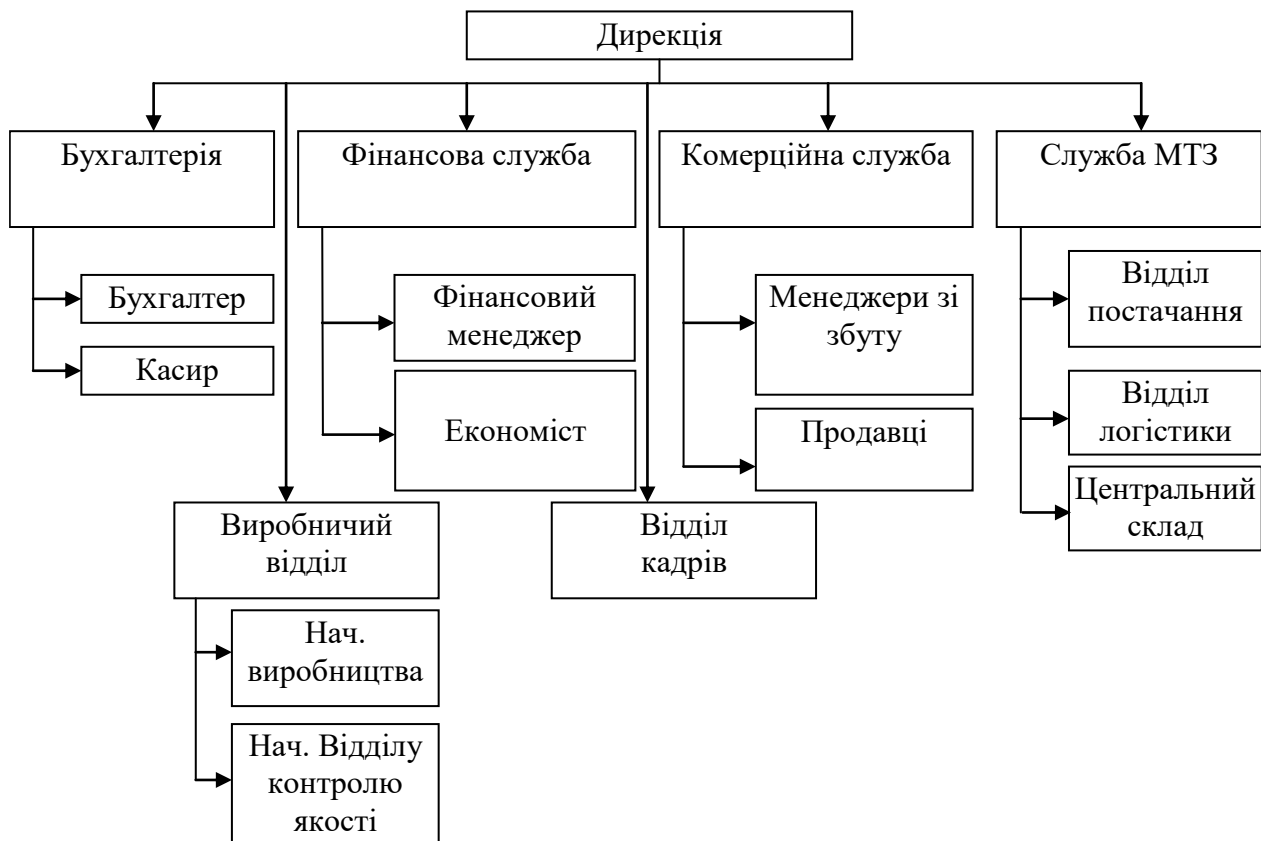


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фірма Віндзор»

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Таким чином, ТОВ «Фірма Віндзор» є одним із провідних підприємств регіону, що успішно поєднує традиційне виробництво з інноваційними технологіями. Компанія постійно розширює асортимент продукції та вдосконалює виробничі процеси, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на ринку металопластикових конструкцій. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та своєчасне прийняття управлінських рішень.

## **2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Фірма Віндзор»**

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою ефективного управління сучасним бізнесом. Вона дозволяє керівництву отримати об'єктивну та всебічну оцінку фінансового здоров'я підприємства, виявити слабкі та сильні сторони діяльності. Своєчасне проведення діагностики сприяє запобіганню фінансових ризиків та кризових ситуацій, а також дозволяє прогнозувати майбутній розвиток компанії. Значення діагностики полягає в її здатності забезпечувати основу для прийняття стратегічних, тактичних та оперативних управлінських рішень. Вона охоплює аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів.

Крім того, діагностика допомагає оцінити конкурентоспроможність підприємства на ринку та його інвестиційну привабливість. Вона також є важливим інструментом контролю за виконанням фінансових планів і бюджетів. Процес діагностики включає збір, систематизацію та оцінку фінансової та управлінської інформації, що забезпечує комплексний підхід до аналізу. Результати діагностики дозволяють виявити внутрішні резерви підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат. Вони також слугують основою для розробки заходів щодо покращення фінансової політики підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану є ключовим інструментом підвищення прозорості та достовірності фінансової інформації для власників, інвесторів і кредиторів. Вона сприяє зміцненню довіри до підприємства та підвищенню його репутації на ринку. Оцінка фінансового стану дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Діагностика також є основою для планування стратегії розвитку підприємства та забезпечення його стабільного росту.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фірма Віндзор»

| №  | Показник                                              | Роки    |         |         | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |                |
|----|-------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|----------------|
|    |                                                       | 2022    | 2023    | 2024    | +/-                              | %              |
| 1  | Чистий дохід, тис. грн.                               | 21155   | 35332   | 24667   | 3512                             | 16,60          |
| 2  | Валовий прибуток, тис. грн.                           | 1922    | 2202    | 1615    | -307                             | -15,97         |
| 3  | Чистий прибуток, тис. грн.                            | 19      | 172     | 131     | 112                              | у 5,89<br>р.б. |
| 4  | Середньорічна вартість активів, тис. грн.             | 45852,0 | 42697,5 | 47417,5 | 1565,5                           | 3,41           |
| 5  | Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн. | 10253,5 | 10659,0 | 10971,0 | 717,5                            | 7,00           |
| 6  | Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.   | 35598,5 | 32038,5 | 36446,5 | 848,0                            | 2,38           |
| 7  | Середньооблікова чисельність працівників, осіб        | 27      | 23      | 21      | -6                               | -22,22         |
| 8  | Фондовіддача                                          | 2,06    | 3,31    | 2,25    | 0,19                             | 8,98           |
| 9  | Фондомісткість                                        | 0,09    | 0,09    | 0,08    | -0,01                            | -10,95         |
| 10 | Фондоозброєність, тис. грн /ос.                       | 379,76  | 463,43  | 522,43  | 142,67                           | 37,57          |
| 11 | Продуктивність праці, тис. грн. /ос.                  | 783,52  | 1536,17 | 1174,62 | 391,10                           | 49,92          |
| 12 | Коефіцієнт оборотності оборотних активів              | 0,59    | 1,10    | 0,68    | 0,08                             | 13,89          |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства у 2024 році збільшився на 16,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток знизився на 15,97 %, що може свідчити про зростання виробничих витрат або зміну структури продажів. Чистий прибуток, навпаки, зріс у 5,89 рази, що вказує на підвищення ефективності управління фінансами та оптимізацію витрат.

Середньорічна вартість активів зросла на 3,41 %, а необоротних активів – на 7 %, що демонструє інвестиційну активність підприємства та модернізацію основних засобів. Оборотні активи збільшились на 2,38 %, що свідчить про підтримку ліквідності та фінансової стійкості. Чисельність працівників зменшилась на 22,22 %, однак продуктивність праці зросла майже на 50 %, що свідчить про ефективну оптимізацію кадрового потенціалу та використання автоматизованих процесів. Фондовіддача зросла на 8,98 %, а фондомісткість

зменшилась на 10,95 %, що підтверджує підвищення ефективності використання основних засобів. Фондоозброєність на одного працівника збільшилася на 37,57 %, що вказує на покращення матеріально-технічної бази. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 13,89 %, що свідчить про більш швидкий обіг ресурсів та підвищення ефективності управління оборотними засобами.

В цілому, підприємство ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів, водночас потребує контролю за витратами для стабілізації валового прибутку.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом комплексного аналізу його фінансово-економічної діяльності. Вона дозволяє оцінити структуру та склад активів, визначити ефективність використання основних і оборотних ресурсів. Аналіз майнового стану дає змогу виявити наявність надлишкових або недостатніх ресурсів, що можуть впливати на фінансову стійкість підприємства. Значення діагностики полягає у забезпеченні підстав для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестування, модернізації та оптимізації активів. Вона дозволяє оцінити співвідношення власних і залучених джерел фінансування, що безпосередньо впливає на платоспроможність та кредитоспроможність підприємства. Діагностика включає аналіз руху, ліквідності та ефективності використання майна, що допомагає своєчасно виявляти ризики втрат або непередбачуваних витрат. Вона також слугує інструментом планування капітальних вкладень і стратегічного розвитку підприємства.

Результати діагностики надають керівництву об'єктивну інформацію для оцінки фінансової стійкості та інвестиційної привабливості. Діагностика майнового стану сприяє підвищенню прозорості обліку та звітності, що важливо для внутрішніх та зовнішніх користувачів фінансової інформації.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»  
та джерел його формування за балансом

| Показники                                               | На 31.12.2022 |                        | На 31.12.2023 |                        | На 31.12.2024 |                        | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |                |          |
|---------------------------------------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|---------------|------------------------|----------------------------------|----------------|----------|
|                                                         | тис. грн.     | пито-<br>ма<br>вага, % | тис. грн.     | пито-<br>ма<br>вага, % | тис. грн.     | пито-<br>ма<br>вага, % | +, -                             | %              | п.с.     |
| <b>АКТИВИ</b>                                           |               |                        |               |                        |               |                        |                                  |                |          |
| 1. Необоро-<br>тні активи:                              | 9262          | 21,1                   | 12056         | 29,0                   | 9886          | 18,5                   | 624                              | 6,74           | -2,57    |
| в т.ч. основні<br>засоби                                | 9231          | 21,0                   | 12031         | 29,0                   | 9867          | 18,5                   | 636                              | 6,89           | -2,53    |
| 2. Оборотні<br>активи                                   | 34619         | 78,9                   | 29458         | 71,0                   | 43435         | 81,5                   | 8816                             | 25,47          | 2,57     |
| в т.ч. запаси                                           | 31708         | 72,3                   | 27031         | 65,1                   | 35078         | 65,8                   | 3370                             | 10,63          | -6,47    |
| дебіторська<br>заборгов-<br>ність                       | 1653          | 3,8                    | 1157          | 2,8                    | 5910          | 11,1                   | 4257                             | у 2,57<br>р.б. | 7,32     |
| грошові<br>кошти                                        | 162           | 0,4                    | 82            | 0,2                    | 66            | 0,1                    | -96                              | -59,26         | -0,25    |
| <b>ПАСИВИ</b>                                           |               |                        |               |                        |               |                        |                                  |                |          |
| 1. Власний<br>капітал                                   | 34443         | 78,5                   | 34615         | 83,4                   | 34991         | 65,6                   | 548                              | 1,59           | -12,87   |
| в т.ч. зареєс-<br>трований<br>капітал                   | 33500         | 76,3                   | 33500         | 80,7                   | 33745         | 63,3                   | 245                              | 0,73           | -13,06   |
| нерозподі-<br>лений<br>прибуток                         | 822           | 1,9                    | 994           | 2,4                    | 1125          | 2,1                    | 303                              | 36,86          | 0,24     |
| 2. Довго-<br>строкові<br>зобов'язання і<br>забезпечення | 1708          | 3,9                    | 1109          | 2,7                    | 499           | 0,9                    | -1209                            | -70,78         | -2,96    |
| 2. Поточні<br>зобов'язання і<br>забезпечення            | 7730          | 17,6                   | 5790          | 13,9                   | 17831         | 33,4                   | 10101                            | 130,67         | 15,83    |
| <b>БАЛАНС</b>                                           | <b>43881</b>  | <b>100,0</b>           | <b>41514</b>  | <b>100,0</b>           | <b>53321</b>  | <b>100,0</b>           | <b>9440</b>                      | <b>21,51</b>   | <b>х</b> |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз показав, що загальна вартість активів підприємства у 2024 році зросла на 21,51 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про розширення ресурсної бази. Необоротні активи збільшилися на 6,74 %, однак їх питома вага в структурі активів зменшилася на 2,57 п.п., що вказує на більший акцент на оборотні активи. Вартість оборотних активів зросла на 25,47 %, що відображає

підвищення ділової активності та збільшення обігових коштів. Запаси зросли на 10,63 %, однак їхня питома вага дещо знизилася, що свідчить про більш ефективне управління матеріальними ресурсами. Дебіторська заборгованість зросла майже у 2,57 рази, що потребує уваги щодо своєчасності погашення заборгованості. Грошові кошти підприємства зменшилися на 59,26 %, що може свідчити про їх спрямування на інвестиції або покриття поточних зобов'язань.

Власний капітал зріс лише на 1,59 %, при цьому його питома вага зменшилася на 12,87 п.п., що свідчить про зростання фінансування за рахунок позикових джерел. Довгострокові зобов'язання скоротилися на 70,78 %, що позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства. Поточні зобов'язання зросли на 130,67 %, і їх питома вага досягла 33,4 %, що вказує на підвищену залежність від короткострокового фінансування.

В цілому, підприємство ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє динамічний розвиток майнової структури, зміцнення оборотних активів і одночасно потребує контролю за зростанням поточних зобов'язань для забезпечення фінансової стабільності.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим елементом управлінського аналізу та контролю ефективності його функціонування. Вона дозволяє оцінити прибутковість підприємства, структуру доходів і витрат, а також виявити фактори, що впливають на фінансові результати. Значення такої діагностики полягає в забезпеченні керівництва об'єктивною інформацією для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Вона охоплює аналіз валового, операційного та чистого прибутку, рентабельності продукції та капіталу, що дозволяє визначити ефективність використання ресурсів.

Діагностика фінансових результатів сприяє виявленню резервів підвищення прибутковості та оптимізації витрат. Вона також дозволяє прогнозувати фінансові показники на майбутні періоди та планувати розвиток підприємства. Процес діагностики включає порівняння фактичних і планових показників, аналіз відхилень і причин їх виникнення. Результати діагностики є

основою для формування фінансової стратегії, коригування цінової політики та управління витратами. Вони також допомагають підвищити інвестиційну привабливість підприємства та забезпечити його стабільність на ринку.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності  
підприємства ТОВ «Фірма Віндзор», тис.грн.

| Показники                                                             | Роки  |       |       | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |             |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|-------------|
|                                                                       | 2022  | 2023  | 2024  | +                                | %           |
|                                                                       |       |       |       | -                                |             |
| Чистий дохід від реалізації продукції<br>(товарів, робіт, послуг)     | 21155 | 35332 | 24667 | 3512                             | 16,60       |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг)       | 19233 | 33130 | 23052 | 3819                             | 19,86       |
| Валовий: прибуток (збиток)                                            | 1922  | 2202  | 1615  | -307                             | -15,97      |
| Інші операційні доходи                                                | 1480  | 1544  | 4052  | 2572                             | 173,78      |
| Адміністративні витрати                                               | 1095  | 1075  | 1441  | 346                              | 31,60       |
| Витрати на збут                                                       | 834   | 1200  | 1577  | 743                              | 89,09       |
| Інші операційні витрати                                               | 805   | 566   | 2272  | 1467                             | 182,24      |
| Фінансовий результат від операційної<br>діяльності: прибуток (збиток) | 668   | 905   | 377   | -291                             | -43,56      |
| Фінансові витрати                                                     | 630   | 794   | 242   | -388                             | -61,59      |
| Інші витрати                                                          | 1     | 581   | 0     | -1                               | -100,00     |
| Фінансовий результат до<br>оподаткування: прибуток (збиток)           | 42    | 172   | 162   | 120                              | у 2,85 р.б. |
| Чистий фінансовий результат:<br>прибуток (збиток)                     | 19    | 172   | 131   | 112                              | у 5,89 р.б. |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції зріс на 16,6 %, що свідчить про розширення обсягів продажів та активну роботу з клієнтами. Водночас собівартість реалізованої продукції збільшилася на 19,86 %, перевищуючи приріст доходу, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який скоротився на 15,97 %. Значне зростання інших операційних доходів на 173,78 % відображає ефективне використання додаткових джерел надходжень підприємства. Адміністративні витрати зросли на 31,6 %, а витрати на збут – на 89,09 %, що свідчить про збільшення витрат на управління та реалізацію

продукції. Інші операційні витрати зросли на 182,24 %, що потребує контролю для збереження фінансової стабільності. Фінансовий результат від операційної діяльності знизився на 43,56 %, вказуючи на зниження ефективності основної діяльності підприємства. Зменшення фінансових витрат на 61,59 % позитивно вплинуло на кінцевий фінансовий результат. Результат до оподаткування зріс у 2,85 рази, а чистий прибуток – у 5,89 рази, демонструючи загальне покращення фінансової ефективності підприємства.

Загалом, компанія показує зростання доходів і прибутку, однак високі адміністративні та операційні витрати потребують оптимізації для забезпечення стабільного фінансового розвитку ТОВ «Фірма Віндзор».

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану  
підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»

| Показники                                     | Роки  |       |       | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |        |
|-----------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|--------|
|                                               | 2022  | 2023  | 2024  | +, -                             | %      |
|                                               |       |       |       |                                  |        |
| 1. Коефіцієнт загальної ліквідності           | 4,48  | 5,09  | 2,44  | -2,04                            | -45,61 |
| 2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності          | 0,02  | 0,01  | 0,00  | -0,02                            | -82,34 |
| 3. Чистий оборотний капітал                   | 26889 | 23668 | 25604 | -1285,0                          | -4,78  |
| 4. Коефіцієнт автономії                       | 0,78  | 0,83  | 0,66  | -0,13                            | -16,39 |
| 5. Коефіцієнт фінансової залежності           | 1,27  | 1,20  | 1,52  | 0,25                             | 19,61  |
| 6. Коефіцієнт фінансової стійкості            | 3,65  | 5,02  | 1,91  | -1,74                            | -47,69 |
| 7. Коефіцієнт оборотності активів             | 0,46  | 0,83  | 0,52  | 0,06                             | 12,75  |
| 8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу   | 0,61  | 1,02  | 0,71  | 0,09                             | 15,36  |
| 9. Рентабельність господарської діяльності, % | 0,19  | 0,48  | 0,57  | 0,38                             | x      |
| 10. Рентабельність власного капіталу, %       | 0,06  | 0,50  | 0,38  | 0,32                             | x      |
| 11. Рентабельність продукції, %               | -0,03 | -0,21 | -5,38 | -5,35                            | x      |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз засвідчив, що коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 45,61 %, що вказує на погіршення здатності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Абсолютна ліквідність зменшилася

на 82,34 %, що свідчить про низький рівень грошових коштів у розпорядженні компанії. Чистий оборотний капітал скоротився на 4,78 %, що свідчить про деяке зменшення фінансової подушки для покриття поточних витрат. Коефіцієнт автономії знизився на 16,39 %, тоді як коефіцієнт фінансової залежності зріс на 19,61 %, що відображає підвищення частки залучених джерел у структурі капіталу. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився майже на 48 %, демонструючи зменшення здатності підприємства утримувати стабільність у довгостроковій перспективі. Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу на 12,75 % та 15,36 % відповідно, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів.

Рентабельність господарської діяльності та власного капіталу зросла, що відображає підвищення ефективності прибуткоутворення. Водночас рентабельність продукції залишилася негативною, що свідчить про необхідність оптимізації виробничих та витратних процесів для поліпшення фінансових результатів.

Загалом, фінансовий стан підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» характеризується певними позитивними змінами у використанні активів і прибутковості, але зниження ліквідності та фінансової стійкості вимагає підвищеної уваги з боку керівництва.

Таким чином, вивчення діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про стабільне зростання підприємства та його здатність утримувати лідерські позиції на ринку металопластикових вікон і дверей. Позитивною тенденцією є збільшення доходів і прибутку, що свідчить про ефективність комерційної та виробничої діяльності. Фінансовий стан підприємства характеризується зниженням ліквідності та коефіцієнтів фінансової стійкості, що вимагає уваги у плануванні оборотних коштів. Загалом, ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє позитивний економічний розвиток, проте потребує подальшої оптимізації витрат і управління фінансовими ресурсами для забезпечення стабільності та зростання у довгостроковій перспективі.

### 2.3. Оцінка системи управління витратами підприємства

Функціонування системи управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» є комплексним процесом, спрямованим на оптимізацію витрат на всіх етапах виробничої та комерційної діяльності. Воно включає планування, облік, контроль і аналіз витрат, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів і підвищити рентабельність продукції. Система дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов та регулювати витрати залежно від обсягів виробництва та фінансових результатів.

Завдяки впровадженню сучасних методів обліку і контролінгу, підприємство здатне точніше визначати собівартість продукції і формувати конкурентоспроможні ціни. Функціонування СУВ забезпечує своєчасне виявлення неефективних витрат та оптимізацію внутрішніх процесів управління. Таким чином, система управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» є ключовим інструментом підвищення фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз системи управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» доцільно розпочати з діагностики рівня операційних витрат, оскільки вони становлять основу фінансових потоків і безпосередньо впливають на прибутковість компанії. Це дозволяє виявити основні статті витрат, оцінити їх динаміку та визначити, які з них є найсуттєвішими для структури собівартості продукції [52].

Динаміка операційних витрат підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка операційних витрат ТОВ «Фірма Віндзор», тис.грн.

| Показники               | Роки  |       |       | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |       |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|-------|
|                         | 2022  | 2023  | 2024  | +,-                              | %     |
|                         |       |       |       |                                  |       |
| 1                       | 2     | 3     | 4     | 5                                | 6     |
| Матеріальні витрати     | 15527 | 27896 | 18132 | 2605                             | 16,78 |
| Витрати на оплату праці | 1788  | 1642  | 2008  | 220                              | 12,30 |

Продовження табл. 2.7

| 1                                | 2     | 3     | 4     | 5    | 6      |
|----------------------------------|-------|-------|-------|------|--------|
| Відрахування на соціальні заходи | 352   | 315   | 394   | 42   | 11,93  |
| Амортизація основних фондів      | 2004  | 2281  | 2221  | 217  | 10,83  |
| Інші операційні витрати          | 1965  | 2188  | 4171  | 2206 | 112,26 |
| Разом                            | 21636 | 34322 | 26926 | 5290 | 24,45  |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз свідчить, що загальні витрати у 2024 році зросли на 5290 тис. грн., або на 24,45% порівняно з 2022 роком. Найбільшу питому вагу у структурі займають матеріальні витрати, які збільшилися на 16,78%, що пояснюється як зростанням цін на сировину, так і підвищенням обсягів виробництва. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи демонструють помірне зростання (12,30% і 11,93% відповідно), що може бути пов'язано з підвищенням заробітних плат і необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Амортизаційні витрати також зросли на 10,83%, що свідчить про активне використання або оновлення основних засобів. Водночас найбільш динамічне зростання зафіксоване за статтею «інші операційні витрати» – понад удвічі (112,26%), що потребує більш детального аналізу для виявлення можливих резервів економії.

Структурні зрушення у формуванні операційних витрат ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структурні зрушення у формуванні операційних витрат  
ТОВ «Фірма Віндзор», %

| Показники                        | Роки   |        |        | Відхилення<br>2024 р. до<br>2022 р. |
|----------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------------------|
|                                  | 2022   | 2023   | 2024   |                                     |
| Матеріальні витрати              | 71,76  | 81,28  | 67,34  | -4,42                               |
| Витрати на оплату праці          | 8,26   | 4,78   | 7,46   | -0,81                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 1,63   | 0,92   | 1,46   | -0,16                               |
| Амортизація основних фондів      | 9,26   | 6,65   | 8,25   | -1,01                               |
| Інші операційні витрати          | 9,08   | 6,37   | 15,49  | 6,41                                |
| Разом                            | 100,00 | 100,00 | 100,00 | x                                   |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Структурний аналіз операційних витрат ТОВ «Фірма Віндзор» показує, що найбільшу частку традиційно займають матеріальні витрати, однак у 2024 році їх питома вага знизилася на 4,42 п.п., що свідчить про певну диверсифікацію витрат. Частка витрат на оплату праці та соціальні відрахування залишилася відносно стабільною, демонструючи лише незначне зменшення. Амортизаційні витрати також знизили свою частку на 1,01 п.п., що може бути пов'язано з ефективнішим використанням основних засобів. Натомість найбільш суттєво зросла частка інших операційних витрат (+6,41 п.п.), що вказує на необхідність більш глибокого аналізу їх складу та пошуку можливостей оптимізації.

Витрати господарської діяльності підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» являють собою сукупність усіх грошових витрат, пов'язаних із забезпеченням виробничого процесу, збутом продукції та управлінням підприємством. Вони включають як прямі витрати (матеріали, заробітна плата, амортизація), так і непрямі витрати, що забезпечують функціонування компанії загалом. Такі витрати є ключовим фактором формування собівартості продукції, визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та безпосередньо впливають на його фінансові результати [56].

Динаміка витрат господарської діяльності підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка витрат господарської діяльності  
ТОВ «Фірма Віндзор», тис.грн.

| Показники                                                       | Роки  |       |       | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |         |
|-----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|----------------------------------|---------|
|                                                                 | 2022  | 2023  | 2024  | +,-                              | %       |
|                                                                 |       |       |       |                                  |         |
| Собівартість реалізованої продукції<br>(товарів, робіт, послуг) | 19233 | 33130 | 23052 | 3819                             | 19,86   |
| Адміністративні витрати                                         | 1095  | 1075  | 1441  | 346                              | 31,60   |
| Витрати на збут                                                 | 834   | 1200  | 1577  | 743                              | 89,09   |
| Інші операційні витрати                                         | 805   | 566   | 2272  | 1467                             | 182,24  |
| Фінансові витрати                                               | 630   | 794   | 242   | -388                             | -61,59  |
| Інші витрати                                                    | 1     | 581   | 0     | -1                               | -100,00 |
| Витрати з податку на прибуток                                   | 23    | 0     | 31    | 8                                | 34,78   |
| Разом                                                           | 22621 | 37346 | 28615 | 5994                             | 26,50   |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки витрат господарської діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про їхнє загальне зростання на 26,5% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Основним чинником збільшення витрат стала собівартість реалізованої продукції, яка зросла на 19,86%, що пояснюється зростанням цін на сировину та матеріали. Водночас суттєво підвищилися адміністративні витрати (+31,6%) та витрати на збут (+89,09%), що відображає активізацію діяльності підприємства у сфері управління та просування продукції. Найбільш відчутним є зростання інших операційних витрат на 182,24%, що може бути пов'язано з непередбаченими витратами або додатковими послугами. Позитивною тенденцією є скорочення фінансових витрат на 61,59%, що свідчить про зменшення боргового навантаження та покращення фінансової стійкості підприємства.

Формування собівартості реалізованої продукції підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» є важливим етапом аналізу, оскільки воно визначає ефективність використання ресурсів та рівень рентабельності виробництва. Саме собівартість є ключовим показником, що впливає на цінову політику компанії, її конкурентоспроможність та кінцевий фінансовий результат. Аналіз структури та динаміки витрат дозволяє виявити основні чинники їхнього зростання або зниження та оцінити можливості для оптимізації [61].

Динаміка та структура витрат собівартості реалізованої продукції підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка та структура собівартості реалізованої продукції  
підприємства ТОВ «Фірма Віндзор», тис.грн.

| Показники                             | 2022         |                        | 2023         |                        | 2024         |                        | Відхилення 2024 р.<br>до 2022 р. |       |       |
|---------------------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|----------------------------------|-------|-------|
|                                       | тис.<br>грн. | пито-<br>ма<br>вага, % | тис.<br>грн. | пито-<br>ма<br>вага, % | тис.<br>грн. | пито-<br>ма<br>вага, % | +, -                             | %     | п.с.  |
| 1                                     | 2            | 3                      | 4            | 5                      | 6            | 7                      | 8                                | 9     | 10    |
| Сировина та матеріали                 | 10815        | 56,23                  | 18934        | 57,15                  | 12706        | 55,12                  | 1892                             | 17,49 | -1,11 |
| Паливо й енергія на технологічні цілі | 1946         | 10,12                  | 3720         | 11,23                  | 3197         | 13,87                  | 1251                             | 64,27 | 3,75  |

Продовження табл. 2.10

| 1                                                 | 2     | 3      | 4     | 5      | 6     | 7      | 8    | 9      | 10    |
|---------------------------------------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|------|--------|-------|
| Основна заробітна плата                           | 2839  | 14,76  | 5589  | 16,87  | 4212  | 18,27  | 1373 | 48,36  | 3,51  |
| Додаткова заробітна плата                         | 664   | 3,45   | 1355  | 4,09   | 975   | 4,23   | 312  | 46,95  | 0,78  |
| Відрахування на соціальні заходи                  | 217   | 1,13   | 378   | 1,14   | 233   | 1,01   | 15   | 7,13   | -0,12 |
| Витрати на утримання та експлуатацію устаткування | 456   | 2,37   | 338   | 1,02   | 431   | 1,87   | -25  | -5,43  | -0,50 |
| Загальновиробничі витрати                         | 1946  | 10,12  | 1733  | 5,23   | 984   | 4,27   | -962 | -49,43 | -5,85 |
| Інші виробничі витрати                            | 350   | 1,82   | 1083  | 3,27   | 314   | 1,36   | -37  | -10,44 | -0,46 |
| Разом                                             | 19233 | 100,00 | 33130 | 100,00 | 23052 | 100,00 | 3819 | 19,86  | x     |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз динаміки витрат собівартості реалізованої продукції ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про зростання витрат у 2024 році на 3819 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становить 19,86%. Найбільшу питому вагу традиційно займають витрати на сировину та матеріали (55,12% у 2024 р.), проте їх частка дещо зменшилася на 1,11 п.с., що свідчить про відносне зниження залежності від цього чинника. Значно зросли витрати на паливо та енергію (на 64,27%), а їх питома вага піднялася до 13,87%, що може сигналізувати про підвищення енергоємності виробництва. Витрати на оплату праці (основну та додаткову) зросли майже вдвічі, а їх сумарна частка у структурі витрат піднялася до 22,5%, що відображає тенденцію до зростання трудомісткості виробництва. Натомість витрати на утримання та експлуатацію устаткування та загальновиробничі витрати скоротилися як у абсолютних показниках, так і у питомій вазі, що може свідчити про ефективніше використання виробничих ресурсів. Загалом, структура собівартості демонструє тенденцію до зростання витрат на енергоресурси та оплату праці, що потребує впровадження заходів із підвищення енергоефективності та продуктивності ТОВ «Фірма Віндзор».

Головні складові діючої системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Складові діючої системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»

| Складова               | Зміст                                                                                                 | Значення для підприємства                                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування витрат      | Формування кошторисів, бюджетів, прогнозів витрат за статтями та центрами відповідальності            | Забезпечує раціональний розподіл ресурсів і контроль за їх використанням              |
| Облік витрат           | Систематичне відображення фактичних витрат за видами, місцями виникнення та носіями витрат            | Дозволяє визначити фактичну собівартість продукції та виявити відхилення від плану    |
| Контроль витрат        | Аналіз відхилень між плановими та фактичними показниками, виявлення причин перевитрат                 | Дає змогу своєчасно вживати заходів для зниження нераціональних витрат                |
| Аналіз витрат          | Оцінка структури, динаміки та ефективності витрат, порівняння з конкурентами й галузевими стандартами | Формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень                           |
| Оптимізація витрат     | Впровадження заходів щодо зменшення витрат (ресурсозбереження, автоматизація, оптимізація закупівель) | Підвищує конкурентоспроможність та прибутковість підприємства                         |
| Мотивація персоналу    | Створення системи стимулів для заощадження ресурсів та підвищення продуктивності                      | Забезпечує зацікавленість працівників у зниженні витрат                               |
| Управлінська звітність | Підготовка звітів для керівництва щодо стану витрат і виконання планів                                | Дозволяє приймати обґрунтовані рішення у сфері фінансового та виробничого менеджменту |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Система управління витратами на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів. Вона охоплює планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію витрат, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати нераціональні витрати. Важливою складовою є мотивація персоналу та управлінська звітність, які підсилюють результативність управлінських рішень. Ефективне функціонування цієї системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства [54].

З метою представлення змісту процесу управління витратами у різних структурних підрозділах ТОВ «Фірма Віндзор» можна провести аналіз, який відобразить основні функції кожного підрозділу в контексті управління витратами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структуризація процесів та завдань управління витратами в  
основних структурних підрозділах підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»

| Структурний підрозділ   | Завдання управління                                       | Основні процеси                                                    | Цільові показники                                        |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Вище керівництво        | Стратегічне управління витратами, контроль ефективності   | Розробка стратегії оптимізації витрат, затвердження бюджетів       | Рентабельність, зниження частки витрат у собівартості    |
| Бухгалтерія             | Ведення обліку витрат, формування звітності               | Облік прямих і непрямих витрат, калькулювання собівартості         | Достовірність облікових даних, відповідність стандартам  |
| Фінансова служба        | Планування і контроль фінансових потоків                  | Складання кошторисів, аналіз фінансових показників                 | Ліквідність, фінансова стійкість, оптимізація витрат     |
| Виробничий відділ       | Мінімізація виробничих витрат                             | Контроль використання матеріалів, енергозбереження, зниження браку | Зменшення витрат на одиницю продукції, рівень браку      |
| Комерційна служба       | Управління витратами на збут і маркетинг                  | Оптимізація рекламних та збутових витрат                           | Витрати на збут у % від виручки, приріст обсягів продажу |
| Служба МТЗ та логістики | Ефективне використання матеріальних ресурсів і транспорту | Оптимізація закупівель, складування, транспортування               | Зниження логістичних витрат, оптимальний рівень запасів  |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Отже, система управління витратами на ТОВ «Фірма Віндзор» є комплексною і охоплює всі ключові структурні підрозділи підприємства. Вона забезпечує ефективне планування, контроль і оптимізацію витрат за рахунок чіткого розподілу завдань та процесів. Такий підхід сприяє підвищенню рентабельності та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Система управління витратами в ТОВ «Фірма Віндзор» організована на основі поділу підрозділів на центри витрат та центри відповідальності. Така структура дозволяє вести облік витрат за конкретними підрозділами та їхніми функціональними зонами. Це сприяє контролю витрат як у виробничих, так і в допоміжних відділах, формуючи відповідальність кожного підрозділу за зниження собівартості продукції [69]. Кожен функціональний підрозділ несе

відповідальність за управління витратами, що стимулює більш раціональне використання ресурсів на всіх етапах виробничого процесу.

Загальна схема адміністративної моделі внутрішньоекономічного управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» представлена на рис. 2.2.

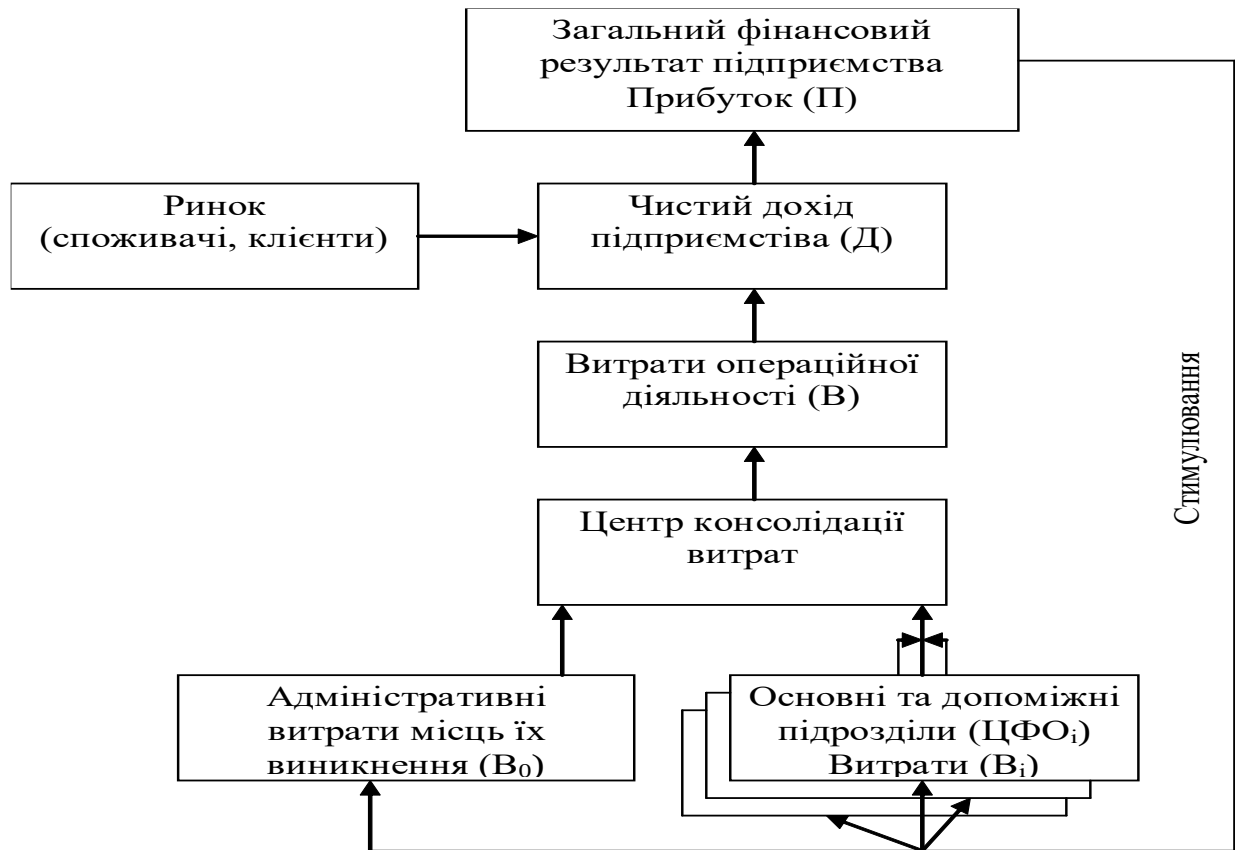


Рис. 2.2. Загальна схема адміністративної моделі внутрішньоекономічного управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Загальний фінансовий результат підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» визначається за формулою [69]:

$$\Pi = Д - \sum B_i - B_0 \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – загальний результат (прибуток) підприємства;  $Д$  – дохід підприємства, що не розноситься по центрам фінансового обліку і місцям виникнення витрат;  $B_i$  – витрати центрів фінансового обліку;  $B_0$  – адміністративні витрати в місцях їх виникнення.

Переваги адміністративної системи внутрішніх економічних відносин у сфері управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» полягають у наступному:

1. Забезпечується контроль за встановленням обґрунтованих норм витрат.
2. Пріоритет віддається обліку нормативних і фактичних витрат, що дає змогу виявляти проблемні ділянки та причини відхилень.
3. Встановлюється взаємозв'язок між економією та винагородою, що мотивує працівників зменшувати витрати.
4. Прямі та накладні витрати розподіляються точно, що дозволяє визначати собівартість продукції з високою точністю.
5. Надається можливість детального аналізу витрат, контролю за використанням матеріалів, ресурсів і трудових витрат, а також розрахунку ключових показників ефективності.

Діагностика ефективності системи управління витратами є необхідною для оцінки реального стану витрат підприємства, визначення рівня їх оптимізації та виявлення резервів підвищення продуктивності. Вона дозволяє контролювати використання ресурсів у різних структурних підрозділах і забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих показників. Така діагностика сприяє формуванню стратегічних і тактичних рішень щодо скорочення витрат і підвищення рентабельності. Крім того, вона забезпечує ефективну взаємодію між фінансовими, виробничими та комерційними службами підприємства, стимулюючи відповідальність кожного підрозділу за результати [80].

Динаміка показників рентабельності та ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка показників рентабельності та ефективності  
управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»

| Показник                                   | Роки  |       |       | Відхилення<br>2024 р. до<br>2022 р. |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------------------------------------|
|                                            | 2022  | 2023  | 2024  |                                     |
| 1                                          | 2     | 3     | 4     | 5                                   |
| Валова рентабельність виробничих витрат, % | 9,99  | 6,65  | 7,01  | -2,99                               |
| Коефіцієнт окупності чистого доходу        | 11,01 | 16,05 | 15,27 | 4,27                                |
| Рентабельність операційної діяльності, %   | 3,04  | 2,52  | 1,33  | -1,71                               |
| Рентабельність господарської діяльності, % | 0,19  | 0,48  | 0,57  | 0,38                                |
| Рентабельність підприємства, %             | 0,09  | 0,48  | 0,46  | 0,38                                |

Продовження табл. 2.13

| 1                                                                            | 2     | 3     | 4     | 5     |
|------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %                     | 0,09  | 0,49  | 0,53  | 0,44  |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                                       | 10,01 | 15,05 | 14,27 | 4,27  |
| Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності                           | 1,03  | 1,03  | 0,21  | -0,82 |
| Коефіцієнт окупності адміністративних витрат                                 | 19,32 | 32,87 | 17,12 | -2,20 |
| Коефіцієнт окупності витрат на збут                                          | 25,37 | 29,44 | 15,64 | -9,72 |
| Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції | 0,06  | 0,03  | 0,06  | 0,01  |
| Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції          | 0,04  | 0,04  | 0,07  | 0,03  |
| Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат                | 0,05  | 0,03  | 0,05  | 0,00  |
| Частка витрат на збут в структурі операційних витрат                         | 0,04  | 0,03  | 0,06  | 0,02  |
| Загальна економічна рентабельність, %                                        | 1,47  | 2,26  | 0,85  | -0,61 |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз свідчить про коливання показників рентабельності та ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» у період з 2022 по 2024 рік. Валова рентабельність виробничих витрат знизилася на 2,99%, що вказує на зростання питомих витрат або зменшення прибутку від виробництва. Коефіцієнт окупності чистого доходу підвищився на 4,27%, свідчачи про поліпшення загальної ефективності отримання прибутку від реалізації продукції.

Операційна рентабельність зменшилася на 1,71%, що відображає зростання витрат або зниження операційного прибутку. Рентабельність господарської діяльності та чиста рентабельність виручки від реалізації продукції показали позитивну динаміку, підвищившись на 0,38% та 0,44% відповідно, що вказує на певне підвищення ефективності фінансових результатів. Коефіцієнти окупності витрат на адміністративні та збутові витрати значно знизилися, що сигналізує про необхідність контролю цих статей витрат. Загальна економічна рентабельність зменшилася на 0,61%, демонструючи, що підприємству слід оптимізувати витрати для стабілізації фінансової ефективності.

Таким чином, стан системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про її функціональну ефективність та здатність контролювати витрати у різних підрозділах підприємства. Використання принципу центрів витрат і центрів відповідальності дозволяє чітко визначати місце виникнення витрат та відповідальних осіб. Аналіз динаміки операційних та господарських витрат показує, що підприємство успішно оптимізує матеріальні та трудові витрати, хоча деякі статті, зокрема інші операційні витрати та витрати на збут, демонструють зростання. Система управління витратами сприяє підвищенню продуктивності праці та фондівіддачі, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства. Загалом, система управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» є структурованою, адаптивною та орієнтованою на підвищення ефективності виробництва та фінансових результатів.

## **Висновки до розділу 2**

Дослідження процесів формування системи управління витратами на підприємстві проводилось на прикладі провідної регіональної виробничої компанії ТОВ «Фірма Віндзор», що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон та дверей. Підприємство відоме високою якістю продукції та конкурентними цінами, що дозволяє йому утримувати лідируючі позиції на ринку. ТОВ «Фірма Віндзор» має стабільну виробничу базу, сучасне обладнання та налагоджені внутрішні процеси, що забезпечують ефективне управління ресурсами.

ТОВ «Фірма Віндзор» є одним із провідних підприємств регіону, що успішно поєднує традиційне виробництво з інноваційними технологіями. Компанія постійно розширює асортимент продукції та вдосконалює виробничі процеси, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на ринку металопластикових конструкцій. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Аналіз показав, що чистий дохід підприємства у 2024 році збільшився на 16,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації продукції. Водночас валовий прибуток знизився на 15,97 %, що може свідчити про зростання виробничих витрат або зміну структури продажів. Чистий прибуток, навпаки, зріс у 5,89 рази, що вказує на підвищення ефективності управління фінансами та оптимізацію витрат. В цілому, підприємство ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, підвищення продуктивності та ефективності використання ресурсів, водночас потребує контролю за витратами для стабілізації валового прибутку.

Аналіз свідчить, що загальні витрати у 2024 році зросли на 5290 тис. грн., або на 24,45% порівняно з 2022 роком. Найбільшу питому вагу у структурі займають матеріальні витрати, які збільшилися на 16,78%, що пояснюється як зростанням цін на сировину, так і підвищенням обсягів виробництва. Аналіз динаміки витрат господарської діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про їхнє загальне зростання на 26,5% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Основним чинником збільшення витрат стала собівартість реалізованої продукції, яка зросла на 19,86%, що пояснюється зростанням цін на сировину та матеріали.

Система управління витратами на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів. Вона охоплює планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію витрат, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати нераціональні витрати. Важливою складовою є мотивація персоналу та управлінська звітність, які підсилюють результативність управлінських рішень. Ефективне функціонування цієї системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Система управління витратами в ТОВ «Фірма Віндзор» організована на основі поділу підрозділів на центри витрат та центри відповідальності. Така структура дозволяє вести облік витрат за конкретними підрозділами та їхніми

функціональними зонами. Це сприяє контролю витрат як у виробничих, так і в допоміжних відділах, формуючи відповідальність кожного підрозділу за зниження собівартості продукції. Кожен функціональний підрозділ несе відповідальність за управління витратами, що стимулює більш раціональне використання ресурсів на всіх етапах виробничого процесу.

Стан системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про її функціональну ефективність та здатність контролювати витрати у різних підрозділах підприємства. Використання принципу центрів витрат і центрів відповідальності дозволяє чітко визначати місце виникнення витрат та відповідальних осіб. Аналіз динаміки операційних та господарських витрат показує, що підприємство успішно оптимізує матеріальні та трудові витрати, хоча деякі статті, зокрема інші операційні витрати та витрати на збут, демонструють зростання. Система управління витратами сприяє підвищенню продуктивності праці та фондівдачі, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ФІРМА ВІНДЗОР»

### **3.1. Формування ефективного механізму управління витратами підприємства**

Формування ефективного механізму управління витратами є одним із ключових завдань у забезпеченні стабільного розвитку підприємства ТОВ «Фірма Віндзор». В умовах динамічного ринкового середовища саме оптимізація витрат дозволяє зберігати конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Витрати формують основу собівартості продукції, тому їх раціональне планування та контроль визначають рівень прибутковості діяльності. Система управління витратами повинна бути комплексною, охоплювати всі структурні підрозділи підприємства та забезпечувати прозорість у розподілі ресурсів. Ефективний механізм управління витратами дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати коригуючих заходів [7; 26].

Особливого значення набуває аналіз структури витрат, що дає можливість виявити резерви для їх зниження без шкоди для якості продукції. Упровадження сучасних методів обліку, аналізу й контролю витрат сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів. Для ТОВ «Фірма Віндзор» формування такого механізму є важливим етапом адаптації до ринкових викликів та забезпечення стабільного фінансового результату. Крім того, ефективне управління витратами сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства. Таким чином, створення дієвої системи контролю і планування витрат є необхідною умовою для довгострокового успішного функціонування компанії [17].

Механізм управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» має становити цілісну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності господарської

діяльності. Він повинен включати процеси планування витрат, їх обліку, аналізу, контролю та регулювання. Важливо, щоб механізм охоплював усі рівні управління – від стратегічного до оперативного, забезпечуючи координацію дій між підрозділами.

Основою його функціонування мають бути сучасні методи калькулювання собівартості, нормативного та управлінського обліку. Також він має передбачати систему внутрішньої відповідальності за формування й використання витрат у центрах їх виникнення. Одним із ключових завдань є створення ефективної системи моніторингу, що дозволяє вчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення. У результаті такий механізм забезпечуватиме зниження собівартості продукції, зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємства [32].

Головні функції запропонованого механізму управління витратами, що вважаємо за доцільне впровадити в діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Головні функції запропонованого механізму  
управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»

| Функція            | Зміст реалізації                                                                          | Очікуваний результат                                                                            |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | 2                                                                                         | 3                                                                                               |
| Планування витрат  | Визначення потреби у ресурсах, складання кошторисів, прогнозування собівартості продукції | Формування оптимальної структури витрат та забезпечення їх відповідності фінансовим можливостям |
| Облік витрат       | Фіксація витрат за місцями виникнення, центрами відповідальності та видами діяльності     | Забезпечення достовірної інформації для аналізу та контролю                                     |
| Аналіз витрат      | Порівняння фактичних витрат з плановими, визначення відхилень та їх причин                | Виявлення резервів зниження витрат і підвищення ефективності                                    |
| Контроль витрат    | Систематичний моніторинг рівня витрат у розрізі підрозділів та процесів                   | Запобігання перевитратам і нерациональному використанню ресурсів                                |
| Регулювання витрат | Коригування планових показників, застосування заходів щодо оптимізації витрат             | Забезпечення гнучкого управління та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища     |

Продовження табл. 3.1

| 1                         | 2                                                                                         | 3                                                                          |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Мотивація персоналу       | Запровадження системи стимулювання економії ресурсів та раціонального використання коштів | Підвищення відповідальності працівників і зацікавленості у зниженні витрат |
| Інформаційне забезпечення | Використання сучасних ІТ-рішень для збору, обробки та візуалізації даних про витрати      | Прийняття обґрунтованих і оперативних управлінських рішень                 |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Отже, механізм управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» доцільно розглядати як цілісну, впорядковану у часі та просторі систему методів, інструментів і заходів, за допомогою яких здійснюється регулюючий вплив на процес формування та використання витрат підприємства. Такий механізм слід ототожнювати із комплексом практичних дій, що забезпечують раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей підприємства. Він має включати низку ключових складників, серед яких [22; 32]:

- планування витрат і формування бюджетів;
- облік і контроль витрат за місцями їх виникнення та центрами відповідальності;
- аналіз відхилень і пошук резервів економії;
- мотивацію персоналу до ефективного використання ресурсів;
- інформаційне забезпечення управлінських рішень.

Крім того, важливим елементом механізму виступає використання сучасних інформаційних технологій, які дають змогу автоматизувати облік, моніторинг і прогнозування витрат. Таким чином, механізм управління витратами є багатокomпонентною системою, яка поєднує організаційні, економічні та технічні інструменти для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Складники механізму управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» мають включати наступне:

1. Індикатори управління витратами. Це система кількісних і якісних показників, які дозволяють відстежувати динаміку витрат та визначати їхній

вплив на фінансові результати підприємства. До них відносяться: рівень собівартості, коефіцієнти окупності витрат, питома вага окремих витрат у загальній структурі, рентабельність витрат тощо. Індикатори дають змогу своєчасно виявляти негативні тенденції та ухвалювати управлінські рішення.

2. Напрями управління витратами підприємства. Напрями визначають стратегічну орієнтацію діяльності підприємства у сфері витрат. Серед основних можна виділити [39]:

- оптимізацію структури витрат (зниження частки непродуктивних витрат, раціоналізація адміністративних та збутових витрат);
- підвищення продуктивності праці й ефективності використання матеріальних ресурсів;
- впровадження енергозберігаючих та ресурсозберігаючих технологій;
- розвиток системи бюджетування та управлінського обліку;
- мінімізацію ризиків, пов'язаних із перевитратами.

3. Параметри управління витратами. Це характеристики витрат, за якими здійснюється аналіз і контроль. Сюди входять [52]:

- обсяг витрат (загальна величина витрат підприємства за певний період);
- структура витрат (розподіл витрат за елементами – матеріали, зарплата, амортизація, інші);
- питома вага окремих видів витрат у загальних витратах;
- динаміка витрат у часі (збільшення чи зниження у порівнянні з базовим періодом);
- рівень змінних і постійних витрат;
- чутливість витрат до змін обсягів виробництва.

4. Інструменти управління витратами. Це практичні засоби, що забезпечують реалізацію управлінських рішень [39]:

- планування – формування кошторисів, бюджетів, бізнес-планів, стратегій розвитку;
- організування – побудова системи управління витратами, визначення центрів витрат і відповідальності, розподіл обов'язків;

- аналізування, облік та контроль – ведення управлінського та фінансового обліку, аналіз відхилень між плановими й фактичними витратами, внутрішній аудит;

- мотивування – створення системи матеріального та нематеріального заохочення працівників (премії за економію, кар'єрні стимули, підвищення кваліфікації).

5. Показники об'єктів управління витратами. Це конкретні параметри, за якими оцінюється ефективність витрат у розрізі підрозділів і видів діяльності, наприклад [33; 69]:

- собівартість одиниці продукції;
- витрати на 1 грн доходу;
- частка адміністративних і збутових витрат у собівартості;
- витрати на оплату праці на одного працівника;
- фондівіддача та енергоємність виробництва.

6. Критерії ефективності управління витратами. Це узагальнені показники, які дозволяють оцінити результативність управління. Основними критеріями є:

- досягнення планових рівнів собівартості;
- зростання рентабельності діяльності;
- зменшення частки непродуктивних витрат;
- підвищення коефіцієнтів окупності витрат;
- зростання чистого прибутку при зниженні або оптимізації витрат;
- стабільність фінансового стану підприємства.

Отже, механізм управління витратами в ТОВ «Фірма Віндзор» має бути комплексною системою, що поєднує індикатори, напрями, параметри, інструменти, показники та критерії, які забезпечують прозорість, контрольованість і результативність витрат.

Послідовність функціонування запропонованого механізму управління витратами на базі підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» узагальнено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Послідовність функціонування механізму управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Особливої уваги потребують шляхи скорочення витрат на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор». У цьому контексті доцільно сформувані певну ієрархію заходів, спрямованих на зменшення витрат, залежно від рівня їх складності та можливостей реалізації (табл. 3.2).

Запропонована ієрархія заходів щодо зниження витрат на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» дозволяє систематизувати підходи до оптимізації витрат залежно від рівня складності їх реалізації. Спочатку підприємство може застосовувати організаційні заходи, які не потребують значних інвестицій, але забезпечують швидкий результат. Далі важливим кроком є вдосконалення складання виробничої програми, що сприяє точнішому плануванню й ефективнішому використанню ресурсів [76].

Таблиця 3.2

Ієрархія заходів, які мають на меті скорочення витрат ТОВ «Фірма Віндзор»  
залежно від складності здійснення відповідних заходів

| Рівень     | Група заходів                                                            | Характеристика                                                                                                                  | Приклади реалізації                                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-й рівень | Організаційні заходи                                                     | Найпростіші дії, що не потребують значних інвестицій, спрямовані на підвищення дисципліни та раціональне використання ресурсів. | Оптимізація робочого часу, контроль використання матеріалів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення документообігу.              |
| 2-й рівень | Заходи з вдосконалення складання виробничої програми                     | Орієнтовані на підвищення ефективності планування та організації виробничого процесу.                                           | Перехід на більш точні методи прогнозування попиту, коригування асортиментної політики, узгодження обсягів виробництва з ринковим попитом. |
| 3-й рівень | Заходи з вдосконалення фінансового забезпечення господарської діяльності | Передбачають удосконалення механізмів фінансування, що забезпечують стабільність роботи підприємства.                           | Оптимізація структури витрат, зниження рівня кредитного навантаження, пошук додаткових джерел фінансування, залучення інвесторів.          |
| 4-й рівень | Техніко-технологічні заходи                                              | Найскладніші, потребують значних інвестицій, але забезпечують довгостроковий ефект від зниження витрат.                         | Модернізація обладнання, впровадження енергоощадних технологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління.                |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Поглиблене фінансове забезпечення діяльності дозволяє створити стабільну основу для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій. Найбільш перспективним, але водночас і найскладнішим напрямом є техніко-технологічні заходи, які забезпечують підприємству стале зниження витрат у майбутньому.

Для оцінки впливу впровадження заходів зі скорочення витрат на рівень витрат промислових підприємств було сформовано вибірку, яка включає 80 виробничих підприємств України. Ці підприємства представлені трьома різними типами промислової діяльності, що дозволяє провести кількісний порівняльний аналіз та виявити специфіку ефективності заходів у різних секторах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Окремі показники діяльності досліджуваних підприємств за 2023–2024 рр.

| Назви показників, одиниці вимірювання                                                            | Значення показників за видами діяльності |                                    |                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                  | Виробництво виробів з пластмас           | Виробництво будівельних матеріалів | Виробництво будівельних конструкцій |
| 1                                                                                                | 2                                        | 3                                  | 4                                   |
| 1. Кількість підприємств, що досліджувалися, одиниць                                             | 35                                       | 21                                 | 24                                  |
| З них:                                                                                           | 12                                       | 5                                  | 9                                   |
| 2.1. Підприємств, які впроваджували лише перші два рівні заходів з управління витратами, одиниць |                                          |                                    |                                     |
| 2.2. Підприємств, які впроваджували перші три рівні заходів з управління витратами, одиниць      | 13                                       | 10                                 | 9                                   |
| 2.3. Підприємств, які впроваджували усі рівні заходів з управління витратами, одиниць            | 10                                       | 6                                  | 6                                   |
| 3. Індекс росту відносного рівня витрат для:                                                     |                                          |                                    |                                     |
| 3.1. Підприємств, які впроваджували лише перші два рівні заходів з управління витратами          | 0,97                                     | 0,99                               | 1,02                                |
| 3.2. Підприємств, які впроваджували перші три рівні заходів з управління витратами               | 0,93                                     | 0,95                               | 0,97                                |
| 3.3. Підприємств, які впроваджували усі рівні заходів з управління витратами                     | 0,87                                     | 0,91                               | 0,93                                |
| 4. Фактичне значення F-критерію                                                                  | 5,62                                     | 6,19                               | 6,88                                |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Згідно з даними, наведеними в табл. 3.3, підприємства, які впровадили заходи вищого рівня ієрархії, демонструють нижчі показники зростання рівня витрат. Аналіз за допомогою дисперсійного методу підтвердив статистичну значущість цієї залежності, адже фактичне значення F-критерію перевищує критичне при рівні значущості  $\alpha = 0,05$ . Це свідчить про те, що ефект від впровадження комплексних заходів зі зниження витрат є достовірним і не випадковим. Отже, більш системний підхід до управління витратами дійсно сприяє їх ефективнішому контролю та зменшенню.

Таким чином, формування ефективного механізму управління витратами на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» є ключовим фактором підвищення його

конкурентоспроможності та економічної стабільності. Аналіз показав, що застосування комплексного підходу, який включає індикатори, напрями, параметри, інструменти та критерії ефективності управління витратами, дозволяє точно контролювати витрати та своєчасно виявляти проблемні ділянки. Впровадження ієрархії заходів зі зниження витрат, починаючи від організаційних і закінчуючи техніко-технологічними, забезпечує послідовне підвищення ефективності діяльності підприємства. Загалом, створення ефективного механізму управління витратами забезпечує підприємству ТОВ «Фірма Віндзор» стабільний розвиток та підвищення рентабельності виробництва.

### **3.2. Резерви підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор»**

Пошук резервів підвищення ефективності управління витратами є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємств, зокрема ТОВ «Фірма Віндзор». В умовах зростаючої конкуренції та коливань на ринку металопластикових конструкцій ефективне управління витратами стає основою економічної стабільності компанії. Виявлення резервів дозволяє не лише скоротити непотрібні витрати, а й підвищити продуктивність ресурсів та загальну рентабельність підприємства. Аналіз витрат допомагає виявити слабкі місця у виробничих, адміністративних та комерційних процесах, що сприяє формуванню цільових заходів щодо їх оптимізації [4; 23].

Резерви можуть бути реалізовані як на рівні організаційних змін, так і через модернізацію техніко-технологічної бази підприємства. Впровадження системи контролю та планування витрат забезпечує раціональний розподіл ресурсів і підвищує відповідальність працівників за досягнення фінансових показників. Також пошук резервів сприяє зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Фірма Віндзор» на ринку та залученню нових клієнтів. Використання сучасних методів аналізу витрат дозволяє здійснювати прогнозування та

планування на майбутні періоди. Ефективне управління витратами формує основу для стабільного розвитку підприємства та підвищення його фінансової стійкості [23]. Отже, систематичний пошук резервів є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та успішної діяльності ТОВ «Фірма Віндзор».

До виявлених недоліків існуючої системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» можна віднести ті, що представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Характеристика недоліків існуючої системи управління  
витратами ТОВ «Фірма Віндзор»

| Недолік                                             | Характеристика прояву на підприємстві                                                           | Значення негативного впливу                                                     |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Недостатній контроль за оперативними витратами      | Відсутність системи своєчасного моніторингу витрат у виробничих та адміністративних підрозділах | Приводить до перевитрат та зниження рентабельності продукції                    |
| Слабка мотивація працівників щодо економії ресурсів | Працівники не зацікавлені у скороченні витрат і підвищенні ефективності використання матеріалів | Зменшується загальна ефективність роботи та збільшується собівартість продукції |
| Обмежене використання аналітичних інструментів      | Відсутність системного аналізу відхилень фактичних витрат від планових                          | Ускладнює виявлення проблемних зон та прийняття управлінських рішень            |
| Невпорядкованість планування витрат                 | Витрати не завжди прогнозуються за структурними підрозділами та центрами відповідальності       | Ускладнює контроль і планування бюджету підприємства                            |
| Відсутність інтегрованої системи обліку та контролю | Дані щодо витрат розрізнені між бухгалтерією, виробництвом та комерційною службою               | Підвищується ризик помилок та затримок у прийнятті управлінських рішень         |

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень*

Отже, система управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» має низку недоліків, які впливають на ефективність використання ресурсів та рентабельність продукції. Основні проблеми пов'язані з недостатнім контролем за оперативними витратами, слабкою мотивацією працівників та обмеженим застосуванням аналітичних інструментів. Також спостерігається невпорядкованість планування витрат і відсутність інтегрованої системи обліку та контролю. Ці недоліки ускладнюють своєчасне виявлення проблемних зон і

прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього збільшується собівартість продукції та знижується загальна ефективність роботи підприємства. Усунення цих проблем є ключовим завданням для підвищення ефективності управління витратами.

Напрями підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Напрями підвищення ефективності управління витратами  
ТОВ «Фірма Віндзор»

| Напрямок підвищення ефективності       | Опис заходів у межах напрямку                                                                                                      | Можливий позитивний вплив на усунення виявлених недоліків                                                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Вдосконалення планування та аналізу | Використання сучасних планових моделей, регулярний аналіз відхилень, впровадження системи КРІ для контролю витрат                  | Своєчасне виявлення проблемних зон, зменшення непередбачених витрат, покращення прийняття управлінських рішень                           |
| 2. Оптимізація організаційних процесів | Впровадження чітких процедур обліку та контролю витрат, розподіл центрів відповідальності, автоматизація внутрішніх процесів       | Підвищення прозорості витрат, скорочення надлишкових витрат, підвищення відповідальності підрозділів                                     |
| 3. Мотиваційне стимулювання персоналу  | Впровадження системи преміювання та бонусів за економію ресурсів, навчання працівників методам ефективного використання матеріалів | Зростання зацікавленості працівників у зниженні витрат, підвищення ефективності виробничих процесів та скорочення собівартості продукції |

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Розглянемо напрями підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» більш детально:

1. Вдосконалення планування та аналізу. Цей напрям передбачає впровадження комплексної системи планування витрат на всіх етапах виробничого процесу. Заходи включають створення детальних бюджетів та планів витрат, регулярний моніторинг фактичних витрат у порівнянні з плановими показниками, використання сучасних аналітичних інструментів, таких як факторний аналіз [17].

Отже, в якості важливого аналітичного інструменту пропонуємо

впровадження систематичного факторного аналізу виробничої собівартості підприємства ТОВ «Фірма Віндзор». Виробнича собівартість на більшості виробничих підприємств формує близько 90% повної собівартості. Тому аналіз передумов формування виробничої собівартості ТОВ «Фірма Віндзор» є вкрай важливим.

Факторний аналіз виробничої собівартості та витрат на виробництво продукції ТОВ «Фірма Віндзор» дозволяє визначити чинники, які формують найбільш суттєвий вплив на формування показника собівартості. Факторна модель представлена у вигляді формули [26]:

$$BC = (PB_i + NB_i) \times OB \quad (3.1)$$

де BC – виробнича собівартість, сформована на підприємстві, тис.грн;  $PB_i$  – прямі витрати на 1 тис.од товарної продукції, тис.грн;  $NB_i$  – непрямі витрати на 1 тис.од товарної продукції, тис.грн; OB – обсяг виробництва, тис.од.

Факторний аналіз доцільно проводити методом ланцюгових підстановок. Для цього розраховано такі умовні показники [26]:

$$BC_1 = (PB_{i1} + NB_{i1}) \times OB_1 \quad (3.2)$$

$$BC_2 = (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_2 \quad (3.3)$$

$$BC_{y1} = (PB_{i2} + NB_{i1}) \times OB_1 \quad (3.4)$$

$$BC_{y2} = (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_1 \quad (3.5)$$

$$BC_{y3} = BC_2 = (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_2 \quad (3.6)$$

Вплив чинників оцінено шляхом розрахунку ланцюгових різниць [26]:

- вплив зміни прямих витрат:

$$DPB = BC_{y1} - BC_1 = (PB_{i2} + NB_{i1}) \times OB_1 - (PB_{i1} + NB_{i1}) \times OB_1; \quad (3.7)$$

- вплив зміни непрямих витрат:

$$DNB = BC_{y2} - BC_{y1} = (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_1 - (PB_{i2} + NB_{i1}) \times OB_1; \quad (3.8)$$

- вплив зміни обсягу виробництва:

$$DOB = BC_{y3} - BC_{y2} = (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_2 - (PB_{i2} + NB_{i2}) \times OB_1; \quad (3.9)$$

Баланс відхилень розраховано за формулами:

$$DBC = DPB + DNB + DOB; \quad (3.10)$$

$$DBC = BC_2 - BC_1. \quad (3.11)$$

Для проведення факторного аналізу виробничої собівартості ТОВ «Фірма Віндзор» за 2023–2024 роки використаємо надані вихідні дані та методику, описану вище, а саме метод ланцюгових підстановок (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Вихідні дані для факторного аналізу виробничої собівартості

ТОВ «Фірма Віндзор» за 2023–2024 рр.

| Показник                        | Умовне позначення | 2023 рік | 2024 рік | Абсолютне відхилення, +/- |
|---------------------------------|-------------------|----------|----------|---------------------------|
| Прямі на 1 тис.од, тис.грн      | ПВ <sub>i</sub>   | 243,5    | 265,2    | 21,7                      |
| Непрямі на 1 тис.од, тис.грн    | НВ <sub>i</sub>   | 42,6     | 57,9     | 15,3                      |
| Обсяг виробництва, тис.од       | ОВ                | 115,8    | 71,3     | -44,452                   |
| Виробнича собівартість, тис.грн | ВС                | 33130    | 23052    | -10078                    |

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

1. Розрахунок умовних показників. Використано формули (3.2–3.6) для розрахунку умовних показників виробничої собівартості:

$$BC_1 = (243,5 + 42,6) \times 115,8 = 33130 \text{ тис. грн.}$$

$$BC_2 = (265,2 + 57,9) \times 71,3 = 23052 \text{ тис. грн.}$$

$$BC_{y_1} = (265,2 + 42,6) \times 115,8 = 35643 \text{ тис. грн.}$$

$$BC_{y_2} = (265,2 + 57,9) \times 115,8 = 37415 \text{ тис. грн.}$$

$$BC_{y_3} = (265,2 + 57,9) \times 71,3 = 23052 \text{ тис. грн.}$$

2. Розрахунок впливу чинників. Оцінено вплив кожного фактору за формулами (3.7–3.9):

Вплив зміни прямих витрат (ДПВ):

$$ДПВ = 35643 - 33130 = 2513 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни непрямих витрат (ДНВ):

$$ДНВ = 37415 - 35643 = 1772 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни обсягу виробництва (ДОВ):

$$ДОВ = 23052 - 37415 = (-14363) \text{ тис. грн.}$$

3. Баланс відхилень. Перевірено баланс відхилень за формулами (3.10–

3.11).

Сума впливу чинників (DBC):

$$DBC = 2513 + 1772 - 14363 = (-10078) \text{ тис. грн.}$$

Загальне відхилення виробничої собівартості:

$$DBC = 23052 - 33130 = (-10078) \text{ тис. грн.}$$

Сума впливу чинників збігається із загальним відхиленням, що підтверджує правильність розрахунків (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Аналіз впливу чинників на формування виробничої  
собівартості продукції ТОВ «Фірма Віндзор»

| Найменування фактору           | Умовне позначення | Вплив фактору, тис. грн |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------|
| Вплив зміни прямих витрат      | ДПВ               | 2513                    |
| Вплив зміни непрямих витрат    | ДНВ               | 1772                    |
| Вплив зміни обсягу виробництва | ДОВ               | -14363                  |
| Разом                          | DBC=ДПВ+ДНВ+ДОВ   | -10078                  |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Отже, на формування виробничої собівартості ТОВ «Фірма Віндзор» за 2023–2024 роки вплинули такі фактори:

- у зв'язку зі збільшенням прямих витрат виробнича собівартість продукції зросла на 2513 тис. грн;
- у зв'язку зі збільшенням непрямих витрат виробнича собівартість продукції зросла на 1772 тис. грн;
- у зв'язку зі зменшенням обсягу виробництва виробнича собівартість продукції зменшилася на 14363 тис. грн.

Найбільший вплив на виробничу собівартість сформовано зменшенням обсягу виробництва, що негативним чином характеризує організацію виробничого процесу на підприємстві, оскільки призвело до значного зниження загальної собівартості через скорочення масштабів діяльності. Комплексний аналіз виробничої собівартості та витрат на виробництво, проведений за наведеною методикою, дозволить виявити основні тенденції формування витрат на виробництво та виробничої собівартості діяльності ТОВ «Фірма

Віндзор».

2. Оптимізація організаційних процесів. Напрямок «Оптимізація організаційних процесів» передбачає системне упорядкування внутрішньої структури підприємства та вдосконалення взаємодії між підрозділами. Він включає розподіл функцій та відповідальності, що дозволяє уникати дублювання робіт і скоротити адміністративні витрати. Важливим елементом є оптимізація бізнес-процесів, що забезпечує швидший та ефективніший потік інформації та ресурсів у межах підприємства. Реорганізація підрозділів і впровадження чітких регламентів роботи сприяє підвищенню дисципліни та контролю за витратами [32].

Впровадження системи бюджетування витрат є важливим елементом комплексних заходів з оптимізації організаційних процесів на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор». Воно дозволяє чітко планувати фінансові ресурси та забезпечує контроль за їх використанням у межах встановлених лімітів. Бюджетування сприяє підвищенню прозорості витрат, що дає можливість своєчасно виявляти перевитрати та неефективні витрати.

Блок-схема формування бюджету витрат на виробництво продукції ТОВ «Фірма Віндзор» представлена на рис. 3.2.

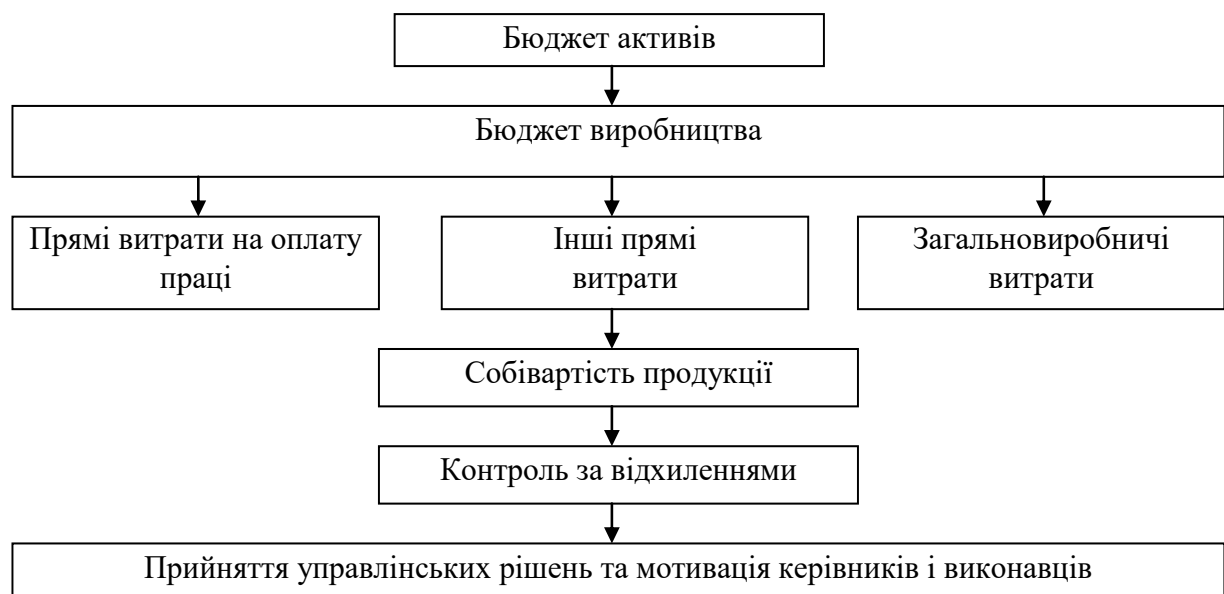


Рис. 3.2. Блок-схема формування бюджету витрат на виробництво продукції ТОВ «Фірма Віндзор»

*Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень*

Дослідження свідчать, що на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» досі застосовується метод жорсткого бюджетування. Суть цього підходу полягає у встановленні фіксованих витрат на весь плановий період без урахування можливих змін у обсягах виробництва. Такий метод не враховує фактичні обсяги виробництва ні у кошторисній документації, ні у реальних показниках діяльності підприємства.

Повернути втрачений ефект можливо шляхом впровадження гнучких кошторисів у виробничій практиці. Гнучкі кошториси дозволяють коригувати бюджетні показники відповідно до реального обсягу виробництва. Це забезпечує більш точне управління витратами та підвищує ефективність контролю за фінансовими ресурсами підприємства [32].

Приклад «гнучкого» виробничого бюджетування виробничого цеху ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Приклад «гнучкого» виробничого бюджетування цеху  
виробництва печива ТОВ «Фірма Віндзор», грн.

| Статті витрат                           | Обсяг виробництва, ум.од. |         |         |         |         |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------|---------|---------|---------|
|                                         | 40000                     | 42500   | 45000   | 47500   | 50000   |
| 1. Сировина і матеріали:                | 1696436                   | 1802463 | 1908490 | 2014517 | 2120544 |
| – основні матеріали;                    | 1102311                   | 1171206 | 1240100 | 1308994 | 1377889 |
| – допоміжні матеріали;                  | 169653                    | 180256  | 190860  | 201463  | 212066  |
| – упаковка;                             | 339289                    | 360494  | 381700  | 402906  | 424111  |
| – МШП                                   | 85182                     | 90506   | 95830   | 101154  | 106478  |
| 2. Куповані вироби і напівфабрикати     | 107200                    | 113900  | 120600  | 127300  | 134000  |
| 3. Енергетичні витрати:                 | 83378                     | 88589   | 93800   | 99011   | 104222  |
| – на технологічні цілі;                 | 34489                     | 36644   | 38800   | 40955   | 43111   |
| – на опалення і освітлення              | 55000                     | 55000   | 55000   | 55000   | 55000   |
| 4. Основна заробітна плата робітників   | 79520                     | 84490   | 89460   | 94430   | 99400   |
| 5. Допоміжна заробітна плата робітників | 14560                     | 15470   | 16380   | 17290   | 18200   |
| 6. Відрахування на соціальні заходи     | 37600                     | 39950   | 42300   | 44650   | 47000   |
| 7. Амортизація обладнання і приміщень   | 32900                     | 32900   | 32900   | 32900   | 32900   |
| 8. Загальновиробничі витрати, в.т.ч:    | 104062                    | 110566  | 117070  | 123574  | 130078  |
| – постійні;                             | 87800                     | 87800   | 87800   | 87800   | 87800   |
| – змінні                                | 26018                     | 27644   | 29270   | 30896   | 32522   |
| Разом                                   | 2155656                   | 2288328 | 2421000 | 2553672 | 2686344 |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Представлені витрати підприємства, адаптовані під різні обсяги виробництва, що дозволяє сформувати гнучкий кошторис. Завдяки цьому фактичні показники можна зіставляти з бюджетними, що робить аналіз витрат більш точним і ефективним. Використання гнучкого кошторису дозволяє контролювати витрати з урахуванням реальних умов виробництва.

Звіт про виконання кошторису витрат ТОВ «Фірма Віндзор», визначеного на фактичний обсяг виробництва представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Виконання «гнучкого» бюджету витрат виробничого цеху  
ТОВ «Фірма Віндзор», грн.

| Статті витрат                           | За кошторисом<br>(47500 ум.од.) | Фактично<br>(47500 ум.од.) | Відхилення |              |
|-----------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------|--------------|
|                                         |                                 |                            | Сприятливі | Несприятливі |
| 1. Сировина і матеріали:                | 2014517                         | 1984375                    | 30142      |              |
| – основні матеріали;                    | 1308994                         | 1284500                    | 24494      |              |
| – допоміжні матеріали;                  | 201463                          | 205000                     |            | 3537         |
| – упаковка;                             | 402906                          | 396400                     | 6506       |              |
| – МШП                                   | 101154                          | 98475                      | 2679       |              |
| 2. Куповані вироби і напівфабрикати     | 127300                          | 129400                     |            | 2100         |
| 3. Енергетичні витрати:                 | 99011                           | 94610                      | 4401       |              |
| – на технологічні цілі;                 | 40955                           | 39610                      | 4401       |              |
| – на опалення і освітлення              | 55000                           | 55000                      |            |              |
| 4. Основна заробітна плата робітників   | 94430                           | 96730                      |            | 2300         |
| 5. Допоміжна заробітна плата робітників | 17290                           | 16900                      | 390        |              |
| 6. Відрахування на соціальні заходи     | 44650                           | 45780                      |            | 1130         |
| 7. Амортизація обладнання і приміщень   | 32900                           | 32900                      |            |              |
| 8. Загальновиробничі витрати, в.т.ч:    | 123574                          | 121560                     | 2014       |              |
| – постійні;                             | 87800                           | 87800                      |            |              |
| – змінні                                | 30896                           | 33760                      | 2014       |              |
| Разом                                   | 2553672                         | 2522255                    | 36947      | 9067         |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Результати розрахунків показують, що на відміну від жорсткого кошторису, де всі відхилення мали негативний характер, виконання гнучкого кошторису цеху ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє більш позитивні показники. Це підтверджує, що гнучке бюджетування дозволяє ефективніше пристосовуватися до змін обсягів виробництва, сприяючи кращому управлінню

витратами.

3. Мотиваційне стимулювання персоналу передбачає створення системи заохочень, яка спонукає працівників до ефективного управління витратами та підвищення продуктивності. Важливим елементом є встановлення премій та бонусів, що безпосередньо залежать від досягнення показників економії ресурсів та оптимізації виробничих процесів. Також застосовуються нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень, публічне відзначення результатів та кар'єрний розвиток. Впровадження чіткої системи оцінки ефективності роботи дозволяє співробітникам бачити прямий зв'язок між їхніми діями та результатами підприємства. Мотиваційні заходи сприяють формуванню відповідальності за використання ресурсів та дотримання бюджетних планів. Крім того, це підвищує залученість персоналу до процесів прийняття рішень щодо оптимізації витрат. Загалом, стимулювання працівників створює умови для більш раціонального використання ресурсів і підвищує ефективність системи управління витратами на підприємстві [39].

Таким чином, дослідження та розробка резервів підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» показав, що існують значні можливості для оптимізації організаційних процесів, планування та контролю витрат. Вдосконалення планування та аналітичної роботи дозволяє більш точно прогнозувати потреби підприємства та знижувати ризики перевитрат. Впровадження гнучкого бюджетування забезпечує адаптацію витрат до змін обсягів виробництва та підвищує ефективність контролю. Мотиваційне стимулювання персоналу сприяє підвищенню відповідальності та залученості співробітників у процеси економії ресурсів. Реалізація комплексного підходу до управління витратами дозволяє скоротити собівартість продукції та підвищити рентабельність підприємства. Загалом використання зазначених резервів створює умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Віндзор».

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Розвиток мотиваційного стимулювання персоналу є важливим аспектом підвищення ефективності управління витратами на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор». В умовах сучасної конкуренції економія ресурсів і оптимізація витрат стають ключовими факторами підвищення прибутковості та стабільності підприємства. Ефективна мотиваційна система дозволяє заохочувати працівників до свідомого та раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Використання фінансових та нефінансових стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці та відповідальності за досягнення планових показників. Систематичне впровадження мотиваційних заходів допомагає формувати корпоративну культуру економії та ефективності. Таким чином, розвиток мотиваційного стимулювання персоналу є необхідним елементом комплексної стратегії зниження витрат на підприємстві.

Пропонуємо два альтернативних напрями мотиваційного стимулювання персоналу щодо оптимізації витрат ТОВ «Фірма Віндзор», що представлено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

#### Альтернативні напрями мотиваційного стимулювання персоналу щодо оптимізації витрат ТОВ «Фірма Віндзор»

| Напрямок              | Конкретні заходи                                                                                                            | Очікуваний ефект                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова мотивація   | Введення премій та бонусів за економію матеріалів, скорочення простоїв, ефективне використання обладнання та енергоресурсів | Збільшення відповідальності персоналу за використання ресурсів, зниження виробничих витрат, підвищення фінансової ефективності підприємства                          |
| Нефінансова мотивація | Визнання досягнень співробітників, участь у навчальних програмах, кар'єрний розвиток, внутрішні рейтинги ефективності       | Формування культури відповідальності, залучення персоналу до оптимізації процесів, підвищення продуктивності та активної участі у покращенні організаційних процесів |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Для наочності проведемо прогнозний розрахунок ефекту від запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження

витрат ТОВ «Фірма Віндзор».

Вихідні дані для розрахунку ефекту від запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат ТОВ «Фірма Віндзор» наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вихідні дані для розрахунку ефекту від запропонованих напрямів  
мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат  
ТОВ «Фірма Віндзор»

| Показник                                                                      | Значення |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Матеріальні витрати, тис.грн.                                                 | 18132    |
| Витрати на оплату праці, тис.грн.                                             | 2008     |
| Кількість працівників, осіб                                                   | 21       |
| Фонд премій від економії матеріальних витрат (захід 1), %                     | 12       |
| Витрати на навчання та внутрішні мотиваційні програми (захід 2), тис.грн.     | 100      |
| Очікувана економія матеріальних витрат за фінансової мотивації (захід 1), %   | 6        |
| Очікувана економія матеріальних витрат за нефінансової мотивації (захід 2), % | 3        |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Проведемо розрахунок економічної ефективності реалізації заходів з фінансової мотивації до зниження матеріальних витрат ТОВ «Фірма Віндзор»:

1. Економія матеріальних витрат.

Економія = Матеріальні витрати  $\times$  Очікувана економія =  $18132 \times 0,06 = 1088$  тис.грн.

2. Розрахунок витрат на премії.

Витрати на премії = Очікувана економія  $\times$  Фонд премій =  $1088 \times 0,12 = 131$  тис.грн.

3. Економічний ефект заходу.

Чистий ефект = Економія – Витрати на премії =  $1088 - 131 = 957$  тис.грн.

4. Економічна ефективність заходу (коефіцієнт окупності витрат на фінансову мотивацію).

$E = \text{Чистий економічний ефект} / \text{Витрати на премії} = 957 / 131 = 7,31$

Отже, кожна гривня витрат на премії приносить близько 7,31 грн. економії

матеріальних витрат.

Отже, напрям 1 передбачає введення системи фінансових заохочень для працівників виробничих та допоміжних підрозділів ТОВ «Фірма Віндзор», спрямованих на зменшення матеріальних та інших операційних витрат. Основним принципом є преміювання персоналу у випадку досягнення або перевищення встановлених показників економії витрат. Для оцінки ефективності цього заходу використано дані про матеріальні витрати підприємства за 2024 рік, які становили 18132 тис. грн, та встановлену ставку преміювання у розмірі 12% від досягнутої економії.

Очікувана економія витрат від впровадження цього заходу була розрахована як 6% від матеріальних витрат, що дало значення 1088 тис. грн. Витрати на премії, що становили 12% від цієї економії, склали 131 тис. грн. Таким чином, чистий економічний ефект, тобто фактична економія після сплати премій, дорівнює 957 тис. грн. Розрахунок показав, що кожна гривня, витрачена на преміювання, принесла близько 7,31 грн. економії, що свідчить про високий рівень ефективності заходу.

Отримані результати демонструють, що фінансова мотивація персоналу є потужним інструментом підвищення ефективності управління витратами, оскільки дозволяє стимулювати працівників до раціонального використання ресурсів, зменшення втрат і витрат, а також забезпечує прямий економічний ефект для підприємства ТОВ «Фірма Віндзор». У практичному застосуванні це означає, що впровадження системи преміювання може значно підвищити контроль над витратами та сприяти досягненню фінансових цілей ТОВ «Фірма Віндзор».

Проведемо розрахунок економічної ефективності реалізації заходів з нефінансової мотивації до зниження матеріальних витрат ТОВ «Фірма Віндзор»:

1. Економія матеріальних витрат.

Економія = Матеріальні витрати × Очікувана економія =  $18132 \times 0,03 = 544$  тис.грн.

## 2. Витрати на навчання та внутрішні програми.

Витрати на навчання та внутрішні програми, які мають забезпечувати очікуваний рівень економії матеріальних витрат визначено в обсязі 100 тис.грн.

## 3. Економічний ефект заходу.

Чистий ефект = Економія – Витрати на навчання та внутрішні програми = 544 – 100 = 444 тис.грн.

4. Економічна ефективність заходу (коефіцієнт окупності витрат на нефінансову мотивацію).

$E = \text{Чистий економічний ефект} / \text{Витрати на навчання та внутрішні програми} = 444 / 100 = 4,44$

Напрямок 2 передбачає впровадження системи нефінансового стимулювання, яка включає визнання досягнень, нагороди за кращі результати у зниженні витрат, рейтингові оцінки та внутрішнє визнання колективу. Основна мета цього заходу – підвищити відповідальність і мотивацію працівників без значного залучення додаткових фінансових ресурсів.

Для розрахунку ефекту було використано наступні дані. Загальні матеріальні витрати у 2024 році складають 18132 тис. грн. Виходячи з досвіду впровадження подібних заходів на інших підприємствах, очікуваний позитивний вплив нефінансової мотивації оцінено у 3% скорочення витрат за рахунок підвищення дисципліни, раціонального використання матеріалів та зменшення витрат. Це дає економію у 544 тис. грн. Витрати на реалізацію заходу мінімальні і включають лише організаційні та адміністративні витрати на проведення внутрішніх конкурсів, нагородження та оформлення визнання, що умовно складають 1000 тис. грн. Таким чином, чистий економічний ефект досягає 444 тис. грн. Коефіцієнт окупності заходу, відношення чистого ефекту до витрат на стимулювання, дорівнює близько 4,44, що підтверджує високу ефективність нефінансової мотивації.

Результати демонструють, що такий підхід сприяє формуванню культури економії та відповідальності серед працівників, покращує контроль над витратами та стимулює до активного пошуку способів їх оптимізації.

Нефінансова мотивація показує здатність зменшувати витрати без прямого залучення значних фінансових ресурсів, що робить її ефективним доповненням до системи управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор».

Результати реалізації запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат у ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Результати реалізації запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат у ТОВ «Фірма Віндзор»

| Заходи мотивації                  | Тип мотивації                                       | Витрати на реалізацію, тис. грн | Економія витрат, тис. грн | Чистий економічний ефект, тис. грн | Коефіцієнт ефективності | Основні результати                                                                                                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Напрямок 1. Фінансова мотивація   | Пряма премія за досягнення цілей зі зниження витрат | 131                             | 1088                      | 957                                | 7,31                    | Підвищення зацікавленості персоналу, стимулювання ефективного використання ресурсів, зниження матеріальних та операційних витрат |
| Напрямок 2. Нефінансова мотивація | Визнання досягнень, рейтинги, нагороди              | 100                             | 544                       | 444                                | 4,44                    | Формування культури економії, підвищення відповідальності, зменшення витрат без значного фінансового залучення                   |
| Разом                             | х                                                   | 231                             | 1632                      | 1401                               | 6,06                    | х                                                                                                                                |

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Таким чином, обидва запропоновані напрями мотиваційного стимулювання персоналу сприяли суттєвому зниженню витрат у ТОВ «Фірма Віндзор». Фінансова мотивація у вигляді прямої премії продемонструвала найвищий чистий економічний ефект в обсязі 957 тис. грн, що свідчить про високу ефективність прямого матеріального стимулювання. Коефіцієнт ефективності фінансової мотивації на рівні 7,31 підтверджує значний

економічний вплив на оптимізацію ресурсів. Нефінансова мотивація також показала позитивний результат, адже чистий економічний ефект склав 444 тис. грн при коефіцієнті ефективності 4,44, що свідчить про ефективність нематеріальних методів стимулювання. Впровадження системи визнання досягнень формує культуру економії та підвищує відповідальність персоналу. Загальний економічний ефект від реалізації обох заходів становить 1401 тис. грн, а середній коефіцієнт ефективності - 6,06. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу для зниження витрат та підвищення продуктивності підприємства. Отже, поєднання фінансових і нефінансових методів стимулювання забезпечує максимальний економічний ефект при оптимальному залученні ресурсів ТОВ «Фірма Віндзор».

### **Висновки до розділу 3**

Механізм управління витратами підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» має становити цілісну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та підвищення ефективності господарської діяльності. Він повинен включати процеси планування витрат, їх обліку, аналізу, контролю та регулювання. Важливо, щоб механізм охоплював усі рівні управління – від стратегічного до оперативного, забезпечуючи координацію дій між підрозділами. Основою його функціонування мають бути сучасні методи калькулювання собівартості, нормативного та управлінського обліку. Також він має передбачати систему внутрішньої відповідальності за формування й використання витрат у центрах їх виникнення.

Аналіз показав, що застосування комплексного підходу, який включає індикатори, напрями, параметри, інструменти та критерії ефективності управління витратами, дозволяє точно контролювати витрати та своєчасно виявляти проблемні ділянки. Впровадження ієрархії заходів зі зниження витрат, починаючи від організаційних і закінчуючи техніко-технологічними, забезпечує послідовне підвищення ефективності діяльності підприємства.

Загалом, створення ефективного механізму управління витратами забезпечує підприємству ТОВ «Фірма Віндзор» стабільний розвиток та підвищення рентабельності виробництва.

Пошук резервів підвищення ефективності управління витратами є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємств, зокрема ТОВ «Фірма Віндзор». В умовах зростаючої конкуренції та коливань на ринку металопластикових конструкцій ефективне управління витратами стає основою економічної стабільності компанії. Виявлення резервів дозволяє не лише скоротити непотрібні витрати, а й підвищити продуктивність ресурсів та загальну рентабельність підприємства. Аналіз витрат допомагає виявити слабкі місця у виробничих, адміністративних та комерційних процесах, що сприяє формуванню цільових заходів щодо їх оптимізації.

Система управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» має низку недоліків, які впливають на ефективність використання ресурсів та рентабельність продукції. Основні проблеми пов'язані з недостатнім контролем за оперативними витратами, слабкою мотивацією працівників та обмеженим застосуванням аналітичних інструментів. Також спостерігається невідповідність планування витрат і відсутність інтегрованої системи обліку та контролю. Ці недоліки ускладнюють своєчасне виявлення проблемних зон і прийняття управлінських рішень. Внаслідок цього збільшується собівартість продукції та знижується загальна ефективність роботи підприємства. Усунення цих проблем є ключовим завданням для підвищення ефективності управління витратами.

Вдосконалення планування та аналітичної роботи дозволяє більш точно прогнозувати потреби підприємства та знижувати ризики перевитрат. Впровадження гнучкого бюджетування забезпечує адаптацію витрат до змін обсягів виробництва та підвищує ефективність контролю. Мотиваційне стимулювання персоналу сприяє підвищенню відповідальності та залученості співробітників у процесі економії ресурсів. Реалізація комплексного підходу до управління витратами дозволяє скоротити собівартість продукції та підвищити

рентабельність підприємства. Загалом використання зазначених резервів створює умови для стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Фірма Віндзор».

В умовах сучасної конкуренції економія ресурсів і оптимізація витрат стають ключовими факторами підвищення прибутковості та стабільності підприємства. Ефективна мотиваційна система дозволяє заохочувати працівників до свідомого та раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Використання фінансових та нефінансових стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці та відповідальності за досягнення планових показників. Систематичне впровадження мотиваційних заходів допомагає формувати корпоративну культуру економії та ефективності. Таким чином, розвиток мотиваційного стимулювання персоналу є необхідним елементом комплексної стратегії зниження витрат на підприємстві.

Обидва запропоновані напрями мотиваційного стимулювання персоналу сприяли суттєвому зниженню витрат у ТОВ «Фірма Віндзор». Фінансова мотивація у вигляді прямої премії продемонструвала найвищий чистий економічний ефект в обсязі 957 тис. грн, що свідчить про високу ефективність прямого матеріального стимулювання. Коефіцієнт ефективності фінансової мотивації на рівні 7,31 підтверджує значний економічний вплив на оптимізацію ресурсів. Нефінансова мотивація також показала позитивний результат, адже чистий економічний ефект склав 444 тис. грн при коефіцієнті ефективності 4,44, що свідчить про ефективність нематеріальних методів стимулювання. Впровадження системи визнання досягнень формує культуру економії та підвищує відповідальність персоналу. Загальний економічний ефект від реалізації обох заходів становить 1401 тис. грн, а середній коефіцієнт ефективності - 6,06. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу для зниження витрат та підвищення продуктивності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та удосконалення системи управління витратами підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Витрати підприємства - це виражене у вартісній формі цілеспрямоване використання матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних ресурсів у процесі здійснення виробничо-господарської, управлінської й інвестиційної діяльності, що зумовлює зменшення економічних вигод і формує основу для визначення собівартості продукції, фінансових результатів та стратегічної конкурентоспроможності підприємства. Формування витрат підприємства відіграє вагомую роль у забезпеченні його ефективного розвитку та стабільності на ринку.

2. Формування системи управління витратами підприємства є важливим етапом забезпечення його економічної ефективності та фінансової стабільності. Воно дозволяє чітко організувати планування, облік, контроль і аналіз витрат, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів. Правильна структура СУВ та розподіл обов'язків підвищують точність управлінських рішень і сприяють своєчасному реагуванню на зміни ринкових умов. Використання сучасних інструментів і методів управління витратами забезпечує оперативний збір та аналіз інформації, виявлення резервів та зниження непотрібних видатків.

3. Визначені методичні засади оцінки ефективності управління витратами підприємства забезпечують системний підхід до контролю та аналізу витрат. Вони дозволяють об'єктивно визначати структуру та динаміку витрат, порівнювати фактичні та нормативні показники і виявляти резерви економії. Сформовані підходи дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни у виробничому процесі та зовнішньому середовищі. Вони сприяють оптимізації ресурсів і підвищенню рентабельності виробництва. Використання системи економічних показників забезпечує комплексну оцінку ефективності витрат на всіх рівнях управління.

4. ТОВ «Фірма Віндзор» є одним із провідних підприємств регіону, що успішно поєднує традиційне виробництво з інноваційними технологіями. Компанія постійно розширює асортимент продукції та вдосконалює виробничі процеси, що дозволяє їй утримувати лідерські позиції на ринку металопластикових конструкцій. Організаційна структура підприємства забезпечує ефективне управління ресурсами, оптимізацію витрат та своєчасне прийняття управлінських рішень.

5. Аналіз свідчить, що загальні витрати у 2024 році зросли на 5290 тис. грн., або на 24,45% порівняно з 2022 роком. Найбільшу питому вагу у структурі займають матеріальні витрати, які збільшилися на 16,78%, що пояснюється як зростанням цін на сировину, так і підвищенням обсягів виробництва. Аналіз динаміки витрат господарської діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про їхнє загальне зростання на 26,5% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Основним чинником збільшення витрат стала собівартість реалізованої продукції, яка зросла на 19,86%, що пояснюється зростанням цін на сировину та матеріали.

6. Система управління витратами на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» є комплексом взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів. Вона охоплює планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію витрат, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати нераціональні витрати. Важливою складовою є мотивація персоналу та управлінська звітність, які підсилюють результативність управлінських рішень. Ефективне функціонування цієї системи сприяє підвищенню конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

7. Стан системи управління витратами ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про її функціональну ефективність та здатність контролювати витрати у різних підрозділах підприємства. Використання принципу центрів витрат і центрів відповідальності дозволяє чітко визначати місце виникнення витрат та відповідальних осіб. Аналіз динаміки операційних та господарських витрат показує, що підприємство успішно оптимізує матеріальні та трудові витрати,

хоча деякі статті, зокрема інші операційні витрати та витрати на збут, демонструють зростання. Система управління витратами сприяє підвищенню продуктивності праці та фондівіддачі, що позитивно впливає на загальну фінансову стійкість підприємства.

8. Пошук резервів підвищення ефективності управління витратами є одним із ключових завдань сучасного менеджменту підприємств, зокрема ТОВ «Фірма Віндзор». В умовах зростаючої конкуренції та коливань на ринку металопластикових конструкцій ефективне управління витратами стає основою економічної стабільності компанії. Виявлення резервів дозволяє не лише скоротити непотрібні витрати, а й підвищити продуктивність ресурсів та загальну рентабельність підприємства.

9. В умовах сучасної конкуренції економія ресурсів і оптимізація витрат стають ключовими факторами підвищення прибутковості та стабільності підприємства. Ефективна мотиваційна система дозволяє заохочувати працівників до свідомого та раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Використання фінансових та нефінансових стимулів сприяє підвищенню продуктивності праці та відповідальності за досягнення планових показників.

10. Обидва запропоновані напрями мотиваційного стимулювання персоналу сприяли суттєвому зниженню витрат у ТОВ «Фірма Віндзор». Фінансова мотивація у вигляді прямої премії продемонструвала найвищий чистий економічний ефект в обсязі 957 тис. грн, що свідчить про високу ефективність прямого матеріального стимулювання. Нефінансова мотивація також показала позитивний результат, адже чистий економічний ефект склав 444 тис. грн при коефіцієнті ефективності 4,44, що свідчить про ефективність нематеріальних методів стимулювання. Загальний економічний ефект від реалізації обох заходів становить 1401 тис. грн, а середній коефіцієнт ефективності - 6,06. Це підтверджує доцільність комплексного підходу до мотивації персоналу для зниження витрат та підвищення продуктивності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андриющенко І. Є., Сидоренко А. О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526>.
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: [https://www.researchgate.net/publication/377713723\\_ekonomicna\\_sutnist\\_znacenna\\_i\\_zavdannia\\_upravlinna\\_vitratami](https://www.researchgate.net/publication/377713723_ekonomicna_sutnist_znacenna_i_zavdannia_upravlinna_vitratami).
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Атіка, 2014. 480 с.
4. Болюх М. А. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
5. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 296-304.
6. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
7. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами. Галицький економічний вісник. 2020. № 1(26). С. 187-192.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Грещак М. Р., Коцюба О. З. Управління витратами: навчально-методичний посібник; Мін-во освіти та науки України, КНЕУ. Київ : КНЕУ. 2012. 131 с.
10. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М., Недільська Л. В. Фінансовий менеджмент: підручник. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
11. Дерій В. А. Витрати та доходи підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, Екон. думка», 2019. 272 с.
12. Економічний аналіз: навч. посіб. / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

13. Єршова Н. Фінансове прогнозування у фокусі обліково-аналітичного забезпечення. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 312-322.
14. Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі ТОВ «Торговий дом ММК». *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/33.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf).
15. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
16. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 174- 182.
17. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризик» суб'єкта господарювання. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 4. С. 23–33.
18. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 50-54.
19. Квасницька Р., Агаєв М. Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат. *Scientific Foundations in Economics and Management: collective monograph / Kovalenko V., Lyutyuy I., Zatonatska T., International Science Group*. Boston: Primedia eLaunch, 2022. С. 234-239.
20. Колісник О. П., Суходольська Д. В. Оцінка впливу виробничих витрат на собівартість продукції. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-130>
21. Корбут Д., Рудніченко Є., Власюк І., Каплична А. Методологія управління проектною діяльністю підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 113–118.
22. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-48>.

23. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>
24. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2018. 456 с.
25. Кубай В. М. Основні чинники впливу на механізм формування витрат підприємства. Теорія та практика менеджменту: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2016. С. 37-40.
26. Кузьмін О. Є., Данилюк М.О. Управління витратами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2014. 264 с.
27. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 40-48.
28. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 289–296.
29. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3124>.
30. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>.
31. Магденко С. О. Аналіз впливу структури операційних витрат на фінансові результати діяльності підприємств. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 73. С. 63-67.
32. Маслак Н. Г., Михайлів Г. В., Шевченко І. Ю. Управління витратами та оптимізація бізнес-процесів для досягнення прибутковості. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 83. С. 74-78.
33. Мельник О. Г. Удосконалення управління витратами підприємства на

засадах бюджетів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 527. Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2015. С. 29-36.

34. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності: Затверджено Наказом Міністерства економіки України 02.03.10 № 226. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ME02094.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME02094.html)

35. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : Наказ Міністерства промислової політики України від 09.07.07 р. № 373. URL: <http://www.mfu.gov.ua>.

36. Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) 2 «Запаси». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/>

37. Міжнародний стандарт фінансової звітності (МСФЗ) 9 «Витрати на дослідження і розробки». URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>

38. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник. К. : Центр навч. літератури, 2017. 412 с.

39. Назаренко С. А., Фейш М. О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158>.

40. Наказ про облікову політику підприємства. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0013-00>

41. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 07.02.2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

42. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 504 с.

43. Нечипоренко А. В., Сулима М. О. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового прогнозування в умовах цифровізації економіки. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. Серія: економіка, управління, безпека, технології. 2024. Том 3. № 3. <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2024-3-3-2>.

44. Олійник О. В. Класифікація витрат підприємства. Вісник ЖІТІ. 2001. № 14. С. 146–152.
45. Офіційний сайт компанії ТОВ «Фірма Віндзор». URL: <https://zl.com.ua/company/>
46. Офіційний сайт ТОВ «Фірма Віндзор». URL: <http://windzor.com.ua/>.
47. П(С)БО 16 «Витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0013-00>
48. П(С)БО 31 «Фінансові витрати». Наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2000 № 356. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0055-01>
49. П(С)БО 9 «Запаси». Наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0713-99>
50. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference (June 25–26, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 49–53.
51. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
52. Полозов М. О. Шляхи зниження собівартості продукції на підприємстві. Вісник Одеського національного політехнічного університету. 2016. № 7. С. 29-33.
53. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 74–80.
54. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка і регіон. 2017. №4. С. 59–62.
55. Скрипник М. І. Суть витрат як економічної категорії Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 4 (50). С. 159-165.
56. Стояненко І. В. Теоретико-методичні засади оцінювання результативності діяльності підприємства торгівлі. Ефективна економіка. 2024.

№ 2. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3108/3144>.

57. Татар М. С., Дзюбенко О. В., Остроушкіна Н. С. Моніторинг надійності взаємодії підприємства з суб'єктами зовнішнього середовища в умовах глобальних викликів. Вісник Сум ДУ. Серія «Економіка». 2022. № 2. С. 143-153.

58. Ткаченко М. М. Бухгалтерський облік на підприємствах з різними формами власності : навчальний посібник. Київ: А.С.К., 2017. 512 с.

59. Ткаченко М., Гуріна А. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>

60. Токарчук В. Р. Вплив витрат на прибуток підприємства. Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє: збірник тези всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти (18.04.2024 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, 2024. 267 с. С. 180-182.

61. Токарчук В. Р. Прогнозування витрат як інструмент управління фінансами підприємства. Фінансові інструменти регіонального розвитку: матеріали Х всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (24 жовтня 2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. 264 с. С. 243-245.

62. Токарчук В. Р. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Студентські наукові читання 2024: матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (28.11.2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 179-181.

63. Труш С. Є., Чебан Т. М., Степанович Н. Я. Управлінський облік : навч.-метод. Ппсібник. Київ: Кондор, 2017. 296 с.

64. Турило А.М., Кравчук Ю. Б., Цуцурук Н. М. Уточнення сутності поняття «витрати» і їхньої економічної оцінки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11(41). С. 85-88.

65. Фандель Р. Теорія виробництва і витрат. Київ: Таксон, 2000. 520 с.

66. Фаріон В. Я. Суть витрат як економічної категорії. Вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки 2023. Вип. 1 (49). С. 44–47.

67. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45.

68. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерський облік: управлінський аспект. Харків: Фінанси та статистика, 1995. 416 с.

69. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3 (157). С. 247–253.

70. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2002. 656 с.

71. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1. 2-ге вид. Х. : ІНЖЕК, 2017. 368 с.

72. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. К.: Знання, 2019. 166 с.

73. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518>.

74. Чорнобрива Н. А. Методологічні основи застосування понять витрат, затрат, собівартості у теорії та на практиці. Балтійський економічний журнал. 2018. № 2. С. 195-206.

75. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 33-38.

76. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165

77. Чумаченко М. Р., Білоусова І. Економічна робота на підприємстві та П(с)БО 16 «Витрати». Бухгалтерський облік та аудит. 2017. № 3. С. 13–16.

78. Шапиро І. А. Досвід впровадження системи моніторингу виробничих витрат трубопрокатного підприємства на основі визначення їх еластичності.

Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2848>.

79. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 306–311.

80. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 306–311.

81. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>

82. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

83. Ющишина Л.О. Фактори, що визначають рівень витрат на виробництво продукції і методи їх аналізу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К., 2017. № 5(37), Т.2. С. 115-122.

84. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету Львівська політехніка. 2017. № 14 (594). С. 357–360.

## **ДОДАТКИ**

Методика розрахунку показників для аналізу та оцінки витрат  
господарської діяльності підприємства

| Показник                                                      | Методика розрахунку показника                                              | Економічний зміст показника                                                                |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт покриття виробничих витрат                         | <u>Валова продукція</u><br>Операційні витрати                              | Скільки валової продукції створюється на підприємстві за рахунок 1 грн. операційних витрат |
| Коефіцієнт окупності виробничих витрат                        | <u>Операційні витрати</u><br>Валова продукція                              | Які витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. валової продукції                       |
| Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат            | <u>Чистий дохід</u><br>Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) | Скільки чистого доходу створює підприємству 1 грн. виробничих витрат                       |
| Коефіцієнт окупності реалізованих виробничих витрат           | Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)<br><u>Чистий дохід</u> | Які виробничі витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. чистого доходу                |
| Коефіцієнт покриття постійних витрат                          | <u>Чистий дохід</u><br>Адміністративні витрати (+) Витрати на збут         | Скільки чистого доходу створює 1 грн. постійних витрат                                     |
| Коефіцієнт окупності постійних витрат                         | Адміністративні витрати (+) <u>Витрати на збут</u><br><u>Чистий дохід</u>  | Які постійні витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. чистого доходу                 |
| Коефіцієнт покриття адміністративних витрат                   | <u>Чистий дохід</u><br>Адміністративні витрати                             | Скільки чистого доходу створює 1 грн. адміністративних витрат                              |
| Коефіцієнт окупності адміністративних витрат                  | <u>Адміністративні витрати</u><br><u>Чистий дохід</u>                      | Які адміністративні витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. чистого доходу          |
| Коефіцієнт ефективності загальногосподарського управління     | <u>Валова продукція</u><br>Адміністративні витрати                         | Скільки валової продукції створює підприємству 1 грн. Адміністративних витрат              |
| Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління | <u>Адміністративні витрати</u><br>Операційні витрати                       | Яка питома вага адміністративних витрат в операційних витратах                             |
| Коефіцієнт валової віддачі адміністративних витрат            | <u>Адміністративні витрати</u><br>Валова продукція                         | Які адміністративні витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. валової продукції       |

## Продовження таблиці

|                                                                                        |                                                                                                                                   |                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт навантаження адміністративних витрат                                        | <u>Операційні витрати</u><br>Адміністративні витрати                                                                              | Рівень навантаження операційних витрат на 1 грн. Адміністративних витрат                                      |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних і адміністративних витрат          | Операційні витрати<br>(-) <u>Адміністративні витрати</u><br>Адміністративні витрати                                               | Скільки операційних витрат формується 1 грн. Адміністративних витрат                                          |
| Коефіцієнт координації адміністративних витрат у співвідношенні в операційних витратах | <u>Адміністративні витрати</u><br>Операційні витрати<br>(-) Адміністративні витрати                                               | Рівень співвідношення адміністративних витрат на 1 грн. Операційних витрат                                    |
| Коефіцієнт ефективності постійних витрат                                               | <u>Валова продукція</u><br>Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут                                                         | Скільки валової продукції створює 1 грн. Постійних витрат                                                     |
| Коефіцієнт витратомісткості загально-господарського управління і збуту продукції       | Адміністративні витрати<br>(+) <u>Витрати на збут</u><br>Операційні витрати                                                       | Яка питома вага постійних витрат в операційних витрат                                                         |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні змінних і постійних витрат                     | Операційні витрати<br>(-) Адміністративні витрати<br>(-) <u>Витрати на збут</u><br>Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут | Рівень співвідношення змінних і постійних витрат (скільки змінних витрат припадає на 1 грн. Постійних витрат) |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні постійних і змінних витрат                     | Адміністративні витрати<br>(+) <u>Витрати на збут</u><br>Операційні витрати<br>(—) Адміністративні витрати<br>(-) Витрати на збут | Рівень співвідношення постійних і змінних витрат (скільки постійних витрат припадає на 1 грн. Змінних витрат) |
| Коефіцієнт ефективності змінних витрат                                                 | <u>Валова продукція</u><br>Операційні витрати<br>(—) Адміністративні витрати<br>(-) Витрати на збут                               | Скільки валової продукції створює 1 грн. Змінних витрат                                                       |
| Коефіцієнт валової віддачі змінних витрат                                              | Операційні витрати<br>(—) <u>Адміністративні витрати</u><br>(-) Витрати на збут<br>Валова продукція                               | Які змінні витрати несе підприємство, щоб одержати 1 грн. Валової продукції                                   |
| Коефіцієнт покриття витрат на збут                                                     | <u>Чистий дохід</u><br>Витрати на збут                                                                                            | Скільки чистого доходу формує 1 грн. витрат на збут                                                           |
| Коефіцієнт окупності витрат на збут                                                    | <u>Витрати на збут</u><br>Чистий дохід                                                                                            | Які витрати на збут несе підприємство, щоб одержати 1 грн. чистого доходу                                     |
| Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності підприємства                           | <u>Витрати на збут</u><br>Операційні витрати                                                                                      | Яка питома вага витрат на збут в операційних витратах                                                         |

## Продовження таблиці

|                                                                                    |                                                                                                                                                              |                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коефіцієнт навантаження витрат на збут                                             | <u>Операційні витрати</u><br>Витрати на збут                                                                                                                 | Рівень навантаження операційних витрат на 1 грн. витрат на збут                                            |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні операційних витрат і витрат на збут        | Операційні витрати<br>(-) Витрати на збут<br>Витрати на збут                                                                                                 | Скільки операційних витрат формує 1 грн. витрат на збут                                                    |
| Коефіцієнт координації витрат на збут у співвідношенні в операційних витратах      | <u>Витрати на збут</u><br>Операційні витрати<br>(-) Витрати на збут                                                                                          | Рівень співвідношення витрат на збут на 1 грн. операційних витрат                                          |
| Коефіцієнт витратомісткості загальногосподарського управління в постійних витратах | Адміністративні витрати<br>Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут                                                                                    | Яка питома вага адміністративних витрат в постійних витратах                                               |
| Коефіцієнт витратомісткості збутової діяльності в постійних витратах               | <u>Витрати на збут</u><br>Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут                                                                                     | Яка питома вага витрат на збут в постійних витратах                                                        |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні витрат на збут і адміністративних витрат   | <u>Витрати на збут</u><br>Адміністративні витрати                                                                                                            | Рівень співвідношення витрат на збут на 1 грн. адміністративних витрат                                     |
| Коефіцієнт координації у співвідношенні адміністративних витрат і витрат на збут   | <u>Адміністративні витрати</u><br>Витрати на збут                                                                                                            | Рівень співвідношення адміністративних витрат на 1 грн. витрат на збут                                     |
| Коефіцієнт окупності виробничих (змінних) витрат                                   | Собівартість реалізованої продукції<br>Валовий прибуток (збиток)                                                                                             | Скільки виробничих (змінних) витрат необхідно підприємству, створити 1 грн. валового прибутку              |
| Валова рентабельність (прибутковість) виробничих (змінних) витрат                  | <u>Валовий прибуток (збиток)</u><br>Собівартість реалізованої продукції                                                                                      | Скільки одержує підприємство валового прибутку з 1 грн. виробничих витрат (змінних)                        |
| Коефіцієнт окупності чистого доходу                                                | <u>Чистий дохід</u><br>Валовий прибуток (збиток)                                                                                                             | Скільки чистого доходу необхідно підприємству, щоб створити 1 грн. валового прибутку                       |
| Валова рентабельність (прибутковість) чистого доходу                               | <u>Валовий прибуток (збиток)</u><br>Чистий дохід                                                                                                             | Скільки одержує підприємство валового прибутку з 1 грн. чистого доходу                                     |
| Коефіцієнт окупності операційних витрат                                            | Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)<br>(+) Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут<br>Фінансовий результат від операційної діяльності | Скільки операційних витрат необхідно підприємству, щоб створити 1 грн. прибутку від операційної діяльності |

Продовження таблиці

|                                                                                                  |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рентабельність<br>(прибутковість)<br>операційних витрат                                          | Фінансовий результат від<br><u>операційної діяльності</u><br>Собівартість реалізованої<br>продукції<br>(робіт, послуг)<br>(+) Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут   | Скільки одержує підприємство<br>прибутку від операційної<br>діяльності з 1 грн. операційних<br>витрат                 |
| Коефіцієнт окупності<br>операційних витрат в<br>процесі господарської<br>діяльності              | Собівартість реалізованої<br>продукції<br><u>(робіт, послуг)</u><br>+ Адміністративні витрати<br>+ Витрати на збут<br>Фінансовий результат від<br>господарської діяльності     | Скільки операційних витрат<br>необхідно підприємству, щоб<br>створити 1 грн. прибутку від<br>господарської діяльності |
| Рентабельність<br>(прибутковість)<br>операційних витрат в<br>процесі господарської<br>діяльності | Фінансовий результат від<br><u>господарської діяльності</u><br>Собівартість реалізованої<br>продукції<br>(робіт, послуг)<br>(+) Адміністративні витрати<br>(+) Витрати на збут | Скільки одержує підприємство<br>прибутку від господарської<br>діяльності від 1 грн. операційних<br>витрат             |
| Коефіцієнт чистої<br>окупності операційних<br>витрат                                             | Собівартість реалізованої<br>продукції<br>(робіт, послуг)<br>(+) Адміністративні витрати<br><u>(+) Витрати на збут</u><br>Чистий прибуток (збиток)                             | Скільки операційних витрат<br>необхідно підприємству, щоб<br>створити 1 грн. чистого прибутку                         |
| Чиста рентабельність<br>(прибутковість)<br>операційних<br>витрат                                 | <u>Чистий прибуток (збиток)</u><br>Собівартість реалізованої<br>продукції<br>(робіт, послуг)<br>+ Адміністративні витрати<br>+ Витрати на збут                                 | Скільки одержує підприємство<br>чистого прибутку від 1 грн.<br>операційних витрат                                     |

## Додаток Б

|                                                                                                      |             | Дата (рік, місяць, число)   | КОДИ                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Підприємство <b>ТОВ «Фірма Віндзор»</b>                                                              |             | 31.12.2022                  |                            |
| Територія <b>місто Житомир</b>                                                                       |             | за ЄДРПОУ                   | 22052546                   |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |             | за КОАТУУ                   | 8036100000                 |
| Вид економічної діяльності <b>Виробництво будівельних виробів із пластмас</b>                        |             | за КОПФГ                    | 230                        |
| Середня кількість працівників                                                                        |             | за КВЕД                     | 22.23                      |
| Адреса, телефон <b>10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Металістів, будинок 4</b>       |             |                             |                            |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |             |                             |                            |
| <b>на 31 грудня 2022 року</b>                                                                        | Форма №1    | Код за ДКУД                 | 1801001                    |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| Актив                                                                                                | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                                                    | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000        | 36                          | 31                         |
| первісна вартість                                                                                    | 1001        | 107                         | 107                        |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002        | 71                          | 76                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005        |                             |                            |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010        | 11209                       | 9231                       |
| первісна вартість                                                                                    | 1011        | 24707                       | 24693                      |
| знос                                                                                                 | 1012        | 13498                       | 15462                      |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1016        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1017        |                             |                            |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1021        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1022        |                             |                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        |                             |                            |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035        |                             |                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040        |                             |                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045        |                             |                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050        |                             |                            |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060        |                             |                            |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065        |                             |                            |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b> | <b>11245</b>                | <b>9262</b>                |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |             |                             |                            |
| Запаси                                                                                               | 1100        | 30914                       | 31708                      |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101        | 30127                       | 30875                      |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102        |                             |                            |
| Готова продукція                                                                                     | 1103        |                             |                            |
| Товари                                                                                               | 1104        | 787                         | 833                        |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110        |                             |                            |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115        |                             |                            |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 34                          | 32                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130        |                             |                            |
| з бюджетом                                                                                           | 1135        | 2                           |                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136        | 2                           |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145        |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155        | 3863                        | 1621                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160        |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165        | 143                         | 162                        |
| Готівка                                                                                              | 1166        | 19                          |                            |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167        | 124                         | 162                        |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170        |                             |                            |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180        |                             |                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181        |                             |                            |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182        |                             |                            |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183        |                             |                            |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184        |                             |                            |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190        | 1622                        | 1096                       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b> | <b>36578</b>                | <b>34619</b>               |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b> |                             |                            |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b> | <b>47823</b>                | <b>43881</b>               |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 33500                       | 33500                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        |                             |                            |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        |                             |                            |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 112                         | 112                        |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        |                             |                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        |                             |                            |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 9                           | 9                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 803                         | 822                        |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        |                             |                            |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        |                             |                            |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>34424</b>                | <b>34443</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        |                             |                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 2300                        | 1699                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 9                           | 9                          |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        |                             |                            |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        |                             |                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        |                             |                            |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        |                             |                            |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        |                             |                            |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        |                             |                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        |                             |                            |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        |                             |                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>2309</b>                 | <b>1708</b>                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        | 4700                        | 4000                       |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        |                             |                            |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        |                             |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 119                         | 128                        |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 31                          | 22                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        |                             |                            |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        | 13                          | 4                          |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 93                          | 41                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        |                             |                            |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        |                             |                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        |                             |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        |                             |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 6134                        | 3535                       |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>11090</b>                | <b>7730</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                             |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> |                             |                            |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                           | <b>1900</b> | <b>47823</b>                | <b>43881</b>               |

|                                                                                                      |             | Дата (рік, місяць, число)   | КОДИ                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Підприємство <b>ТОВ «Фірма Віндзор»</b>                                                              |             |                             | 31.12.2023                 |
| Територія <b>місто Житомир</b>                                                                       |             | за ЄДРПОУ                   | 22052546                   |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |             | за КОАТУУ                   | 8036100000                 |
| Вид економічної діяльності <b>Виробництво будівельних виробів із пластмас</b>                        |             | за КОПФГ                    | 230                        |
| Середня кількість працівників                                                                        |             | за КВЕД                     | 22.23                      |
| Адреса, телефон <b>10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Металістів, будинок 4</b>       |             |                             |                            |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |             |                             |                            |
| <b>на 31 грудня 2023 року</b>                                                                        | Форма №1    | Код за ДКУД                 | 1801001                    |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| Актив                                                                                                | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                                                    | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000        | 31                          | 25                         |
| первісна вартість                                                                                    | 1001        | 107                         | 107                        |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002        | 76                          | 82                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005        |                             |                            |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010        | 9231                        | 12031                      |
| первісна вартість                                                                                    | 1011        | 24693                       | 27055                      |
| знос                                                                                                 | 1012        | 15462                       | 15024                      |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1016        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1017        |                             |                            |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1021        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1022        |                             |                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        |                             |                            |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035        |                             |                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040        |                             |                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045        |                             |                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050        |                             |                            |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060        |                             |                            |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065        |                             |                            |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b> | 9262                        | 12056                      |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |             |                             |                            |
| Запаси                                                                                               | 1100        | 31708                       | 27031                      |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101        | 30875                       | 26740                      |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102        |                             |                            |
| Готова продукція                                                                                     | 1103        |                             |                            |
| Товари                                                                                               | 1104        | 833                         | 291                        |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110        |                             |                            |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115        |                             |                            |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 32                          | 73                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130        |                             |                            |
| з бюджетом                                                                                           | 1135        |                             | 34                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145        |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155        | 1621                        | 1050                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160        |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165        | 162                         | 82                         |
| Готівка                                                                                              | 1166        |                             | 4                          |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167        | 162                         | 78                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170        |                             |                            |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180        |                             |                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181        |                             |                            |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182        |                             |                            |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183        |                             |                            |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184        |                             |                            |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190        | 1096                        | 1188                       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b> | 34619                       | 29458                      |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b> |                             |                            |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b> | 43881                       | 41514                      |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 33500                       | 33500                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        |                             |                            |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        |                             |                            |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 112                         | 112                        |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        |                             |                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        |                             |                            |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 9                           | 9                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 822                         | 994                        |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        |                             |                            |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        |                             |                            |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>34443</b>                | <b>34615</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        |                             |                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 1699                        | 1100                       |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 9                           | 9                          |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        |                             |                            |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        |                             |                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        |                             |                            |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        |                             |                            |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        |                             |                            |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        |                             |                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        |                             |                            |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        |                             |                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>1708</b>                 | <b>1109</b>                |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        | 4000                        |                            |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        |                             |                            |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        |                             |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 128                         | 72                         |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 22                          | 19                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        |                             |                            |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        | 4                           |                            |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 41                          | 65                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        |                             |                            |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        |                             |                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        |                             |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        |                             |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 3535                        | 5634                       |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>7730</b>                 | <b>5790</b>                |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                             |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> |                             |                            |
|                                                                                                         | <b>1900</b> | <b>43881</b>                | <b>41514</b>               |

|                                                                                                      |             | Дата (рік, місяць, число)   | КОДИ                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| Підприємство <b>ТОВ «Фірма Віндзор»</b>                                                              |             | 31.12.2024                  |                            |
| Територія <b>місто Житомир</b>                                                                       |             | за ЄДРПОУ                   | 22052546                   |
| Організаційно-правова форма господарювання <b>ТОВ</b>                                                |             | за КОАТУУ                   | 8036100000                 |
| Вид економічної діяльності <b>Виробництво будівельних виробів із пластмас</b>                        |             | за КОПФГ                    | 230                        |
| Середня кількість працівників                                                                        |             | за КВЕД                     | 22.23                      |
| Адреса, телефон <b>10001, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Металістів, будинок 4</b>       |             |                             |                            |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| <b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>                                                             |             |                             |                            |
| <b>на 31 грудня 2024 року</b>                                                                        | Форма №1    | Код за ДКУД                 | 1801001                    |
|                                                                                                      |             |                             |                            |
| Актив                                                                                                | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
| 1                                                                                                    | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                          |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи :                                                                               | 1000        | 25                          | 19                         |
| первісна вартість                                                                                    | 1001        | 107                         | 107                        |
| накопичена амортизація                                                                               | 1002        | 82                          | 88                         |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                    | 1005        |                             |                            |
| Основні засоби:                                                                                      | 1010        | 12031                       | 9867                       |
| первісна вартість                                                                                    | 1011        | 27055                       | 27106                      |
| знос                                                                                                 | 1012        | 15024                       | 17239                      |
| Інвестиційна нерухомість                                                                             | 1015        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1016        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1017        |                             |                            |
| Довгострокові біологічні активи                                                                      | 1020        |                             |                            |
| первісна вартість                                                                                    | 1021        |                             |                            |
| знос                                                                                                 | 1022        |                             |                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        |                             |                            |
| інші фінансові інвестиції                                                                            | 1035        |                             |                            |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                             | 1040        |                             |                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                         | 1045        |                             |                            |
| Гудвіл                                                                                               | 1050        |                             |                            |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                                                      | 1060        |                             |                            |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервах                                                  | 1065        |                             |                            |
| Інші необоротні активи                                                                               | 1090        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                          | <b>1095</b> | 12056                       | 9886                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                           |             |                             |                            |
| Запаси                                                                                               | 1100        | 27031                       | 35078                      |
| Виробничі запаси                                                                                     | 1101        | 26740                       | 34529                      |
| Незавершене виробництво                                                                              | 1102        |                             |                            |
| Готова продукція                                                                                     | 1103        |                             |                            |
| Товари                                                                                               | 1104        | 291                         | 549                        |
| Поточні біологічні активи                                                                            | 1110        |                             |                            |
| Депозити перестрахування                                                                             | 1115        |                             |                            |
| Векселі одержані                                                                                     | 1120        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125        | 73                          | 67                         |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів                                        | 1130        |                             |                            |
| з бюджетом                                                                                           | 1135        | 34                          |                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                   | 1136        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів                                     | 1140        |                             |                            |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків                                 | 1145        |                             |                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                              | 1155        | 1050                        | 5843                       |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                         | 1160        |                             |                            |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                              | 1165        | 82                          | 66                         |
| Готівка                                                                                              | 1166        | 4                           | 14                         |
| Рахунки в банках                                                                                     | 1167        | 78                          | 52                         |
| Витрати майбутніх періодів                                                                           | 1170        |                             |                            |
| Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:                                             | 1180        |                             |                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                  | 1181        |                             |                            |
| резервах збитків або резервах належних витрат                                                        | 1182        |                             |                            |
| резервах незароблених премій                                                                         | 1183        |                             |                            |
| інших страхових резервах                                                                             | 1184        |                             |                            |
| Інші оборотні активи                                                                                 | 1190        | 1188                        | 2381                       |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                         | <b>1195</b> | 29458                       | 43435                      |
| <b>III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття</b>                               | <b>1200</b> |                             |                            |
| <b>БАЛАНС</b>                                                                                        | <b>1300</b> | 41514                       | 53321                      |

| Пасив                                                                                                   | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                               |             |                             |                            |
| Зареєстрований капітал                                                                                  | 1400        | 33500                       | 33745                      |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                         | 1401        |                             |                            |
| Капітал в дооцінках                                                                                     | 1405        |                             |                            |
| Додатковий капітал                                                                                      | 1410        | 112                         | 112                        |
| Емісійний дохід                                                                                         | 1411        |                             |                            |
| Накопичені курсові різниці                                                                              | 1412        |                             |                            |
| Резервний капітал                                                                                       | 1415        | 9                           | 9                          |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                             | 1420        | 994                         | 1125                       |
| Неоплачений капітал                                                                                     | 1425        |                             |                            |
| Вилучиний капітал                                                                                       | 1430        |                             |                            |
| Інші резерви                                                                                            | 1435        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1495</b> | <b>34615</b>                | <b>34991</b>               |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                    |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                      | 1500        |                             |                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                   | 1505        |                             |                            |
| Довгострокові кредити банків                                                                            | 1510        | 1100                        | 490                        |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                         | 1515        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення                                                                              | 1520        |                             |                            |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                             | 1521        |                             |                            |
| Цільове фінансування                                                                                    | 1525        | 9                           | 9                          |
| Благодійна допомога                                                                                     | 1526        |                             |                            |
| Страхові резерви                                                                                        | 1530        |                             |                            |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання                                                        | 1531        |                             |                            |
| резерв збитків або резерв належних витрат                                                               | 1532        |                             |                            |
| резерв незароблених премій                                                                              | 1533        |                             |                            |
| інші страхові резерви                                                                                   | 1534        |                             |                            |
| Інвестиційні контракти                                                                                  | 1535        |                             |                            |
| Призовий фонд                                                                                           | 1540        |                             |                            |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                             | 1545        |                             |                            |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                            | <b>1595</b> | <b>1109</b>                 | <b>499</b>                 |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                         |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                          | 1600        |                             | 275                        |
| Векселі видані                                                                                          | 1605        |                             |                            |
| Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                                               | 1610        |                             |                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                 | 1615        | 72                          | 72                         |
| розрахунки з бюджетом                                                                                   | 1620        | 19                          | 31                         |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1621        |                             |                            |
| розрахунки зі страхування                                                                               | 1625        |                             | 13                         |
| розрахунки з оплати праці                                                                               | 1630        | 65                          | 77                         |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами                                              | 1635        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками                                        | 1640        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків                                        | 1645        |                             |                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю                                             | 1650        |                             |                            |
| Поточні забезпечення                                                                                    | 1660        |                             |                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                               | 1665        |                             |                            |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                        | 1670        |                             |                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                               | 1690        | 5634                        | 17363                      |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                           | <b>1695</b> | <b>5790</b>                 | <b>17831</b>               |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |                             |                            |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                          | <b>1800</b> |                             |                            |
|                                                                                                         | <b>1900</b> | <b>41514</b>                | <b>53321</b>               |

|                                                                                         |                  |                           |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|
|                                                                                         |                  |                           | КОДИ                        |
| Підприємство ТОВ «Фірма Віндзор»                                                        |                  | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2022                  |
|                                                                                         |                  | за ЄДРПОУ                 | 22052546                    |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |                  |                           |                             |
| <b>за 2022 рік</b>                                                                      |                  |                           |                             |
|                                                                                         | Форма №2         | Код за ДКУД               | 1801003                     |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |                  |                           |                             |
| <b>Стаття</b>                                                                           | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b>  | <b>За попередній період</b> |
| <b>1</b>                                                                                | <b>2</b>         | <b>3</b>                  | <b>4</b>                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000             | 21155                     | 51639                       |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010             |                           |                             |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011             |                           |                             |
| Премії, передані у перестраховування                                                    | 2012             |                           |                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014             |                           |                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050             | 19233                     | 49519                       |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070             |                           |                             |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2090             | 1922                      | 2120                        |
| збиток                                                                                  | 2095             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110             |                           |                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112             |                           |                             |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120             | 1480                      | 3469                        |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121             |                           |                             |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122             |                           |                             |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130             | 1095                      | 1645                        |
| Витрати на збут                                                                         | 2150             | 834                       | 1427                        |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180             | 805                       | 2343                        |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181             |                           |                             |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2190             | 668                       | 174                         |
| збиток                                                                                  | 2195             |                           |                             |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200             |                           |                             |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220             |                           |                             |
| Інші доходи                                                                             | 2240             | 5                         | 1017                        |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241             |                           |                             |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250             | 630                       | 752                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255             |                           |                             |
| Інші витрати                                                                            | 2270             | 1                         | 122                         |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2290             | 42                        | 317                         |
| збиток                                                                                  | 2295             |                           |                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300             | 23                        | 64                          |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305             |                           |                             |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2350             | 19                        | 253                         |
| збиток                                                                                  | 2355             |                           |                             |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 19                | 253                  |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 15527             | 41734                |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 1788              | 3384                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 352               | 745                  |
| Амортизація                                                         | 2515        | 2004              | 2775                 |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 1965              | 5064                 |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 21636             | 53702                |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

|                                                                                         |                  |                           |                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------|-----------------------------|
|                                                                                         |                  |                           | КОДИ                        |
| Підприємство ТОВ «Фірма Віндзор»                                                        |                  | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2023                  |
|                                                                                         |                  | за ЄДРПОУ                 | 22052546                    |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |                  |                           |                             |
| <b>за 2023 рік</b>                                                                      |                  |                           |                             |
|                                                                                         | Форма №2         | Код за ДКУД               | 1801003                     |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |                  |                           |                             |
| <b>Стаття</b>                                                                           | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період</b>  | <b>За попередній період</b> |
| <b>1</b>                                                                                | <b>2</b>         | <b>3</b>                  | <b>4</b>                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000             | 35332                     | 21155                       |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010             |                           |                             |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011             |                           |                             |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012             |                           |                             |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014             |                           |                             |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050             | 33130                     | 19233                       |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070             |                           |                             |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2090             | 2202                      | 1922                        |
| збиток                                                                                  | 2095             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105             |                           |                             |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110             |                           |                             |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111             |                           |                             |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112             |                           |                             |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120             | 1544                      | 1480                        |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121             |                           |                             |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122             |                           |                             |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130             | 1075                      | 1095                        |
| Витрати на збут                                                                         | 2150             | 1200                      | 834                         |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180             | 566                       | 805                         |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181             |                           |                             |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2190             | 905                       | 668                         |
| збиток                                                                                  | 2195             |                           |                             |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200             |                           |                             |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220             |                           |                             |
| Інші доходи                                                                             | 2240             | 642                       | 5                           |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241             |                           |                             |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250             | 794                       | 630                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255             |                           |                             |
| Інші витрати                                                                            | 2270             | 581                       | 1                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275             |                           |                             |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2290             | 172                       | 42                          |
| збиток                                                                                  | 2295             |                           |                             |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300             |                           | 23                          |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305             |                           |                             |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |                  |                           |                             |
| прибуток                                                                                | 2350             | 172                       | 19                          |
| збиток                                                                                  | 2355             |                           |                             |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 172               | 19                   |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 27896             | 15527                |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 1642              | 1788                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 315               | 352                  |
| Амортизація                                                         | 2515        | 2281              | 2004                 |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 2188              | 1965                 |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 34322             | 21636                |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |

|                                                                                         |           |                           | КОДИ                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------|----------------------|
| Підприємство ТОВ «Фірма Віндзор»                                                        |           | Дата (рік, місяць, число) | 31.12.2024           |
|                                                                                         |           | за ЄДРПОУ                 | 22052546             |
| <b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>                          |           |                           |                      |
| <b>за 2024 рік</b>                                                                      |           |                           |                      |
|                                                                                         | Форма №2  | Код за ДКУД               | 1801003              |
| <b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>                                                          |           |                           |                      |
| Стаття                                                                                  | Код рядка | За звітний період         | За попередній період |
| 1                                                                                       | 2         | 3                         | 4                    |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2000      | 24667                     | 35332                |
| Чисті зароблені страхові премії                                                         | 2010      |                           |                      |
| Премії підписані, валова сума                                                           | 2011      |                           |                      |
| Премії, передані у перестрахування                                                      | 2012      |                           |                      |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                          | 2013      |                           |                      |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                              | 2014      |                           |                      |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                            | 2050      | 23052                     | 33130                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                           | 2070      |                           |                      |
| <b>Валовий:</b>                                                                         |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2090      | 1615                      | 2202                 |
| збиток                                                                                  | 2095      |                           |                      |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                         | 2105      |                           |                      |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                      | 2110      |                           |                      |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                             | 2111      |                           |                      |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                                 | 2112      |                           |                      |
| Інші операційні доходи                                                                  | 2120      | 4052                      | 1544                 |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю               | 2121      |                           |                      |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції     | 2122      |                           |                      |
| Адміністративні витрати                                                                 | 2130      | 1441                      | 1075                 |
| Витрати на збут                                                                         | 2150      | 1577                      | 1200                 |
| Інші операційні витрати                                                                 | 2180      | 2272                      | 566                  |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2181      |                           |                      |
| Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                           |                      |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                                 |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2190      | 377                       | 905                  |
| збиток                                                                                  | 2195      |                           |                      |
| Дохід від участі в капіталі                                                             | 2200      |                           |                      |
| Інші фінансові доходи                                                                   | 2220      |                           |                      |
| Інші доходи                                                                             | 2240      | 27                        | 642                  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                          | 2241      |                           |                      |
| Фінансові витрати                                                                       | 2250      | 242                       | 794                  |
| Втрати від участі в капіталі                                                            | 2255      |                           |                      |
| Інші витрати                                                                            | 2270      |                           | 581                  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                               | 2275      |                           |                      |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                           |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2290      | 162                       | 172                  |
| збиток                                                                                  | 2295      |                           |                      |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                   | 2300      | 31                        |                      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                         | 2305      |                           |                      |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                                     |           |                           |                      |
| прибуток                                                                                | 2350      | 131                       | 172                  |
| збиток                                                                                  | 2355      |                           |                      |

| II. СУКУПНИЙ ДОХІД                                                  |             |                   |                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|----------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        |                   |                      |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        |                   |                      |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        |                   |                      |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        |                   |                      |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> |                   |                      |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        |                   |                      |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> |                   |                      |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | 131               | 172                  |
| III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ                                    |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500        | 18132             | 27896                |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505        | 2008              | 1642                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510        | 394               | 315                  |
| Амортизація                                                         | 2515        | 2221              | 2281                 |
| Інші операційні витрати                                             | 2520        | 4171              | 2188                 |
| <b>Разом</b>                                                        | <b>2550</b> | 26926             | 34322                |
| IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ                       |             |                   |                      |
| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За попередній період |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600        |                   |                      |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605        |                   |                      |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610        |                   |                      |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615        |                   |                      |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650        |                   |                      |