

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: Управління витратами виробничо-торговельного підприємства  
(на прикладі ФОП Пластинкіна С.Р., м. Хмельницький.)

КВРМН. 23230.01.11.ПЗ

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва освітньої програми

Виконала студентка 2 курсу, група БАмз-23-1  
Шифр

  
Підпис

Дар'я СКЛЯР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник к.е.н. проф. каф. МА  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА

  
Підпис

Олена КОСІЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:  
Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

20 12 2024р.


Хмельницький 2024

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

|                     |   |
|---------------------|---|
| Факультет           | <u>управління, адміністрування та туризму</u> |
| Кафедра             | <u>менеджменту та адміністрування</u>         |
| Рівень вищої освіти | <u>другий (магістерський)</u>                 |
| Галузь знань        | <u>07 Управління та адміністрування</u>       |
| Спеціальність       | <u>073 Менеджмент</u>                         |
| Освітня програма    | <u>Бізнес-адміністрування</u>                 |

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

 Ніла Тюріна

“ 02 ” 09 2024

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Скляр Дар'ї Олександрівни

1. Тема роботи: Управління витратами виробничо-торговельного підприємства (на прикладі ФОП Пластінкіна С.Р., м. Хмельницький)

керівник Тюріна Ніла Марківна

Затверджена наказом ректора університету від “26” серпня 2024 р. № 60, додаток 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо.

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

1 Теоретичні основи управління витратами підприємства.

2 Оцінка системи управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р.

3 Оцінка напрямків ефективного управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Порівняння термінів «витрати», «затрати» та «видатки». Підходи до визначення поняття «витрати».  
Класифікація витрат підприємства за різними ознаками. Підходи до визначення поняття «управління витратами». Цілі управління витратами і контролю за ними. Схема управління витратами підприємства  
Процес управління витратами на підприємстві. Система управління витратами підприємства в розрізі основних функцій. Характеристика основних методів управління витратами на підприємстві. Загальна оцінка економічного становища ФОП Пластінкіна С.Р. Динаміка зміни основних показників діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. у 2021-2023 рр. Динаміка темпів зміни показників ефективності використання основних видів ресурсів ФОП Пластінкіна С.Р. у 2021-2023 рр. Аналіз активів ФОП Пластінкіна С.Р. Динаміка і структура витрат ФОП Пластінкіна С.Р. у 2021-2023 рр. Динаміка і структура видів витрат ФОП Пластінкіна С.Р. Варіанти CRM-систем для удосконалення торговельної діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи SalesDrive у роботу ФОП Пластінкіна С.Р. Основні етапи впровадження бенчмаркінгу та їх характеристика. Процес впровадження системи бенчмаркінгу у ФОП Пластінкіна С.Р.

6. Консультанти по проєкту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

| Розділ                      | Консультант | Підпис, дата   |   |
|-----------------------------|-------------|--|---|
|                             |             | Завдання видано  | Завдання прийнято   |
| 1. Теоретико-методичний     | Тюріна Н.М. |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Тюріна Н.М. |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Тюріна Н.М. |  |  |
| 4. Нормоконтроль            | Косіюк О.М. |  |  |

7. Дата видачі завдання 05.09.2024р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № п/п | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1.    | Вибір теми кваліфікаційної роботи  | Вересень 2024 р.              |          |
| 2.    | Одержання індивідуального завдання   | Вересень 2024 р.              |          |
| 3.    | Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи  | Вересень 2024 р.              |          |
| 4.    | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | Вересень 2024 р.              |          |
| 5.    | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи             | Вересень 2024 р.              |          |
| 6.    | Підготовка першого розділу   | Вересень 2024 р.              |          |
| 7.    | Підготовка другого розділу   | Жовтень 2024 р.               |          |
| 8.    | Підготовка третього розділу  | Листопад 2024 р.              |          |
| 9.    | Підготовка висновків   | Листопад 2024 р.              |          |
| 10.   | Здача науковому керівнику  | Листопад 2024 р.              |          |
| 11.   | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | Листопад 2024 р.              |          |
| 12.   | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | Листопад 2024 р.              |          |
| 13.   | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі  | Грудень 2024                  |          |
| 14.   | Одержання відгуку наукового керівника  | Грудень 2024                  |          |
| 15.   | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | Грудень 2024                  |          |
| 16.   | Захист кваліфікаційної роботи  | Грудень 2024                  |          |

Студент

Керівник роботи

  
Підпис  
  
Підпис

Дар'я СКЛЯР  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ  
Ніла ТЮРІНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Скляр Дар'я Олександрівна. Управління витратами виробничо-торговельного підприємства (на прикладі ФОП Пластінкіна С.Р., м. Хмельницький).

Керівник роботи – к.е.н., проф. кафедри МА Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота магістра складається: 88 сторінок, 15 рисунків та 17 таблиці, 54 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ВИТРАТИ, ЗАТРАТИ, УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ТАРГЕТ-КОСТИНГ, БЕНЧМАРКІНГ, CRM-СИСТЕМИ.

Метою даного кваліфікаційного дослідження було: аналіз проблеми управління витратами, оцінка діяльності ФОП Пластінкіна С.Р., розробка рекомендацій і визначення напрямків щодо удосконалення системи управління витратами для суб'єкта господарювання.

У вступі надана інформація про актуальність теми дослідження, основні цілі, завдання, методи, предмет та об'єкт дослідження.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи управління витратами підприємств: розкрито сутність поняття витрати і затрати, визначено основні елементи витрат, дана характеристика процесу управління витратами, його складовим, охарактеризовані методи управління витратами.

У другому розділі подано загальну характеристику діяльності та визначені особливості системи управління витратами досліджуваного суб'єкта господарювання – ФОП Пластінкіна С.Р.

У третьому розділі проаналізована можливість удосконалення системи управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р. шляхом запровадження CRM-системи, системи бенчмаркінгу для удосконалення управління витратами, а також використання методики таргет-костингу при визначенні собівартості і ціни товарів. Висновки та рекомендації узагальнюють результати дослідження.

  
\_\_\_\_\_

19 12 2024 р.

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП  | 6  |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА                                | 8  |
| 1.2 Сутність та класифікація витрат  | 8  |
| 1.2 Особливості формування системи управління витратами на підприємстві              | 21 |
| 1.4 Підходи і методи управління витратами на підприємстві                            | 30 |
| 2 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ФОП ПЛАСТІНКІНА С.Р.                           | 40 |
| 2.1 Економіко-управлінська характеристика діяльності ФОП Пластінкіна С.Р.            | 40 |
| 2.2 Аналіз системи управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р.                         | 52 |
| 2.3 SWOT-аналіз діяльності ФОП Пластінкіна С.Р.                                      | 59 |
| 3 ОЦІНКА НАПРЯМКІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ФОП ПЛАСТІНКІНА С.Р.             | 64 |
| 3.1 Удосконалення системи управління витратами за допомогою впровадження CRM-систем  | 64 |
| 3.2 Використання інструменту бенчмаркінгу для управління витратами                   | 69 |
| 3.3 Запровадження методу «таргет-костингу» у системі управління витратами підприємця | 75 |
| ВИСНОВКИ   | 80 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ   | 82 |
| ДОДАТКИ  | 88 |

## ВСТУП

Управління витратами – це один з найважливіших елементів в системі управління підприємством. Без ефективної системи управління витратами суб'єктам господарювання неможливо досягти успіху. Ефективно функціонуюча система управління витратами створює підприємству конкурентну перевагу, забезпечує його стійкість, прибутковість та успішність.

Метою побудови ефективної системи управління витратами для підприємства є: оптимізація витрат в короткостроковій перспективі, контроль за витратами у ході реалізації діяльності суб'єктом господарювання, планування і прогнозування впливу витрат на результати діяльності підприємства, підвищення конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості бізнесу.

Управлінню витратами приділяється значна увага з боку теоретиків і практиків управлінської науки. Ця проблема є однією з найбільш пропрацьованих задач менеджерів, оскільки управління витратами разом з контролем якості продукції грає провідну роль у забезпеченні прибутковості підприємства. Натепер важко уявити підприємство, організацію, яке б не визначало для себе, як пріоритетну задачу – контроль за витратами.

Складність і різноманітність діяльності сучасних підприємств вимагають реалізації комплексного підходу до управління витратами: адаптації систем управління витратами та методів контролю за ними з урахуванням специфіки умов ведення бізнесу, доступності технологій, ринкових умов тощо.

Актуальність даної теми дослідження визначається необхідністю розвитку питання управління витратами для вітчизняних підприємств. На сьогодні усі вітчизняні підприємства функціонують за складних умов сучасності і потребують ефективної системи управління витратами. Не дивлячись на те, що у деяких суб'єктів господарювання системи управління витратами розроблені у тому чи іншому ступені, удосконалення системи

управління витратами є практично безупинним процесом. Це пов'язано із мінливими умовами, у яких суб'єкти господарювання змушені вести справи.

Проблема ефективного управління витратами є системною і торкається технічних, економічних, організаційних і соціальних аспектів управління. У зв'язку із цим проблематикою управління витратами займалося значне число дослідників. Важливість питання управління витратами для бізнесу зумовила інтерес до неї з боку таких вітчизняних науковців: Ф. Бутинець, С. Голов, М. Грещак, О. Крушельницька, О. Орлов, А. Пилипенко, А. Поддєрьогін, А. Турило та інш. Опрацьовуючи їх наробки ми змогли знайти відповіді на багато питань, що стояли на меті нашого дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами виробничо-торговельного підприємства (на прикладі ФОП Пластинкіна С.Р., м. Хмельницький).

Предметом дослідження визначено – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління витратами підприємства.

Метою підготовки кваліфікаційної роботи магістра є систематизація підходів до управління витратами підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління витратами для ФОП Пластинкіна С.Р.

Для досягнення поставленої мети у роботі були опрацьовані існуючі підходи до визначення поняття «витрати» та «управління витратами», охарактеризовано методи управління витратами, що використовуються підприємствами. Проаналізовано діяльність ФОП Пластинкіна С.Р. в цілому і особливу увагу приділено аналізу витрат ФОП та системі управління ними. З урахуванням завдань дослідження, результатів теоретичного огляду проблеми та дослідження діяльності ФОП Пластинкіна С.Р. запропоновано та обґрунтовано низку напрямків удосконалення системи управління витратами, які можуть позитивно вплинути на успішне функціонування суб'єкта господарювання – запровадження CRM-систем, бенчмаркінгу та таргет-костингу у систему управління витратами ФОП.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність та класифікація витрат

Тема управління витратами підприємства тривалий час залишається актуальною для вивчення і обговорення серед значного числа науковців та практиків у галузі економіки. Це пов'язано із тим, що управління витратами на сьогодні є одним з провідних інструментів, що дозволяє вплинути на економічні результати діяльності підприємства, є мірою успішності його діяльності.

Витрати, як економічне поняття є характерними для діяльності будь-якого підприємства, організації, юридичної чи фізичної особи.

«Витрати – важлива та складна категорія, яка є одним із вирішальних чинників впливу на фінансові результати суб'єктів господарювання. Саме тому інформація про витрати має займати центральне місце в системі управління, як підприємством у цілому, так і кожного його структурного підрозділу» [1].

Оскільки для вибудови ефективної системи управління витратами необхідним є розуміння змісту поняття «витрати», вкрай важливим для подальшого опрацювання проблеми є дослідженні змісту поняття витрат.

Починаючи наше дослідження ми одразу наштовхнулися на труднощі із розумінням змісту поняття «витрати».

Витрати в економічній літературі трактуються по-різному. У вітчизняних та іноземних літературних джерелах зустрічається розмежування понять: витрати, затрати та видатки.

На думку де-яких дослідників ці терміни тотожні, за розумінням інших – між ними існують суттєві відмінності.

Для визначення сутності витрат, затрат та видатків ми звернулися до праць учених, практиків, які досліджували це питання та проаналізували підходи до трактування цієї категорії.

На даний момент існує два основних підходи до вивчення змісту та сутності витрат: економічний та фінансовий.

Згідно з економічним підходом витрати можна оцінити відповідно до теорії вартості праці (людських ресурсів), за нею витрати – «це сукупність певних продуктивних ресурсів, таких як праця і людський потенціал, які використовуються для виробництва товарів, робіт або послуг». «Витрати також включають використання обмеженої кількості ресурсів, таких як капітальні інвестиції, основні та оборотні активи, природні ресурси» [2].

З фінансової точки зору витрати – «це грошовий вираз обсягу ресурсів, витрачених на виробництво та реалізацію продукції за певний період, що переносяться у собівартість продукції, робіт і послуг» [3].

Різні підходи до визначення поняття «витрати» обумовлені також тим, що це явище розглядається з різних сторін: оскільки воно пов'язано із придбанням засобів виробництва та з їх використанням у процесі виробництва.

Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку та особливостей віднесення витрат, витрати, що приносять користь у тому ж періоді, що й були понесені, розглядаються безпосередньо як витрати. У той же час витрати, що у майбутньому будуть сприяти отриманню вигоди, ідентифікуються як активи. Якщо ж витрати не приносять користі ні в поточному періоді, ні в майбутньому – трактуються як збитки.

Аналіз іноземних літературних джерел вказує на те, що в іноземній практиці має місце чітке розмежування між бухгалтерським і управлінським підходом до аналізу витрат. Бухгалтерська практика зосереджена на ефективності діяльності компанії в минулому, витрати оцінюють ретроспективно. Інший науковий напрямок пов'язаний із фінансовим обліком. У цій системі кошторис витрат та дані управлінського обліку за статтями видатків є ключовими елементами для ухвалення управлінських рішень.

Схожі висновки ми можемо спостерігати також і у вітчизняних авторів, які поділяють такий погляд на розуміння сутності параметру «витрат» – «це економічний показник роботи підприємства, фірми тощо, який характеризує

суму витрат, понесених у процесі його господарської діяльності» [4, 5]. На думку інших: «витрати – це вартість ресурсів, що використовуються в подальшому для отримання прибутку або досягнення інших цілей організації» [5, 6]. Л.В. Івченко у своїй праці прямо вказує на відмінність у розумінні поняття витрат в бухгалтерському обліку від витрат в економічному тлумаченні. Так, під економічними витратами розуміють «затрати втрачених можливостей», тобто «суму грошей яку можна отримати при найбільш вигідному із всіх можливих альтернативних варіантів використання ресурсів» [7].

Зосередимося на вітчизняній практиці використання термінів «витрати», «затрати» та «видатки».

Так у підручнику за авторством І.О. Ахновської та В.Є. Болгова ми зустрічаємо чітке розмежування визначення затрат і витрат: «затрати – це виражені в грошовій формі кількісні показники різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів), що були використані в процесі виробництва, обміну і розподілу продукції», а «витрати – це зменшення економічних вигід протягом звітного періоду, що відбувається у формі відпливу чи виснаження активів, або збільшення суми зобов'язань і резервів, що виражається в зменшенні капіталу, не пов'язаного з його розподілом між власниками» [8].

У праці Лозинського Д. ми зустрічаємо такий висновок щодо розмежування понять: «під затратами слід розуміти явні (фактичні) витрати підприємства, тобто вартісні оцінки ресурсів, використаних організацією в процесі своєї діяльності. Тоді як витратами організації визнається вартість використаних ресурсів, які повністю витрачені протягом певного періоду часу для отримання доходу» [7].

Т.М. Одінцева стверджує, що «з облікової точки зору затрати та витрати є споживанням ресурсів в процесі господарської діяльності. Проте затрати є більш загальним поняттям, оскільки включають витрати і при цьому

охоплюють ще ряд об'єктів обліку (зокрема, закупівлю запасів, інвестиції тощо)» [7].

У навчальному посібнику І. Давидовича автор, як і багато інших фахівців, звертається до визначення «витрат» відповідно до Стандарту бухгалтерського обліку 16 «Витрати» і використовує термін «затрати», як синонім [9].

Уточнимо, що дійсно у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку П(С)БО 16 «Витрати» зазначено, що «витратами визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення власного капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками) за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [10]. І знову ж зустрічаємо навіть де-яке протиріччя у нормативних документах, оскільки у Податковому кодексі України зазначено: «витрати – це сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)» [11].

Іванілов О. зазначає, що термін «витрати» може мати різні значення залежно від контексту. «Під витратами часто розуміють видатки, затрати, виплати чи самі витрати. Видатки – це грошове вимірювання ресурсів підприємства, які використовуються з певною метою. Затрати періоду включають вартість ресурсів, придбаних підприємством у цей проміжок часу. Витрати періоду пов'язані з вибуттям ресурсів і призводять до зменшення нерозподіленого прибутку підприємства. Виплати натомість стосуються оплати ресурсів у вигляді грошових коштів [12].

Розмежування понять «витрати» та «видатки» ми зустрічаємо у Ю. Великого, В. Прохорової та Н. Сабліної, як зазначають, що «витрати відносяться до структури ресурсів, які використовуються у виробничій діяльності», а «видатки відносяться до операційної діяльності підприємства, до

його грошових потоків, оскільки виникають у процесі його поточної операційної діяльності і вимагають для своєї оплати коштів» [13].

Взагалі, застосування терміну «видатки» для комерційної сфери є нечастим явищем. Поняття «видатки» більше притаманне характеристиці витрат у бюджетній сфері.

Визначення терміну «видатки» в контексті бюджетного процесу ми зустрічаємо у Бюджетному кодексі України, що це є «кошти, спрямовані на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом».

За своєю економічною суттю видатки – це грошові затрати, передбачені кошторисом на відповідний рік. Особливістю видатків є те, що вони мають бути використані протягом визначеного року – терміну планування, бюджетування та управлінського обліку.

Із некоректним використанням термінів «видатки – витрати – затрати» ми зустрічаємося і у бюджетних установах. До такого висновку приходять В. Іванніков, зазначаючи, що «до переходу на середньо- та довгострокове планування діяльності суб'єктів державного сектору облік здійснювався переважно за касовим методом, що призвело до повного ототожнення понять витрати і видатки, що, у свою чергу, приводило до появи так званих касових і фактичних видатків, а також ускладнювало їх облік і контроль. Касові видатки фактично є видатками, тоді як фактичні видатки ототожнювалися із витратами та затратами» [14].

Наразі терміни «витрати» і «видатки бюджету» чітко визначені у нормативних документах і є різними поняттями.

Підведемо проміжний підсумок у розмежуванні понять «витрати», «затрати» та «видатки».

У більшості авторів/джерел «витрати – це зменшення економічних вигід, яке може проявлятися у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань». Витрати завжди призводять до зменшення власного капіталу підприємства. Вони можуть мати місце у виробничій і невиробничій сферах і визнаються в бухгалтерському обліку в момент їх виникнення [14, 15].

«Затрати – це споживання ресурсів, яке не обов'язково призводить до зменшення власного капіталу. Затрати можуть розглядатися як інвестиції в ресурси, що використовуються для виробництва продукції або надання послуг. Вони оцінюються в грошовому виразі і можуть трансформуватися в собівартість продукції» [14, 15].

Видатки – це специфічний термін, що, зазвичай, використовується у бюджетній сфері. Видатки відображають грошові витрати, пов'язані з придбанням товарів або послуг, і можуть впливати на активи або зобов'язання організації. Вони є частиною бюджетного процесу і плануються на певний період. Видатки не завжди є витратами у бухгалтерському сенсі, оскільки можуть не призводити до зменшення капіталу [14].

Таблиця 1.1 – Порівняння термінів «витрати», «затрати» та «видатки»\*

| Терміни | Підходи                   |               | Тип показника   | Визначення  | Критерій порівняння   |
|---------|---------------------------|---------------|---|---|---|
| Витрати | Тотожні поняття, синоніми | Різні поняття | Витрати – це вартісний показник. Витрати супроводжуються зменшенням активів або збільшенням зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу | Зменшення активів або збільшення зобов'язань, що веде до зменшення капіталу | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Призводять до зменшення капіталу.</li> <li>2. Відображаються у формі 2 «Звіт про фінансові результати».</li> <li>3. Витрати пов'язані із передачею (вибуттям) ресурсів, що зменшує їх вартість або виникає зобов'язання перед іншою стороною з приводу передачі ресурсу.</li> <li>4. Витрати визнаються в момент списання активу або зобов'язань, навіть якщо їх виникнення не призвело до створення активу.</li> <li>5. Впливають на величину прибутку підприємства</li> </ol> |
| Затрати |                           |               | Затрати – це натурально-речовий показник. Затрати – вартісна оцінка використаних ресурсів, що не зменшує власний капітал організації                  | Споживання ресурсів для виробництва без обов'язкового впливу на капітал     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не впливають на величину капіталу.</li> <li>2. Відображаються у формі 1 «Баланс».</li> <li>3. Затрати пов'язані із внутрішнім використанням ресурсів - всередині підприємства.</li> <li>4. Порядок визнання – в</li> </ol>  |

|         |  |  |  |   |  |
|---------|--|--|--|---|--|
|         |  |  |  |   | момент використання ресурсу (активу).<br>5. Не впливають на величину прибутку  |
| Видатки |  |  | Використання замість термінів витрати та/або затрати | Грошові витрати на придбання товарів/послуг у бюджетній сфері | 1. Можуть впливати на активи та зобов'язання.<br>2. Пов'язані із внутрішнім і зовнішнім використанням ресурсів.<br>3. Можуть впливати на надходження і витрати |

\*Складено автором на основі інформації [14, 15, 16, 17].

Отже, підсумовуючи зазначимо – терміни «витрати», «затрати» та «видатки» можуть використовуватися в схожих контекстах, однак їх значення і застосування в бухгалтерії та економіці суттєво відрізняються.

Оскільки метою нашої роботи є дослідження питання управління витратами, додатково зупинимося на аналізі змісту цього терміна.

Як показав аналіз науково-методичних матеріалів щодо трактування економічної категорії «витрати» – в нормативно-правовій базі та економічній літературі відсутній єдиний підхід до цього поняття. Це пояснюється цілями класифікації та реалізації витрат, а також методами їх розрахунку.

Узагальнені результати дослідження трактування терміну «витрати» з позиції різних науковців і організацій подано в табл. 1.2. Звичайно, перелік не є вичерпним, однак дає уявлення про багатоманітність тлумачень терміна «витрати» і неоднозначність, складність цього поняття.

Підсумуємо :

- термін «витрати» має різні трактування як серед вітчизняних науковців і фахівців, так і серед зарубіжних. Проте в основі цього поняття лежить використання певних ресурсів, таких як матеріальні, трудові та інші. Деякі експерти ототожнюють категорії «витрати», «видатки» та «затрати», інші їх розрізняють;

- витрати представляють собою зменшення економічних активів у звітному періоді, яке виникає внаслідок зменшення активів або збільшення зобов'язань, що, в свою чергу, призводить до зниження власного капіталу компанії. Це

зниження не пов'язане з передачею майна власнику або розподілом серед засновників (учасників);

- витрати відносяться на вартість продукції, яка була вироблена та реалізована за звітний період;

- для того щоб витрати могли бути визнані як витрати, необхідно дотримуватися таких умов: витрати повинні бути включені в собівартість виробленої продукції; витрати мають бути понесені у звітному періоді; має відбутися момент визнання доходів.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «витрати»

| Автор/джерело   | Зміст поняття  |
|---|--|
| Бутинець Ф., Чижівська Л., Герасимчук Н.                | «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками)» [2]   |
| Голов С.  | «спожиті затрати, тобто збільшення зобов'язань чи зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу (фінансового результату) звітного періоду» [34]   |
| Грещак М. та Коцюба О.                                  | «обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети» [18]  |
| Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку, ГААП  | «фактичні або передбачувані відтоки грошових коштів або їх еквівалентів, які виникли або виникнуть в результаті основної діяльності компанії» [7]  |
| Задорожна Н.  | «вартість усіх використовуваних ресурсів, необхідних для випуску визначеного обсягу продукції» [19]  |
| Крушельницька О.  | «загальноекономічна категорія, яка характеризує використання різних речовин та сил природи в процесі господарювання» [20]  |
| Матвєєва Н., Славута О.                                 | «виражені в грошовій формі затрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів тощо) під час виробництва та реалізації продукції» [21]  |
| Міжнародні стандарти фінансової звітності, IFRS         | «зменшення економічних вигід протягом звітного періоду, що відбувається у формі відтоку або виснаження активів, або збільшення суми зобов'язань і резервів, що виражається в зменшенні капіталу, не пов'язаного з його розподілом між власниками» [22]   |
| Міцкевич А.   | «це будь-які втрати в економіці» [23]  |
| Мочерний С.   | «спожиті в процесі виробництва продукту виробничі фонди підприємства» [24]   |
| Нашкєрська Г.В.   | «це споживання чи використання матеріалів, товарів, робіт, послуг в процесі одержання доходу» [25]   |
| Орлов О.  | «коли підприємство отримує засіб виробництва, ціна покупки складає видатки підприємства. ... Якщо відбувається виплата грошей із каси, з банківських та інших рахунків підприємства, це називається платежем... У разі використання того чи іншого виробничого чиннику мова йде про виробничі витрати...» [26]   |
| Податковий кодекс України                               | «сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснених для провадження господарської діяльності платника податку, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигод, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)» [11] |
| Поддєрьогін А.  | «с обсягом використаних ресурсів (у грошовому вимірі) задля здійснення господарської діяльності» [27]  |
| Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, П(С)БО 1  | «зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)» [9]   |
| Положення (стандарти) бухгалтерського обліку, П(С)БО 16 | «або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [10]   |
| Предборський В.   | «витрати, які пов'язані з коштами, що вкладені в набуття та використання чинників виробництва» [23]  |
| Склярєнко В.  | «грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію за певний період часу» [23]   |
| Скрипник М.   | «використання тільки тих ресурсів, які при визначенні прибутку господарюючого суб'єкта за даний період часу ставляться у відповідність доходам» [28]   |
| Ткаченко Н.   | «спожиті в процесі виробництва засоби виробництва, які втілюють у собі працю в минулому (сировину, матеріали, амортизацію основних засобів, працю працівників, зайнятих у процесі виробництва з відповідними на неї нарахуваннями та ін.)» [30]  |
| Турило А.   | «вартісне вираження абсолютної величини застосовано-споживаних ресурсів, які необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети» [31]  |
| Череп А.  | «витрати – це зменшення обсягу матеріальних цінностей та грошових коштів, що відбувається у процесі свідомої людської діяльності; це зменшення певних ресурсів у фізичних процесах» [32]   |
| Цал-Цалко Ю.  | «сукупні витрати живої та уречовленої праці на виробництво продукції» [33]   |

Як ми вже зазначали вище, витрати підприємства в широкому сенсі – поняття складне і неоднозначне, різноманітне. На нашу думку, саме класифікація витрат може допомогти виявити об'єктивно існуючі групи витрат, процеси їх формування, а також визначити співвідношення між окремими їх складовими. Необхідність проведення класифікації витрат, розподілу за різними ознаками, зумовлена складністю структури витрат, різноманітністю процесів їх формування.

Без класифікації здійснювати процес управління витратами на підприємстві неможливо. Основою існуючих класифікацій витрат є розподіл їх за призначенням і цілями.

Основною вимогою до класифікацій є те, що класифікаційні ознаки мають бути такими, щоб дозволяли диференціювати витрати для подальшого управління ними.

На сьогодні існує декілька класифікацій витрат, однак як показують дослідження – «на сьогоднішній день не існує єдиної класифікації витрат, яка б повністю задовольняла потреби користувачів інформації» [35].

Питання класифікації витрат виробництва протягом тривалого періоду активно досліджується науковцями і це зумовлює використання різних класифікацій витрат. Основна проблема полягає у необхідності вибору такої класифікації витрат, яка б повністю відповідала вимогам управлінської системи.

Основними класифікаційними ознаками витрат є: місце виникнення, економічний зміст, спосіб віднесення на продукцію, залежність від обсягу діяльності, можливість впливу на величину витрат, очевидність і формальна визначеність, спосіб врахування при визначенні фінансового результату, калькуляційне групування, види продукції, робіт і послуг, календарні періоди тощо [18].

Класифікацію витрат за різними ознаками представимо у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація витрат підприємства за різними ознаками\*

| Класифікаційна ознака   | Види витрат   |
|---|---|
| За видами діяльності  | Витрати від звичайної діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної, інші витрати); витрати від надзвичайної діяльності          |
| За відношенням до собівартості продукції (робіт, послуг) (за способом врахування при обчисленні фінансового результату) | Витрати на продукцію, витрати періоду   |
| За видами продукції, робіт, послуг  | Витрати на вироби, типові зразки виробів, групи однорідних виробів, разові замовлення, валову, товарну та реалізовану продукцію, тощо |
| За видами витрат  | Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції   |
| За центрами відповідальності (місцем виникнення витрат)   | Витрати виробництва, цеху, дільниці, служби тощо  |
| За економічним змістом  | Матеріальні витрати, на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші доходи                                      |
| За функціональним призначенням  | Витрати виробництва (реалізації), витрати на управління (адміністративні витрати), витрати на збут та інші операційні витрати         |
| За способами віднесення на собівартість продукції (робіт, послуг)   | Прямі, непрямі  |
| За можливістю здійснення контролю за витратами  | Контрольовані та неконтрольовані  |
| За можливістю регулювання   | Регульовані та нерегульовані  |
| За календарними періодами   | Поточні витрати та одноразові   |
| За періодичністю виникнення   | Поточні, довгострокові, одноразові  |
| За часом віднесення   | Поточні, майбутніх періодів, майбутні   |
| За ступенем залежності від обсягу діяльності  | Змінні, постійні  |
| За доцільністю витрачання   | Ефективні (продуктивні), неефективні (непродуктивні)  |
| За ступенем очевидності і формальної визначеності   | Ясні, неясні  |
| Залежно від варіантів прийняття рішень  | Релевантні, нерелевантні  |
| В залежності від зв'язку з виробничим процесом  | Виробничі, невиробничі  |
| Залежно від охоплення планом  | Планові, позапланові  |
| За реальністю використання грошових засобів або активів   | Реальні, можливі  |
| Відносно об'єкта виробництва  | Умовно-постійні, умовно-змінні  |
| За ступенем однорідності  | Одноелементні, комплексні   |
| За об'єктом управління  | Витрати в місцях їхнього виникнення, витрати в центрах витрат, витрати в центрах відповідальності                                     |
| За відношенням до заданих параметрів  | Стандартні (нормативні), фактичні витрати   |
| За характером виробництва   | Основне виробництво, допоміжне виробництво, обслуговуюче виробництво  |
| За об'єктами господарської діяльності   | Витрати продукції (роботи, послуги), витрати за господарськими процесами (деталлями), витрати за замовленнями                         |
| За метою визначення собівартості  | Маржинальні (граничні) витрати, середні витрати   |
| За вибором альтернативних рішень  | Дійсні витрати, можливі (альтернативні затрати, втрачена вигода) витрати  |

\*Згруповано автором на основі [8, 18, 21, 23, 36, 38].

Класифікація витрат за категоріями припускає об'єднання витрат з урахуванням конкретного виробничого або позавиробничого призначення і місця. Різні категорії витрат тісно переплітаються, вони не є ізольованими одна

від одної. Групування витрат дає можливість зручніше здійснювати аналіз і обрахунки прибутку.

Для вітчизняних підприємств найбільш затребуваною і використовуваною є класифікація витрат за економічними елементами та статтями калькуляції. Основною рисою цієї класифікації є те, що вона ґрунтується на економічній природі витрат і не залежить від конкретних умов, є більш універсальною, що дозволяє визначити склад елементів.

Класифікація витрат є важливою для створення системи управління витратами та прийняття бізнес-рішень. Вона допомагає зрозуміти, як ефективно управляти витратами та які переваги вони можуть принести.

У системі управління витратами важливе значення окрім класифікації витрат має їх структура.

Структура витрат – це співвідношення окремих груп витрат, виділених за певними ознаками. Вивчення та аналіз структури витрат необхідні для обґрунтування заходів, спрямованих на економію ресурсів, зниження собівартості продукції чи послуг, вибір методів калькулювання, прогнозування динаміки собівартості продукції, цін і ринкової позиції підприємства тощо.

Структура витрат може розглядатися за класифікаційними ознаками, розглянутими у табл.1.3. Однак більш важливою є структуризація витрат на основі їх економічного змісту, співвідношення прямих і непрямих, змінних і постійних витрат.

За економічним змістом витрати поділяються на однорідні елементи. Економічні елементи є єдиними для всіх вітчизняних підприємств і не залежать ні від масштабів діяльності, ні галузі, ні особливостей організації бізнесу, ні географічного розташування.

Структура витрат за економічними елементами показує співвідношення окремих видів спожитих у процесі виробництва ресурсів чи факторів виробництва. Залежно від частки витрат за економічними елементами умовно діяльність підприємства можна охарактеризувати як матеріаломістку, трудомістку і капіталомістку.

Матеріальні витрати будуть складати основну частину у загальних витратах у виробничій діяльності, яка потребує значних матеріальних витрат. Це притаманно підприємствам легкої і харчової промисловості. Основний фокус контролю у них буде зосереджено на економії матеріальних ресурсів, оптимізації використання сировини та матеріалів, а також покращенні організації матеріально-технічного забезпечення. Аналогічною є ситуація для енергомістких виробництв, наприклад – металургії та хімічної промисловості. У цьому випадку основна увага буде зосереджена на контролі і економії витрат на енергію, що стосується, насамперед.

Значні витрати на оплату праці та соціальні заходи притаманні трудомісткому виробництву. До трудомістких виробництв належать – підприємства добувних галузей, таких як вугільна, гірничорудна, лісозаготівельна та інші, а також низка обробних галузей, наприклад, машинобудування та приладобудування.

Капіталомістке виробництво характеризується високими питомими витратами на основні засоби та значною часткою амортизаційних відрахувань у загальних витратах підприємства. До капіталомістких галузей належить енергетичний сектор: нафто- і газовидобування, гідроенергетика та атомна енергетика.

Співвідношення прямих і непрямих витрат у структурі витрат характеризує складність і точність калькулювання. Висока частка прямих витрат буде свідчити про більш точне визначення собівартості продукції.

«Співвідношення змінних і постійних витрат дає розуміння як прибуток реагує на зміни в обсязі виробництва і продажу. Чим більша частка постійних витрат тим більшим має бути випуск продукції для забезпечення беззбитковості виробництва» [18].

Аналізуючи питання сутності витрат, їх видів та структури, ми розуміємо на скільки взаємозв'язаними є ці питання із категорією «собівартість». Функціонування жодної організації неможливе без використання сировини, матеріалів, енергії, пального, трудових ресурсів, фінансових ресурсів тощо. В

процесі реалізації різних видів діяльності формується така специфічна категорія витрат, як собівартість.

Собівартість є ключовим показником у виробничо-господарській діяльності будь-якого підприємства.

Економічний зміст собівартості полягає у тому, що вона, по суті, є грошовим еквівалентом витрат, які мають місце на підприємстві під час здійснення ним господарської діяльності. Собівартість включає витрати на використані засоби виробництва, витрати на заробітну плату працівників підприємства, виплати пов'язані із соціальним страхуванням.

При розрахунку собівартості продукції важливо правильно визначити склад витрат, які до неї входять. Витрати підприємства покриваються за рахунок двох основних джерел: собівартості та прибутку, тому питання про те, які витрати включаються до собівартості, стосується також їх перерозподілу між джерелами відшкодування. Розподіл здійснюється за принципом, що собівартість повинна покривати витрати підприємства, які забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів праці, засобів виробництва, робочої сили та природних ресурсів [37].

До складу собівартості включають не усі витрати, а лише виробничі витрати. Саме з цим і пов'язане деталізоване, ґрунтовне опрацювання питання класифікації витрат.

Собівартість дозволяє побачити, у що обходиться виробництво продукції і зробити висновки щодо доцільності цієї діяльності – чи є ця діяльність прибутковою за заданих умов. Саме тому показник собівартості є дуже важливим для успішної діяльності підприємства і характеризує ефективність його роботи, оскільки у подальшому значення собівартості стає основою для визначення ціни на продукцію. Джерелом прибутку підприємства є зниження собівартості, саме тому проблема управління витратами підприємства і є настільки актуальною для суб'єктів господарювання.

## 1.2 Особливості формування системи управління витратами на підприємстві

Особливістю параметра витрат є те, що важливо не тільки знати його величину, структуру, але й забезпечувати процес управління ним.

Управління витратами – один з основних інструментів досягнення високих економічних результатів для бізнесу.

Якщо проаналізувати досвід успішних компаній, керівників, то можна помітити, що спроби зменшити витрати та собівартість є одними з першочергових серед пріоритетних кроків зі сторони управлінців.

Вважається, що сфера управління витратами є однією з найбільш пропрацьованих, розвинутих у світовій управлінській практиці. Це пов'язано із тим, що управління витратами разом з контролем якості продукції/послуг відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств через контроль показника прибутковості. Практично всі провідні компанії світу у обов'язковому порядку використовують певні інструменти та засоби контролю витрат.

Розповсюдженою є думка, що управління витратами полягає не тільки у розробці заходів зі скорочення витрат. Однак це твердження невірне. Управління витратами – це, перш за все, вміння максимально ефективно використовувати та заощаджувати всі ресурси та максимізувати їх окупність.

Управління витратами є важливим елементом системи управління, від якості якої залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан та стійкість підприємства.

Існують різні погляди на визначення поняття «управління витратами». Пересвідчитися у цьому можемо за допомогою інформації у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення поняття «управління витратами»

| Автор/джерело                      | Визначення   |
|------------------------------------|--|
| Андрющенко І.                      | «управління витратами підприємства являє собою процес цілеспрямованого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль для прийняття управлінського рішення щодо їх оптимізації» [39]   |
| Багієв Г.                          | «це засіб високого досягнення економічного результату» [23]  |
| Давидович І.                       | «динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом» [9]   |
| Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С.    | «здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність» [40]  |
| Крушельницька О.                   | «складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів» [20]   |
| Мищенко Н., Міщук І., Боднарчук В. | «неперервний цілеспрямований процес прийняття та реалізації управлінських рішень щодо формування, регулювання, нормування, розподілу, покриття та контролю витрат (за їх видами, центрами виникнення, носіями та ін.), що призводить до збільшення прибутку (тактична мета) та зростання вартості підприємства (стратегічна мета). Управління вартістю підприємства реалізується через управління його доходами та витратами, адже саме їх співвідношення визначає кінцеві фінансові результати діяльності підприємства та перспективи подальшого розвитку» [41] |
| Пилипенко А.                       | «система принципів і методів розробки реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку» [42]   |
| Славута О.                         | «процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями та носіями з метою постійного контролю рівня витрачання ресурсів і стимулювання економії» [43]  |
| Турило А.                          | «процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства» [31]   |

Основні цілі управління витратами та собівартістю представимо на рис.

1.1.

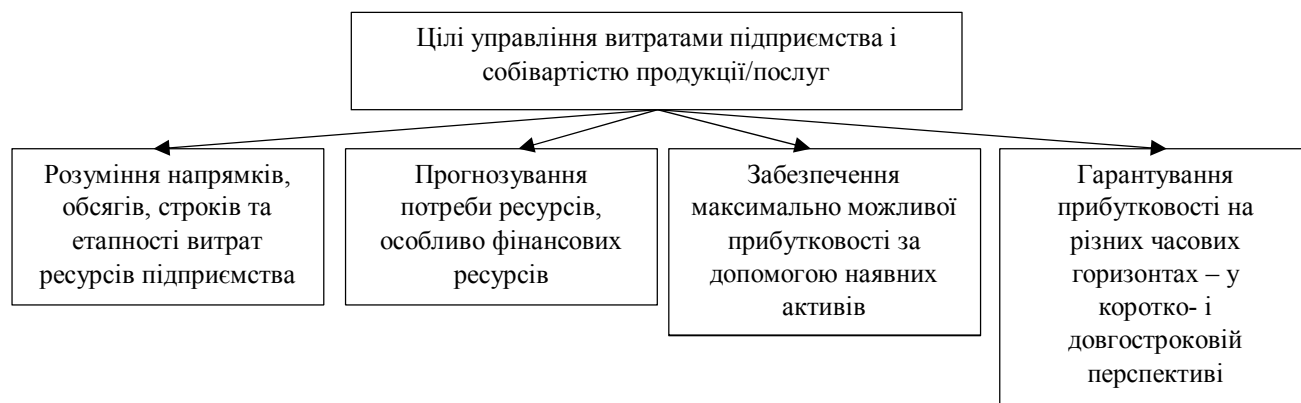


Рисунок 1.1 – Цілі управління витратами і контролю за ними\*

\*Складено автором.

Сучасна практика управління витратами ґрунтується на різних підходах, які передбачають визначення функцій управління витратами на основі встановлення облікової бази та організації контролю за її виконанням, визначення структурних елементів управління витратами та контролю за узгодженістю взаємозв'язків між прийнятими рішеннями.

У період криз основою для підтримки підприємства, успішного його функціонування може стати створення ефективної системи управління витратами. У цьому випадку основною метою управління витратами стає забезпечення виживання підприємства в ситуації, коли попит на продукцію суб'єктів господарювання зменшується, конкурентна ситуація на ринку погіршується, ціни на сировину, ресурси, послуги зростають, а ціни продажу власних товарів і послуг іноді доводиться знижувати.

З точки зору системного підходу система управління витратами повинна включати в себе такі складові:

- управління витратами на сировину, матеріали, комплектуючі;
- управління витратами на виробництво товарів/послуг;
- управління витратами на збут та післяпродажне обслуговування.

Заходи із зниження рівня витрат повинні реалізовуватися на кожному із означених етапів.

Система управління витратами включає наступні підсистеми:

- стратегічне управління витратами;
- оперативне управління витратами.

Управління витратами на підприємстві базується на низці фундаментальних тверджень:

- управління витратами – це складна процесна система. Таке твердження ґрунтується на тому факті, що управління витратами підприємства має включати аналіз факторів, що впливають на витрати підприємства, а також дослідження всіх функцій управління, пов'язаних з витратами.

- використання зворотного зв'язку в системі управління витратами. Використання зворотного зв'язку в системі управління витратами дає змогу

визначити контрольні заходи щодо зниження або оптимізації рівня витрат підприємства та визначити інструменти для ефективної реалізації цих заходів.

- врахування ринкового та правового середовища. Принцип врахування ринкової кон'юнктури та правового середовища проявляється у прийнятті діючих норм з оподаткування, обов'язкових платежів, оплати праці та інших нормативно-правових актів, що відображають деталі існуючих структур витрат на підприємствах.

Враховуючі вище наведені принципи управління витратами представимо процес управління витратами підприємства у вигляді схеми на рис. 1.2. Зазначимо також, що процес управління має носити системний характер.

Управління витратим є чітко сформованим процесом. Умовно його можна поділити на чотири етапи:

- Перший етап управління витратами полягає у зборі, ідентифікації та попередній обробці інформації про витрати, на основі якої у подальшому проводиться аналіз витрат і визначаються причини відхилень фактичних даних від попередньо запланованих.

- Другий етап передбачає планування витрат на наступний календарний період, а також прийняття рішень щодо обсягу продукції/послуг/робіт, які будуть вироблятися, рівня рентабельності та ціни реалізації.

- На третьому етапі відбувається розробка заходів щодо оптимізації (зниження) витрат.



Рисунок 1.2 – Схема управління витратами підприємства

Управління витратами є критично важливим аспектом діяльності підприємства, що включає в себе ряд функцій, спрямованих на ефективне використання ресурсів та оптимізацію витрат. Розглядаючи управління витратами з точки зору функціонального підходу, ми можемо зазначити, що управління витратами реалізується через низку управлінських функцій.

1. Постановка цілей. Основною метою функціонування системи управління витратами підприємства є оптимальне управління витратами в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

2. Прогнозування і планування. Планування витрат є невідокремленим елементом процесу розробки планів діяльності підприємства. Розрахунок

планових витрат слід здійснювати для обґрунтування та прийняття управлінських рішень, для встановлення цільових показників витрат, які є ціллю при реалізації цих рішень.



Рисунок 1.3 – Процес управління витратами на підприємстві\*

\*Сформовано автором.

Цей етап передбачає реалізацію низки кроків:

- Визначення складу та структури витрат, що не впливають на основні витрати та основні статті витрат;
- Визначення основних економічних показників діяльності з управління витратами;
- Складання звітності.

Реалізація цієї функції передбачає два напрямки:

- довгострокове планування: включає підготовку інформації щодо очікуваних витрат при освоєнні нових ринків чи розробці нових продуктів.
- короткострокове планування: конкретизує довгострокові плани,

визначаючи необхідний рівень витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства [43, 44].

Основним фактором, що впливає на якість реалізації даної функції, є створення на підприємстві системи норм витрати ресурсів: матеріалів, енергії, праці.

3. Організація. На цьому етапі слід здійснити:

- Виділення сфер управління та місць виникнення витрат, розподіл відповідальності між підрозділами та працівниками;

- Визначення строків, методів, характеру взаємодії між центрами витрат.

Тобто у рамках реалізації цієї функції визначають порядок управління витратами, відповідальних осіб та строки виконання завдань, а також встановлюються центри витрат та відповідальності за їх дотриманням [41, 43].

Структура управління витратами залежить від низки факторів, у т.ч. від розміру підприємства, його організаційно-правової форми. На підприємствах великого і середнього бізнесу окремі функції управління витратами виконують спеціалізовані підрозділи (плановий відділ, бухгалтерія), а на малих підприємствах цю роботу може виконувати один працівник, іноді паралельно з іншими задачами.

4. Мотивація. Цей етап передбачає здійснення:

- Стимулювання продуктивності праці;

- Збалансування прав та обов'язків працівників;

- Мотивація персоналу до дотримання планових витрат та пошук можливостей для економії ресурсів [43, 44].

Розробити якісну систему мотивування для цього випадку вкрай складно. Способи реалізації такого мотивування є специфічними – наприклад, не можна використовувати покарання за перевищення запланованих витрат, оскільки в цьому випадку відповідальні особи будуть у більшій мірі опікуватися тим, як себе убезпечити від покарання за завищення рівня витрат, ніж шукати способи їх зменшення, оптимізації.

5. Контроль і регулювання. Реалізація цієї функції передбачає:

- Контроль за витратами на різних етапах управління;
- Порівняння досягнутих та запланованих результатів, аналіз отриманих результатів та формування висновків;
- Аналіз відхилень, причин відхилень, розподіл цих відхилень за статтями витрат.

Порівняння фактичних витрат з плановими, виявлення відхилень і вжиття заходів для їх усунення дозволяє своєчасно реагувати на зміни у витратах.

Функція регулювання витрат передбачає проведення заходів для усунення неприпустимих відхилень від запланованого рівня витрат під час виконання завдань.

Як було зазначено, контроль витрат формує контур зворотного зв'язку, який наповнюється підсистемами обліку та аналізу. Функція обліку витрат реалізується через спостереження, ідентифікацію, вимірювання та реєстрацію фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності. На основі даних обліку проводиться аналіз виконання планових завдань, а проміжний аналіз спрямований на поточне регулювання процесу виконання.

Під час реалізації цієї функції досягнуті результати порівнюються з плановими, визначаються відхилення, що вивчаються у подальшому, а також з'ясовуються причини цих відхилень із запровадженням реагувальних заходів.

У деяких авторів, зокрема у працях Міценко Н., Міщук І., Боднарюк В. та Чумак Г. ми знаходимо виділення також функції «Облік і аналіз», яка включає спостереження, ідентифікацію та реєстрацію витрат у процесі господарської діяльності. Аналіз допомагає оцінити ефективність використання ресурсів і виявити резерви для зниження витрат [41, 44].

Взагалі, функції управління витратами у різних авторів відрізняється: у одних функція управління витратами реалізується через такі види діяльності: прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, мобілізація і стимулювання, облік і аналіз, у інших – процеси прийняття рішень, планування та управління об'єднують.

З точки зору теорії систем – управління витратами також є системою.

Система управління витратами, подібно до будь-якої системи управління, складається з двох основних компонентів: суб'єкта управління, який здійснює управлінські функції та об'єкта управління, на який ці функції спрямовані.

Суб'єктами управління витратами є керівники вищої ланки та спеціалісти підприємства, а також його структурних виробничих та обслуговуючих підрозділів, таких як цехи, відділи, дільниці тощо. Об'єктом управління в рамках системи управління витратами є витрати, обумовлені видом діяльності зі створення цінностей (товарів, робіт, послуг) та процеси, операції та явища, які аналізуються з точки зору споживання ресурсів і здійснення витрат.

У загальному виді процес управління витратами у виді схеми взаємодії функцій управління представимо на рис. 1.4.

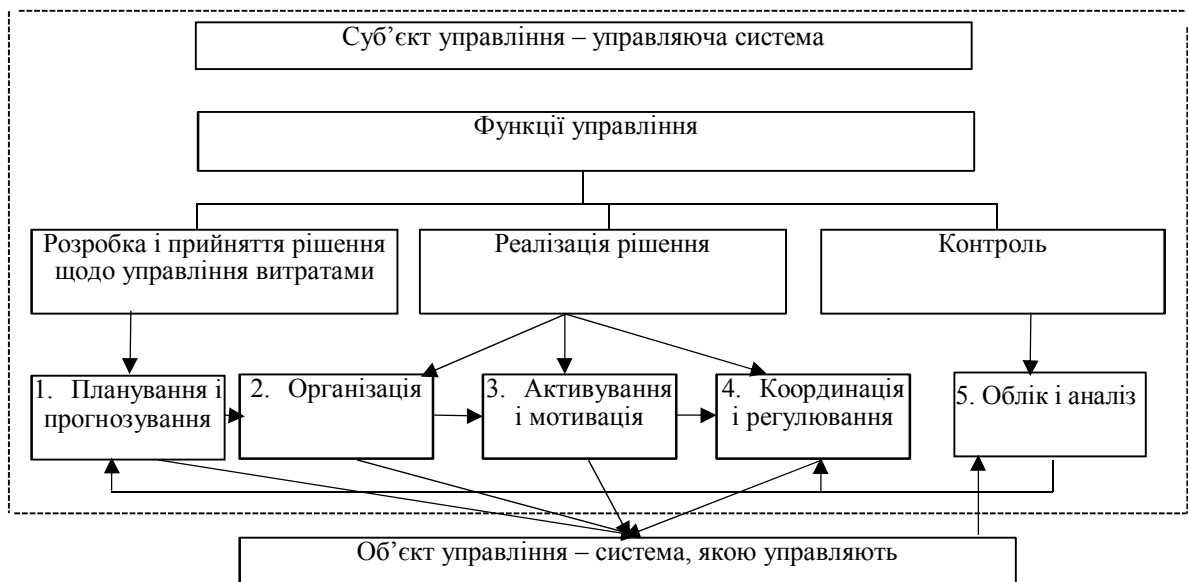


Рисунок 1.4 – Система управління витратами підприємства в розрізі основних функцій

Практичний досвід суб'єктів господарювання дозволив визначити основні принципи управління витратами, яких слід дотримуватися для формування на підприємстві ефективної системи контролю та оптимізації витрат:

- Плановість і безперервність: управління витратами – постійний процес, що здійснюється на усіх етапах виробничого і управлінського циклів. Він передбачає регулярний моніторинг, контроль і коригування витрат у відповідь

на зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства.

- Системний підхід. Управління витратами повинно розглядатися як інтегрована система в рамках загального менеджменту підприємства, де всі елементи взаємопов'язані.

- Адаптивність. Здатність системи управління витратами адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах підприємства, що дозволяє швидко реагувати на виклики та можливості. Окрім того система управління витратами повинна передбачати можливість оптимізації собівартості у поєднанні утриманням якості продукції/послуг.

- Інформаційне забезпечення – використання достовірної інформації, даних для прийняття рішень щодо витрат. Удосконалення інформаційного забезпечення процесу, використання сучасних методів та інструментів управління витратами та затратами.

- Нормування – встановлення стандартів і норм витрат, з метою подальшого контролю їх рівня і структури.

- Економічна обґрунтованість, недопущення зайвих витрат: витрати повинні бути виправданими з економічної точки зору – кожна одиниця витрат має приносити відповідний прибуток або цінність, недопущення неефективних або зайвих витрат.

- Стимулювання зацікавленості працівників у оптимізації витрат та собівартості товарів і послуг.

Наведені принципи є основою для розробки та реалізації стратегій управління витратами і, як наслідок, їх дотримання є підвищення ефективності діяльності підприємств.

### **1.3 Підходи і методи управління витратами на підприємстві**

Сьогодення характеризується різноманітністю застосування наукових або

практичних підходів до управління витратами. Аналіз теорії та практики господарювання дозволяє виділити низку таких підходів до управління, кожен з них має свої переваги і недоліки. Для розуміння напрямків удосконалення діяльності нашого бізнесу, розглянемо сутність окремих з них.

Системний підхід передбачає, що управління витратами розглядається як інтегрована система, з притаманними цьому погляду входами, виходами та зовнішнім середовищем. Найважливішим принципом цього підходу є необхідність розглядати проблему в цілому, як єдину систему, а також виявляти наслідки і взаємозв'язки всіх рішень.

Застосування структурного підходу до управління витратами передбачає те, що менеджери повинні встановити пріоритетні цілі на певний період і відповідно до них розподілити ресурси підприємства.

Динамічний підхід ґрунтується на ретроспективному аналізі складу і структури витрат підприємства та їх прогнозуванні на майбутні періоди.

При застосуванні процесного підходу функції управління на підприємстві розглядаються як взаємозалежні, а сам процес управління, як сума всіх функцій, як низка взаємозалежних послідовних дій.

Оптимізаційний підхід використовує математичні та статистичні методи, експертні оцінки та бальні системи для переходу до кількісної оцінки управління витратами. Цей підхід дозволяє створити математично обґрунтований набір інформації для процесу прийняття управлінських рішень.

Управлінській підхід передбачає визначення стандартів витрат, які можуть бути встановлені на основі центрів витрат, департаментів, підрозділів, функцій, видів продукції тощо.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що застосовувати підходи до управління витратами слід в залежності від конкретної ситуації.

Інтегрований підхід передбачає, що цілі окремих підсистем підприємства взаємопов'язані та інтегровані в єдину стратегію розвитку підприємства, що забезпечує раціональний розподіл фінансово-економічних ресурсів між зонами відповідальності.

У відповідності із маркетинговим підходом всі зміни в обсязі та структурі витрат підприємства повинні бути орієнтовані на споживача. Ці зміни вплинуть на обсяг продажів, оцінку підприємства споживачами та його ділову репутацію.

Ресурсний підхід ґрунтується на тому, що кожне підприємство має низку різних ресурсів, які вона може вибирати та комбінувати відповідно до своїх можливостей. Якщо підприємство може обирати та комбінувати свої ресурси краще, швидше та унікальніше, ніж її конкуренти, то успіх на ринку йому гарантований [23, 32].

Підприємства у рамках управління витратами стикаються із значними труднощами. Для їх подолання розроблено низку методів управління витратами. Вибір конкретного методу для того чи іншого суб'єкта господарювання повинен визначатися виходячи з поставлених цілей і наявності умов та інструментів для впровадження і застосування. Для цього підприємствами вивчаються конкретні деталі методів, умови їх застосування, в тому числі переваги та недоліки кожного з них. Для визначення у подальшому напрямків удосконалення управління витратами нашого бізнесу у роботі ми також охарактеризуємо економічний зміст та сутність сучасних методів управління витратами та умови їх застосування.

Підвищений інтерес до питання управління витратами зумовлює активний пошук способів оптимізації витрат, що сприяло і сприяє появі нових методів управління витратами.

До основних методів управління витратами відносяться такі: стандарт-костинг, директ-костинг, система «точно в строк», «кайзен-костинг», функціонально-вартісний костинг, таргет-костинг, «кост-кілінг», методи аналізу та оптимізації витрат, бенчмаркінг витрат, АВС-аналіз, LCC-аналіз, метод VCC та CVP-аналіз. Згруповану характеристику методів представимо у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Характеристика основних методів управління витратами на підприємстві\*

| Метод   | Сутнісна характеристика   | Переваги  | Недоліки   |
|---|---|---|--|
| АВС-аналіз або метод функціонального калькулювання витрат | Передбачає розподіл суми витрат підприємства за період на конкретні продукти. В основі методу лежить принцип Парето, який передбачає, що для досягнення 80% очікуваного результату достатньо контролювати 20% його складових факторів. Групування здійснюється за трьома категоріями: А, В, С | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Точність: непрямі витрати можуть бути більш точно віднесені до продуктів, що призводить до більш точної оцінки витрат.</li> <li>- Прозорість: забезпечує чітке розуміння того, на які види діяльності витрачаються ресурси.</li> <li>- Оптимізація процесів: допомагає виявити неефективні процеси та можливості для вдосконалення.</li> <li>- Підтримка прийняття рішень: надає детальну інформацію для стратегічного планування та управління</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Складність впровадження: вимагає значних ресурсів для збору даних та налаштування системи.</li> <li>- Витрати на обслуговування: необхідність постійно оновлювати дані та підтримувати систему обліку.</li> <li>- Вимоги до навчання персоналу: працівники повинні бути навчені новим методам обліку та аналізу</li> </ul>  |
| Стандарт-костинг  | Суть цього методу полягає у використанні стандартів. Необхідно визначити «єдиний найкращий спосіб» використання праці та матеріалів. Найважливіше, що робить ця система, - це контроль за точним виявленням відхилень від встановлених стандартів витрат                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення обліку: стандартизована калькуляція витрат зменшує бухгалтерську роботу, оскільки облік базується на стандартах, а не на фактичних витратах. Це зменшує потребу в детальному документуванні кожної операції.</li> <li>- Управління відхиленнями: система гарно контролює відхилення від встановлених норм, що дозволяє швидко вирішувати проблеми та виявляти причини перевитрат.</li> <li>- Планування та прогнозування: система надає попереднє уявлення про очікувані витрати, що сприяє більш точному плануванню і бюджетуванню.</li> <li>- Підтримка прийняття рішень: дані, отримані в результаті використання нормативного калькулювання, можуть бути використані в процесі прийняття управлінських рішень щодо ціноутворення або оптимізації виробничих процесів.</li> <li>- Зменшення витрат на обслуговування системи: стандарт-костинг потребує меншої кількості працівників</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Труднощі у встановленні стандартів: може бути важко визначити реалістичні стандарти витрат, особливо в умовах нестабільності і змін.</li> <li>- Недостатня гнучкість: стандартизовані жорсткі у впровадженні та не враховувати індивідуальні особливості виробництва через зосередженість на дотриманні критеріїв.</li> <li>- Вартість підтримки системи: ведення обліку може бути спрощено, однак початкові витрати на розробку стандартів та навчання персоналу можуть бути значними</li> </ul> |

|                         |  |  |  |
|-------------------------|--|--|--|
|                         |  | бухгалтерії, ніж традиційні способи калькулювання витрат, оскільки реєструються в основному лише відхилення від стандартів   |  |
| Директ-костинг          | <p>Система обліку, в якій витрати поділяються на постійні та змінні, облік витрат проводиться за їх видами та місцем виникнення. У собівартість продукції не включаються постійні накладні витрати, а відносяться безпосередньо на рахунок прибутків і збитків у тому періоді, коли вони були понесені.</p> <p>Перевагами цього методу є отримання даних із регулярної звітності. Головна функція цього методу – управління витратами та фінансовим результатом.</p> <p>На основі застосування методу директ-костинг визначається точна і повна собівартість, але неможливе встановлення невинуватених витрат, яких можна було б уникнути.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спрощення облікового процесу: калькулювання за прямими витратами спрощує процес калькуляції собівартості, зосереджуючи увагу лише на змінних витратах та уникаючи складності розподілу постійних витрат між різними продуктами.</li> <li>- Точність визначення маржинального прибутку. Це допомагає управляти прибутковістю продуктів.</li> <li>- Контроль витрат: директ-костинг дозволяє відстежувати зміни витрат і вчасно втручатися у випадку фіксування відхилень від плану.</li> <li>- Аналіз беззбитковості: цей метод дозволяє легко визначити точку беззбитковості.</li> <li>- Гнучкість у прийнятті рішень: надає інформацію, необхідну для швидкого реагування на мінливі ринкові умови, і дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії.</li> <li>- Підтримка стратегічного планування: підвищує загальну ефективність, дозволяючи компаніям зосередитися на найбільш прибуткових продуктах і видах діяльності.</li> <li>- Зменшення витрат на обслуговування системи порівняно з традиційними методами обліку вимагає менше ресурсів для ведення та управління обліком витрат</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Складність класифікації витрат: може бути важко визначити, які витрати є змінними, а які постійними.</li> <li>- Обмеження довгострокового планування оскільки постійні витрати не беруться до уваги при розрахунку витрат.</li> <li>- Потреба в додатковій інформації: для повного аналізу та прийняття рішень може знадобитися додаткова інформація про постійні витрати.</li> <li>- Вплив на фінансову звітність: оскільки постійні витрати не включаються до виробничої собівартості, вони можуть спотворювати фінансові результати діяльності.</li> </ul> |
| Система «точно в строк» | <p>Основна ідея цієї системи полягає в тому, щоб виготовляти продукцію лише тоді, коли виникає потреба, і в обсягах, необхідних споживачам. Ця концепція була розроблена для оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат і підвищення ефективності</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення запасів - значно зменшує запаси сировини та готової продукції, що призводить до зниження витрат на зберігання та управління запасами.</li> <li>- Оптимізація витрат: виробництво відбувається лише тоді, коли це необхідно.</li> <li>- Покращений контроль якості: безперервний контроль якості на всіх етапах виробництва забезпечує високу якість продукції та</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Схильність до перебоїв: оскільки він базується на своєчасному постачанні матеріалів – чутливий до перебоїв у постачанні та додаткових витрат.</li> <li>- Високі вимоги до постачальників: необхідність пошуку надійних постачальників може.</li> <li>- Складність</li> </ul>  |

|                                      |   |   |  |
|--------------------------------------|---|---|--|
|                                      |   | <p>зменшує витрати на виправлення бракованої продукції.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гнучкість виробництва: дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, сприяючи більш ефективному використанню ресурсів та зниженню витрат.</li> <li>- Скорочення часу виробництва: завдяки усуненню зайвих етапів у виробничому процесі, що позитивно впливає на витрати</li> </ul>  | <p>впровадження: впровадження системи вимагає значних зусиль для модифікації існуючих процесів та навчання персоналу, що зумовлює додаткові витрати.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обмеження масштабованості: збільшення попиту може призвести до дефіциту запасів і, як наслідок необхідності ліквідувати їх за рахунок додаткових витрат</li> </ul>   |
| Кайзен-костинг                       | <p>Полягає в повільному зниженні витрат, що при- веде до досягнення необхідного рівня собівартості та прибутку. Під час управління за цим методом усувається різниця між цільовою та розрахунковою собівартістю</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Безперервне вдосконалення: метод сприяє постійному поліпшенню процесів, зниженню витрат і підвищенню якості продукції на всіх етапах виробництва.</li> <li>- Активне залучення працівників до процесу оптимізації підвищує мотивацію та відповідальність за результати.</li> <li>- Цільове зниження витрат - дозволяє підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, зосереджуючись на досягненні конкретних цілей зі скорочення витрат.</li> <li>- Гнучкість та адаптивність: метод дозволяє підприємствам швидко реагувати та адаптувати свої виробничі процеси до нових ринкових вимог.</li> <li>- Покращення якості продукції: завдяки фокусу на контролі якості та усуненні браку, сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Складність впровадження – може вимагати значних зусиль, у т.ч. зміну організаційної культури та навчання персоналу.</li> <li>- Процес вдосконалення є поступовим, може зайняти тривалий час.</li> <li>- Залежність від залучення всіх співробітників – проблематично у великих організаціях, оскільки ефективність цього підходу сильно залежить від активності та залученості співробітників.</li> <li>- Потреба в постійному моніторингу - вимагає постійного моніторингу виконання, що може потребувати додаткових ресурсів</li> </ul> |
| Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) | <p>Є методом системного дослідження функцій об'єкта, який націлений на зменшення витрат у процесах проектування, виробництва та експлуатації, при цьому зберігаючи або підвищуючи якість і корисність. Це аналіз витрат, що базується на споживчій вартості, і спрямований на підвищення ефективності</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Скорочення витрат – допомагає виявити непотрібні функції та витрати і може знизити загальні виробничі витрати без шкоди якості продукції.</li> <li>- Покращення якості: метод фокусується на покращенні функціональності продукції, що призводить до підвищення якості та конкурентоспроможності на ринку.</li> <li>- Оптимізація процесів – сприяє більш ефективному використанню ресурсів,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Труднощі впровадження – може вимагати значних зусиль для зміни корпоративної культури та навчання персоналу.</li> <li>- ФВА є трудомістким і не завжди може відповідати змінам на ринку або потребам підприємства.</li> <li>- Потреба у кваліфікованому персонал - вимагає наявності експертів з</li> </ul>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  | використання матеріальних і трудових ресурсів  | дозволяючи аналізувати та оптимізувати виробничі процеси.<br>- Гнучкість у прийнятті рішень – дозволяє компаніям швидко реагувати на мінливі вимоги ринку та потреби споживачів.<br>- Залучення всіх працівників, підвищує мотивацію та відповідальність працівників, заохочуючи колективну творчість та залучення всіх працівників до процесу вдосконалення  | відповідними знаннями та досвідом.<br>- Можливість помилкових висновків: неточний аналіз або недостатня інформація можуть призвести до помилкових рішень, які можуть збільшити витрати, а не зменшити їх   |
| Таргет-костинг.<br>Цільове калькулювання витрат                      | Залежно від бажаної норми прибутку встановлюються цільові витрати, які потім досягаються зусиллями всіх служб компанії.<br>Таргет-ціна визначається на основі маркетингових досліджень, тобто очікуваної фактичної ринкової ціни на продукт або послугу.<br>Основна суть методу полягає у формуванні собівартості продукції на основі раніше визначеної ціни | - Орієнтація на ринкову ситуацію – дозволяє підприємствам адаптувати свою продукцію до вимог ринку, оскільки витрати визначаються відповідно до очікуваних ринкових цін.<br>- Зниження витрат – підприємства шукають шляхи зниження витрат без шкоди для якості продукції, допомагає знизити витрати ще на етапі проектування.<br>- Покращення якості продукції завдяки спільним зусиллям різних відділів.<br>- Залучення всіх працівників до процесу досягнення цільових показників витрат підвищує їхню мотивацію та змушує відчувати більшу відповідальність за результати своєї роботи.<br>- Стратегічний підхід – може допомогти створити конкурентну перевагу на ринку.<br>- Контроль витрат: цей метод забезпечує контроль витрат на етапі розробки продукту, де зміни вносяться легше, ніж на етапі виробництва | - Складність впровадження – може бути складним у впровадженні через необхідність зміни культури та навчання персоналу.<br>- Суттєві витрати часу на аналіз – процес визначення цільових витрат може зайняти багато часу.<br>- Потреба у високому ступені координації і співпраці між різними підрозділами підприємства, що може бути складно.<br>- Ризик конфлікту інтересів щодо визначення цільових вимог до продукції.<br>- Вузке застосування – підходить не для всіх видів продукції.<br>Ефективність знижується у випадку низької конкуренції або унікальної продукції |
| Стратегічний аналіз витрат – SCA-метод аналізу та оптимізації витрат | Діяльність підприємства розглядається як ланцюжок створення споживчої цінності.<br>Дозволяє підприємствам оцінювати та оптимізувати свої витрати з метою досягнення конкурентних переваг. Акцентує увагу на всьому ланцюгу витрат, що включає як   | - Комплексність. Метод SCA надає повну картину витрат підприємства, враховуючи всі фактори, що впливають на формування витрат,<br>- Оптимізація витрат: метод дозволяє виявити резерви економії витрат, що призводить до підвищення ефективності та прибутковості підприємства.<br>- Підвищення конкурентоспроможності: детальний аналіз витрат дозволяє адаптувати   | - Складність впровадження: вимагає значних зусиль, включаючи збір даних, навчання персоналу та зміну організаційної культури.<br>- Аналіз займає багато часу і може затримати прийняття рішень.<br>- Компетентний персонал - потрібні фахівці з відповідними знаннями та досвідом у сфері стратегічного  |

|                    |  |  |   |
|--------------------|--|--|---|
|                    | внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на витрати підприємства   | підприємствам свої стратегії та зберегти або підвищити конкурентоспроможність на ринку.<br>- Гнучкість управлінської стратегії – дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати свою стратегію до нових умов.<br>- Залучення всіх підрозділів – заохочуючи співпрацю між різними підрозділами підприємства  | управління.<br>- Залежність від точності даних: неточні або неповні дані можуть спотворити результати аналізу і призвести до прийняття помилкових рішень.<br>- Вартість підтримки інформаційних систем: необхідність постійного моніторингу та оновлення інформаційних систем може бути дорогим   |
| Бенчмаркінг витрат | Система управління, заснована на спостереженнях за успішними конкурентами, що передбачає впровадження перейнятих методів управління витратами та впровадження їх у практику свого підприємства | - Визначення найкращих практик дозволяє підприємствам вивчати успішні стратегії та практики конкурентів і використовувати їх для інновацій та вдосконалення власних процесів.<br>- Оптимізація витрат: дозволяє виявити сфери, де витрати є надмірними, та вжити заходів для їх зменшення.<br>- Підвищення конкурентоспроможності: бенчмаркінг дозволяє швидко реагувати на зміни в галузі та залишатися конкурентоспроможними.<br>- Підвищення якості продукції та послуг: може призвести до покращення якості продукції, оскільки підприємства прагнуть відповідати та перевищувати галузеві стандарти.<br>- Зменшення ризику: навчання на помилках інших може допомогти уникнути подібних проблем у власній діяльності та зменшити ризик невдач | - Складність збору даних: отримання об'єктивних і точних даних про витрати конкурентів може бути ускладнене через їхню закритість і обмеженість даних.<br>- Часові витрати: процес бенчмаркінгу може займати багато часу, оскільки вимагає глибокого аналізу та збору даних.<br>- Витрати на аналіз – вимагає значних фінансових та людських ресурсів і не завжди може бути здійсненим для малого і середнього бізнесу.<br>- Обмежена адаптивність: рішення, які працюють для одного підприємства, можуть не працювати для іншого через відмінності в бізнес-моделях, культурі та ринкових умовах.<br>- Негативний вплив на мотивацію персоналу: зміни, спричинені бенчмаркінгом, можуть викликати опір з боку працівників, які можуть сприймати його як загрозу своїй роботі та стабільності |
| LCC-аналіз         | Даний метод застосовується при стратегічному управлінні, він охоплює період у кілька років. Планові витрати визначаються   | - Отримання в довгостроковому періоді оцінки здійснених витрат і їх покриття відповідними доходами.<br>- Забезпечення точного прогнозу всіх  | - Відсутність періодизації фінансових результатів.<br>- Невизначеність в обліку накладних витрат.<br>- Може потребувати   |

|                 |  |   |  |
|-----------------|--|---|--|
|                 | на кожній стадії життєвого циклу продукту. LCC-аналіз – єдиний метод управління витратами, який передбачає врахування впливу інфляції через дисконтування грошових потоків у прийнятті рішень  | витрат і співвідношення отриманого доходу та витрат щодо виробництва в цілому.<br>- Забезпечення стратегічного бачення структури витрат і зіставлення її зі структурою доходів  | витрат на отримання додаткової інформації  |
| Теорія обмежень | Ґрунтується на тому, що для кожного підприємства існують обмеження, які запобігають досягнанню головної мети. Для забезпечення реалізації мети має місце управління вузькими місцями, яке складеться із таких етапів процесу обмежень: ідентифікація, спроба усунення обмеження, повернення на початок циклу | - Зосередження на критичних точках: гарантує, що зусилля з удосконалення досягають максимальної ефективності, зосереджуючись на найбільш важливих елементах виробничого процесу (вузьких місцях).<br>- Підвищення продуктивності: усунення обмежень призводить до підвищення ефективності всієї системи, збільшуючи ефективність виробництва.<br>- Зниження витрат: оптимізація процесів і ресурсів зменшує витрати, пов'язані з простоями та неефективним використанням ресурсів.<br>- Гнучкість: підприємства можуть швидко реагувати на нові виклики та мінливі ринкові умови.<br>- Підвищення якості: виявлення та усунення обмежень призводить до покращення якості продукції, оскільки знижує ризик виникнення дефектів через перевантаження системи.<br>- Простота впровадження: метод є простим і може бути впроваджений без значних інвестицій в нові технології або системи | - Обмежена перспектива: зосередження уваги лише на одному або декількох вузьких місцях, що може призвести до недооцінки інших важливих аспектів бізнес-процесу.<br>- Складність у визначенні обмежень: важко визначити реальні обмеження, оскільки вони змінюються залежно від середовища.<br>- Необхідність постійного моніторингу: вимагає регулярного перегляду та оновлення інформації про обмеження, що може вимагати додаткових ресурсів.<br>- Ризик конфлікту інтересів: можуть виникати конфлікти між різними підрозділами щодо визначення пріоритетності питань.<br>- Істотна залежність від зовнішніх факторів |

\*Згруповано автором [23, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 51].

Слід зазначити, що універсального підходу чи методів до управління витратами не існує. Всі вони спрямовані на досягнення різних управлінських цілей, тому вибір методу управління витратами повинен бути науково обґрунтованим і визначений на основі реальної ситуації, можливостей

підприємства, цілей застосування того чи іншого методу. Від точності цього рішення буде залежати ефективність управління витратами.

## Висновки до розділу 1

Управління витратами завжди було у центрі уваги дослідників проблем управління. Питання ефективності управління витратами є важливим аспектом діяльності для суб'єктів господарювання, оскільки воно впливає на фінансові результати та успішність їх діяльності.

У ході проведеного нами дослідження було виявлено, що в науковій економічній літературі немає єдиного визначення термінів «витрати» та «управління витратами», що ускладнює практичний процес практичної реалізації процесу управління витратами. Різні автори трактують поняття «витрати», «затрати» та «видатки» по-різному, що потребує подальшого дослідження.

Для удосконалення системи управління витратами на підприємстві на наступних етапах нашого дослідження нами було проаналізовано теоретичну базу цього питання: досліджена сутність понять «витрати», «затрати», витрати підприємства були класифіковані, а також визначені принципи, функції та методи управління витратами у цьому їх різноманітті.

Аналіз теоретичних аспектів управління витратами підприємства, на нашу думку, буде сприяти більш глибокому розумінню сутності цього процесу, чітке визначення термінів, класифікація витрат та використання відповідних методів управління дозволить підвищити ефективність управління, що, в свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати діяльності досліджуваного нами суб'єкта господарювання.

### **3 ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ФОП ПЛАСТІНКІНА С.Р.**

#### **2.1 Економіко-управлінська характеристика діяльності ФОП Пластінкіна С.Р.**

Об'єктом дослідження у нашій роботі стала діяльність ФОП Пластінкіної С.Р. (Фізичної особи-підприємця Пластінкіної Софії Романівни).

Дана ФОП зареєстрована у 2020 р. у місті Харкові за адресою: м. Харків, пров. Уральський, 6А. На даний момент суб'єкт підприємницької діяльності через розповсюдження військового конфлікту та інтенсифікацією військових дій на Сході України прийняла рішення про релокацію своєї діяльності. В 2024 р. діяльність підприємцем здійснювалась через офіс у м. Хмельницькому.

Ця фізична особа-підприємець працює за спрощеною системою оподаткування. Вона є платником єдиного податку, має статус платника другої групи із ставкою оподаткування 20% і не є платником ПДВ.

Підприємницею була обрана одна з найпопулярніших форм ведення бізнесу в Україні, особливо для малого бізнесу. 2-га група має свої правила оподаткування та звітності: єдиний податок сплачується у розмірі 20% від мінімальної заробітної плати, встановленої на початок року. Це є певною перевагою, оскільки податкове навантаження є передбачуваним і стабільним. Для ведення бізнесу за цією групою існує річний ліміт доходу для ФОП, дохід не повинен перевищувати 1,5 мільйона гривень. Однак є й обмеження – підприємниця може займатися будь-якими видами діяльності, які не потребують отримання дозволу і не може вести справи з юридичними особами, що звужує можливості розвитку бізнесу.

Спрощена система бухгалтерського обліку звичайно є перевагою – ФОП веде спрощений облік доходів і витрат, що спрощує процес управління

фінансами. У той же час, всі доходи і витрати повинні бути документально підтвержені, щоб забезпечити правильність заповнення податкової декларації.

Труднощі для аналізу діяльності суб'єкта господарювання створює і спрощений підхід до формування і подачі звітності, яка є джерелом інформації про стан його справ. ФОП зобов'язана подавати лише річну декларацію про доходи.

ФОП Пластінкіна С.Р. працює у сфері нематеріального виробництва, надає послуги та здійснює торговельну діяльність.

Діяльність ФОП здійснюються за такими КВЕД:

96.02 Надання послуг перукарнями та салонами краси – основний вид діяльності.

96.09 Надання інших індивідуальних послуг.

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.51 Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах

47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет

47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами

53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям

14.19 Виробництво іншого одягу й аксесуарів [52]

Через фактичну зміну місця провадження діяльності, Пластінкіна С.Р. з 2022 р. зосередилася на роздрібній торгівлі одягом, що здійснюється через поштові оператори та мережу інтернет.

Кількість найманих працівників – 2 особи.

Підприємець веде спрощений облік доходів і витрат, фіксуючи їх у паперових книгах доходів і витрат та частково у вигляді електронного реєстру.

У підприємниці зареєстровано касовий апарат і термінал для

безготівкових розрахунків. Дохід вона отримує як у готівковій, так і у безготівковій формах.

Для ознайомлення з діяльністю будь-якого суб'єкта господарювання необхідно вивчити його діяльність з різних сторін, сформувані на цій основі об'єктивну думку про позитивні і негативні моменти в роботі, виявити вузькі місця і можливості їхнього усунення. Для виконання цієї роботи ми будемо використовувати низку ключових показників, що відбивають результати господарської діяльності ФОП і безпосередньо впливають на фінансові результати його роботи.

На даний момент ФОП Пластінкіна С.Р. зосереджена на веденні торгівельної діяльності, при якій товари купуються нею від свого імені за власний рахунок для перепродажу з метою одержання прибутку.

Для того щоб коректно провести попередню оцінку динаміки економічного становища, проаналізувати діяльність ФОП, представимо основні показники у вигляді аналітичної таблиці 2.1.

Із наведених у таблиці 2.1 даних видно, що торговельна діяльність ФОП Пластінкіної С.Р. за весь період, що досліджується, була нестабільною – у 2022 р. спостерігалось збільшення обсягу загального товарообороту на 339,9 тис.грн. (або на 15,37%), в тому числі: роздрібного – на 409,5 тис.грн. (або на 46,27%), при падінні оптового – на 75,2 тис.грн. (або на 5,8%). Одночасно спостерігалось зростання середньої вартості товарних запасів у підприємця – на 23,1% і суми чистого доходу на 3,3 тис.грн., або на 3,17%.

Зростання загального товарообороту у 2022 р. відбувалось в основному за рахунок роздрібного товарообороту, питома вага, якого у структурі продажів складає 40,7%. Такі зміни свідчили про незначне покращення економічного становища ФОП, з урахуванням того, що прибуток підприємця також збільшився. Зростання суми прибутку склало 2,7 тис.грн.

Таблиця 2.1 – Загальна оцінка економічного становища  
ФОП Пластінкіна С.Р.

| № п/п | Назва показника  | Значення показника по роках |         |         | Темп росту 2022-2021 рр., % | Темп росту 2023-2022 рр., % |        |        |        |        |        |
|-------|--|-----------------------------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|       |  | 2 021р.                     | 2 022р. | 2 023р. |                             |                             |        |        |        |        |        |
| 1.    | Товарооборот, разом тис.грн                                    | 2172,6                      | 2506,5  | 2381,5  | 115,37                      | 95,01                       |        |        |        |        |        |
|       | в тому числі.  |                             |         |         |                             |                             |        |        |        |        |        |
|       | - роздрібний   |                             |         |         |                             |                             | 884,2  | 1293,4 | 1052,6 | 146,27 | 81,39  |
|       | - оптовий  | 1288,4                      | 1213,1  | 1328,9  | 94,16                       | 109,54                      |        |        |        |        |        |
| 2.    | Сума чистого доходу від діяльності, тис.грн.                   | 104,1                       | 107,4   | 181,5   | 103,17                      | 168,99                      |        |        |        |        |        |
| 3.    | Середня вартість товарних запасів, тис. грн.                   | 1818,5                      | 2143    | 1932    | 117,84                      | 90,15                       |        |        |        |        |        |
| 4.    | Оборотність товару, дні  | 58                          | 74      | 58      | 127,59                      | 78,38                       |        |        |        |        |        |
| 5.    | Середньооблікова кількість персоналу основної діяльності, чол. | 3                           | 2       | 2       | 66,67                       | 100,00                      |        |        |        |        |        |
| 6.    | Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн.           | 724,2                       | 1253,25 | 1190,75 | 173,05                      | 95,01                       |        |        |        |        |        |
|       | - роздрібна торгівля   |                             |         |         |                             |                             | 294,75 | 646,68 | 526,31 | 219,40 | 81,39  |
|       | - оптова торгівля  |                             |         |         |                             |                             | 429,45 | 606,57 | 664,44 | 141,24 | 109,54 |
| 7.    | Сума податкових зобов'язань, тис.грн.                          | 18,74                       | 19,34   | 32,66   | 103,21                      | 168,87                      |        |        |        |        |        |
| 8.    | Прибуток, тис. грн.  | 85,36                       | 88,06   | 148,84  | 103,16                      | 169,02                      |        |        |        |        |        |
| 9.    | Рентабельність продажів, %                                     | 3,93                        | 3,51    | 6,25    | ×                           | ×                           |        |        |        |        |        |

Ситуація у 2023 р. змінилась – загальний товарооборот підприємця зменшився на 125 тис.грн., або 5%. У той же час сума чистого доходу у 2023 р. зросла на 74,1 тис.грн.

У 2023 р. середня вартість товарних запасів підприємця скоротилась на 211 тис.грн., або на 9,9%. Підприємниця у силу відсутності можливості розширення діяльності розпродас залишки товарів, що були сформовані на складі у попередні періоди.

Аналіз прибутку, що був отриманий ФОП Пластінкіною С. у період 2021-2023 р. свідчить про покращення ситуації з прибутковістю бізнесу: прибуток зріс з 85,36 тис.грн. у 2021 р до 148,84 тис.грн. у 2023 р. Така тенденція

пов'язані із зміною асортиментної політики господарюючого суб'єкта – пріоритет віддається більш маржинальним товарам.

Забезпечують діяльність підприємця 2-3 особи найманих працівників, а також сама підприємниця. Аналіз середньорічного товарообороту одного працівника вказує на зниження ефективності їх діяльності – ми спостерігаємо зростання середнього виробітку з 724,2 тис.грн./чол. у 2021 р. до 1190,75 тис.грн./чол. у 2023 р. Що пов'язано із тим, що темпи зміни чисельності працівників відставали від темпів зміни товарообороту і доходу підприємства.

Сума податкових зобов'язань для підприємця з роками зросла з 18,74 тис.грн. у 2021 р. до 32,66 тис.грн. у 2023р., т.т. у 1,75 рази, що свідчить про посилення податкового тиску на цю категорію підприємців.

Графічне зображення динаміки зміни основних показників діяльності підприємця представимо на рисунку 2.1.

Зміна показника загального товарообороту зумовлена змінами обсягів як оптової, так і роздрібною діяльності. Про це свідчать і дані структури валового товарообороту, представлені в таблиці 2.2.

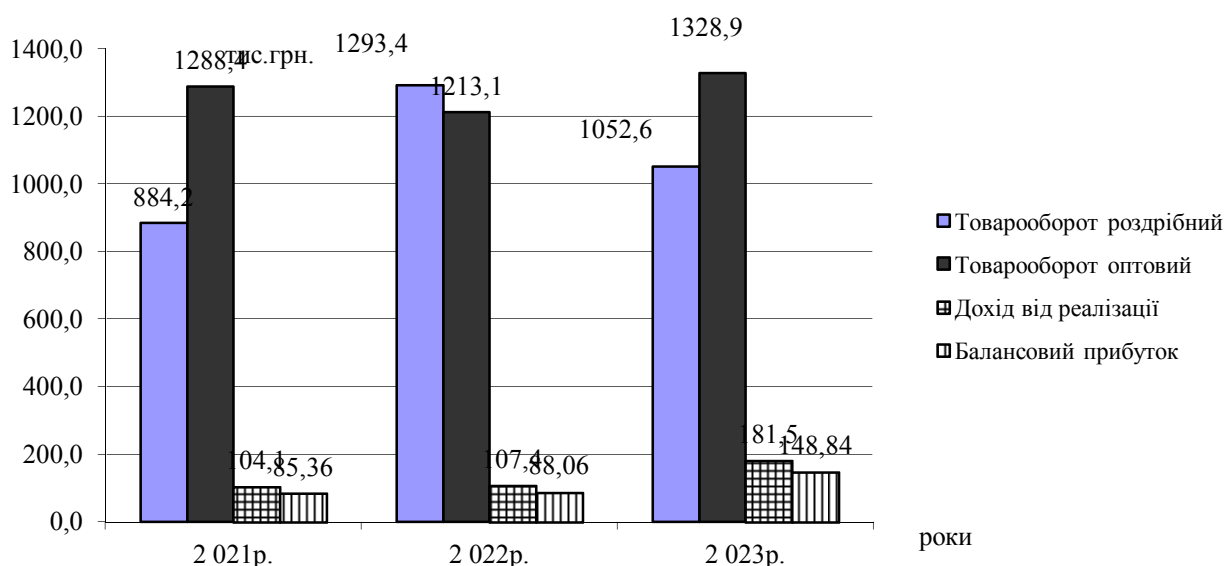


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників діяльності ФОП  
Пластинкіна С.Р. у 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Структура валового товарообороту ФОП Пластинкіна С.Р.

| Назва показника       | 2 021р.  |      | 2 022р. |      | 2 023р. |      |
|-----------------------|----------|------|---------|------|---------|------|
|                       | Тис.грн. | %    | Тис.грн | %    | Тис.грн | %    |
| Валовий товарооборот, | 2172,6   | 100  | 2506,5  | 100  | 2381,5  | 100  |
| в т. ч.               |          |      |         |      |         |      |
| - роздрібний          | 884,2    | 40,7 | 1293,4  | 51,6 | 1052,6  | 44,2 |
| - оптовий             | 1288,4   | 59,3 | 1213,1  | 48,4 | 1328,9  | 55,8 |

Дані таблиці 2.2 та рис. 2.2-2.5 свідчать про наступні зміни, що відбулись в структурі валового товарообороту: в 2021 та 2023 роках переважну частину складав оптовий товарооборот (відповідно 59,3 та 55,8%), проте в 2022 р. частка роздрібного товарообороту перевищила оптовий на 3,2 процентних пункти і склала 51,6%. Отже в цілому, частка роздрібного товарообороту в загальній величині товарообороту протягом останніх трьох років зросла з 40,7% до 44,2%, тобто на 3,5 процентних пункти.

Зростання чи падіння товарообороту господарюючого суб'єкта завжди супроводжується інтенсифікацією або сповільненням використання його основних ресурсів (товарів, трудових ресурсів, основних фондів, торговельної площі і матеріальних ресурсів) за рахунок впровадження змін, зумовлених науково-технічним прогресом або новими формами торгівлі. Дослідимо ці тенденції за допомогою таблиці 2.3.

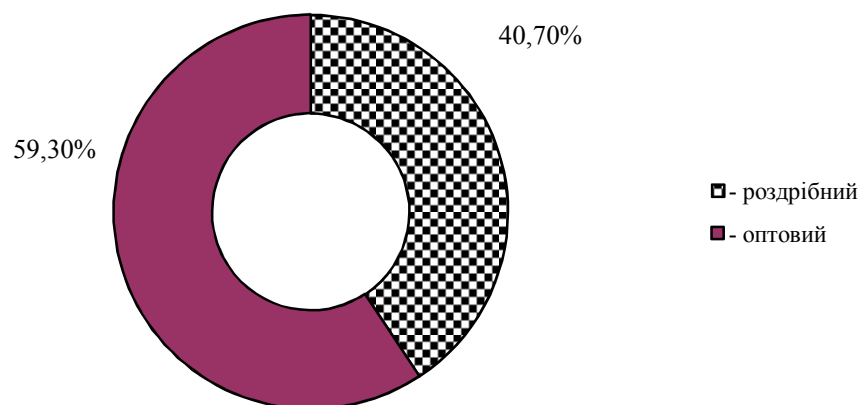


Рисунок 2.2 – Структура валового товарообороту підприємця у 2021 р.

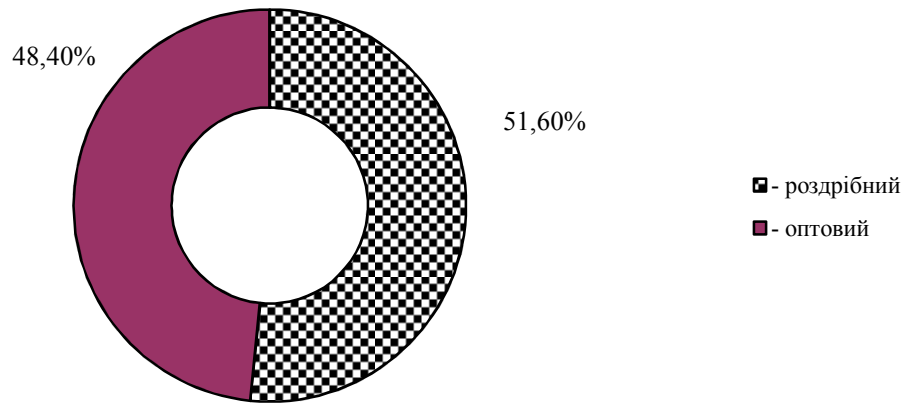


Рисунок 2.3 – Структура валового товарообороту у 2022 р.

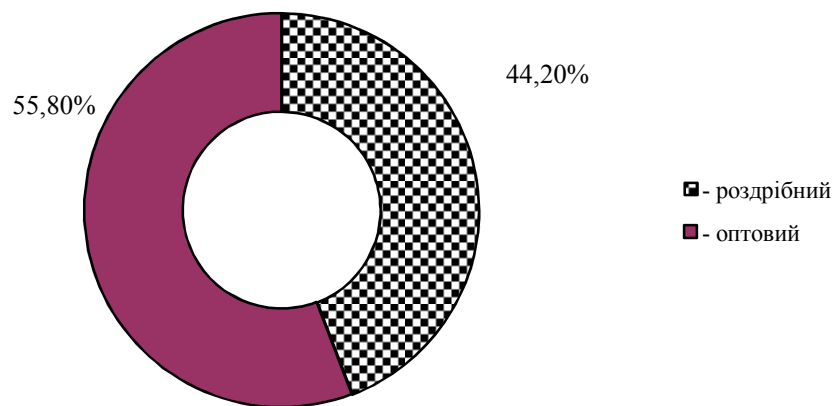


Рисунок 2.4 – Структура валового товарообороту у 2023 р.

Таблиця 2.3 – Динаміка темпів зміни показників ефективності використання основних видів ресурсів ФОП Пластинкіна Р.С. у 2021-2023 рр.

| Основні види ресурсів         | Показники ефективності         | 2021   | 2023    | Абсолютний приріст | Темп приросту, % |
|-------------------------------|--------------------------------|--------|---------|--------------------|------------------|
| Трудові ресурси               | Продуктивність праці, тис.грн. | 724,2  | 1190,75 | 466,55             | 164,42           |
|                               | - роздрібна торгівля           | 294,75 | 526,31  | 231,56             | 178,56           |
|                               | - оптова торгівля              | 429,45 | 664,44  | 234,98             | 154,71           |
| Основні фонди                 | Фондовіддача, грн./грн.        | -      | -       | -                  | -                |
| Матеріальні витрати (ресурси) | Матеріаловіддача, грн./грн.    | 0,83   | 0,81    | 0,02               | 96,9             |

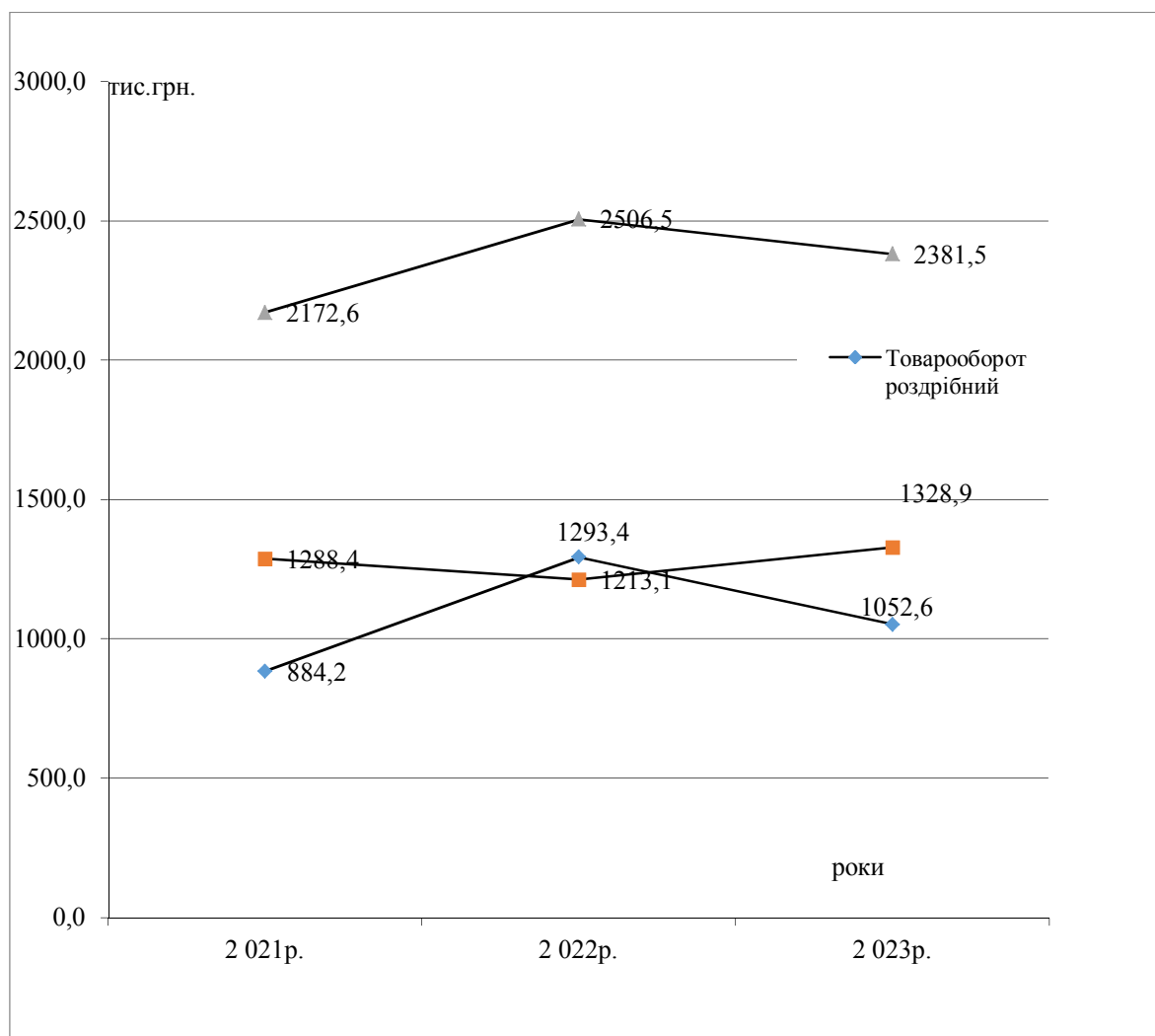


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показників товарообороту ФОП Пластинкіна С.

Дані таблиці 2.3 свідчать про неефективне використання підприємцем матеріальних ресурсів – показник матеріаловіддачі впав у період з 2021 р. до 2023 р. на 3,1%. У той же час, слід зазначити, що діяльність ФОП не є за своєю сутністю матеріаломісткою, тому у даному випадку цей показник не відбиває специфіки тих процесів, які зумовлюють успішність діяльності підприємця, оскільки у суму матеріальних витрат включається вартість закупленого і згодом реалізованого товару.

Як можна було помітити, у таблиці відсутні дані щодо ефективності використання фондів, це зумовлено специфікою обліку, який веде підприємець. Усі активи, які вона разом із найманими працівниками використовує у своїй підприємницькій діяльності належать їй особисто, як фізичній особі і не

перебувають на обліку у ФОП. Це, звичайно, спотворює результати аналізу, оскільки для забезпечення своєї діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. використовує меблі, обладнання, комп'ютерну техніку, транспортні засоби тощо.

Основною причиною зростання ефективності діяльності підприємця у досліджуваній період стало збільшення продуктивності праці найманих працівників. Їх чисельність з часом залишалась практично незмінною – 2-3 особи. Однак дохід, що забезпечували кожен з них зріс в цілому по товарообігу на 466,55 тис.грн./чол., або на 64,42%. Зменшення роздрібного і оптового товарообороту на фоні стабільної чисельності працюючих супроводжувалось зрушеннями в продуктивності їхньої праці, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів.

В основному зростання в період 2021-2023 рр. абсолютних даних стосувалось сегменту роздрібної торгівлі, збільшення товарообороту за цим напрямом склало 168,34 тис.грн., або 19%. У меншій мірі фіксувалось збільшення продажів у оптовому сегменті – на 40,5 тис.грн./чол., або на 3,1%. Основною причиною падіння продуктивності праці і товарообігу у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. є накопичення негативних тенденцій в економіці та у настроях у суспільстві, що зумовлює зменшення ділової активності в Україні, скорочення числа підприємців, негативний психоемоційний стан покупців. Окрім того не зважаючи на зміну місця проведення своєї підприємницької діяльності, ФОП Пластінкіна була орієнтована на покупців Харківського регіону. Релокація змушує активно вести пошук нових партнерів, ринків збуту. Роздрібна торгівля практично не була зачеплена зміною локації, оскільки підприємець здійснює продажі через інтернет. У той же час, оптові покупці переважно зверталися до офісу і укладали угоди на місці.

В цілому, діяльність підприємця заслуговує позитивної оцінки, оскільки не зважаючи на важкі умови ведення бізнесу, зміну локації, зростання податкового тиску і, як наслідок, падіння товарообігу, прибуток від діяльності у ФОП зріс більше ніж у 1,5 рази.

Для забезпечення своєї діяльності використовує необоротні активи (комп'ютерна техніка, меблі, транспортні засоби, комунікаційне обладнання) та оборотні (товари – одяг у запасах, канцелярські товари). Специфікою діяльності ФОП Пластінкіної С.Р. є те, що не зважаючи на широке застосування основних фондів для провадження підприємницької діяльності, використати данні щодо їх вартості, наявності та динаміки зміни неможливо. Це пов'язано із тим, що вони не перебувають на обліку у ФОП.

Зрушення в активах ФОП ми проаналізуємо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз активів ФОП Пластінкіної С.Р.

| № п/п | Назва показника            | Значення показника по роках |         |         | Темп росту 2022-2021 рр., % | Темп росту 2023-2022 рр., % |
|-------|----------------------------|-----------------------------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|
|       |                            | 2 021р.                     | 2 022р. | 2 023р. |                             |                             |
| 1.    | Необоротні активи          | 0                           | 0       | 0       |                             |                             |
| 1.1   | Основні засоби             |                             |         |         |                             |                             |
| 2.    | Оборотні активи, у т.ч.:   |                             |         |         |                             |                             |
| 2.1   | Запаси                     | 1818,5                      | 2143    | 1932    | 117,84                      | 90,15                       |
| 2.2   | Дебіторська заборгованість | 200,5                       | 228,2   | 244,6   | 113,82                      | 107,19                      |
| 2.3.  | Грошові кошти              | 17,1                        | 23,5    | 74,8    | 137,43                      | 318,30                      |
|       | Разом активи               | 2036,1                      | 2394,7  | 2251,4  | 117,61                      | 94,02                       |

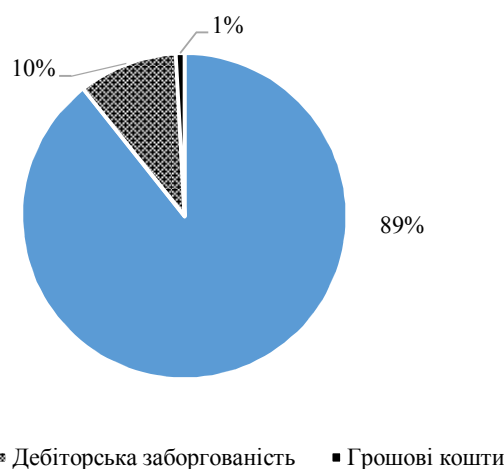


Рисунок 2.6 – Структура активів ФОП Пластінкіної С.Р. у 2021 р.



Рисунок 2.7 – Структура активів ФОП Пластінкіна С.Р. у 2022 р.

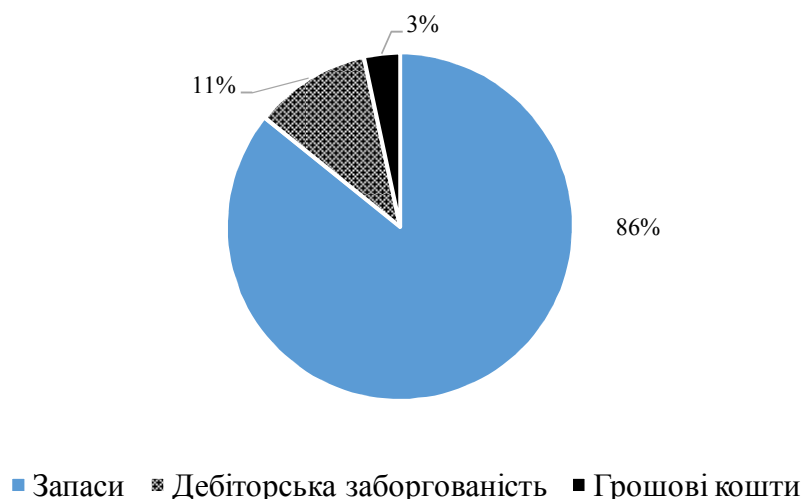


Рисунок 2.8 – Структура активів ФОП Пластінкіна С.Р. у 2022 р.

Як ми можемо переконатися із даних табл. 2.4 та рис. 2-6-2.8 основну питому вагу у структурі активів мають оборотні активи, які представлені запасами, дебіторською заборгованістю і грошовими коштами.

Найбільшу питому вагу у структурі обігових коштів мають запаси – їх частка у досліджуваній період перевищувала 80%. У той же час величина запасів у абсолютному вираженні у 2023 р. скоротилася на 211 тис.грн. по відношенню до рівня 2022 р., але зросла на 113,5 тис.грн. у порівнянні з рівнем 2021 р.

Частка дебіторської заборгованості у структурі обігових коштів зменшилася у досліджуваній період з 13% до 11%.

Найбільший темп приросту можна відмітити за категорію грошові кошти. Обсяг цієї складової зріс за досліджуваний період 2021-2023 рр. на 57,7 тис.грн. Їх частка у загальній сумі активів ФОП збільшилася з 1% до 3%, що є позитивною тенденцією, яка свідчить про зростання ліквідності бізнесу.

Слід відмітити, що підприємницька діяльність фінансується в основному за рахунок власних коштів ФОП Пластинкіної С. Вкладення власного капіталу у продовж досліджуваного періоду у підприємницьку діяльність лише зростають – сума власного капіталу у бізнесі зросла з 1422,3 тис.грн. у 2021 р. до 1812,6 тис.грн. у 2023 р. – практично у 2 рази.

Таблиця 2.5 – Аналіз пасивів ФОП Пластинкіної С.Р. у 2021-2023 рр.

| № п/п | Назва показника   | Значення показника по роках |         |         | Темп росту 2022-2021 рр., % | Темп росту 2023-2022 рр., % | Абс. відх, 2022 р. від 2021 р. | Абс. відх, 2023 р. від 2022 р. |
|-------|---|-----------------------------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|       |   | 2 021р.                     | 2 022р. | 2 023р. |                             |                             |                                |                                |
| 1.    | Власний капітал   | 1422,3                      | 1656,3  | 1812,6  | 116,45                      | 109,44                      | 234                            | 156,3                          |
| 2.    | Поточні зобов'язання:                                     | 613,8                       | 738,4   | 438,8   | 120,30                      | 59,43                       | 124,6                          | -299,6                         |
| 2.2   | - кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги | 438,8                       | 655,6   | 331     | 149,41                      | 50,49                       | 216,8                          | -324,6                         |
| 2.3   | - заборгованість за оплату праці найманих працівників     | 119,6                       | 56      | 85,9    | 46,82                       | 153,39                      | -63,6                          | 29,9                           |
| 2.4   | - короткострокові кредити                                 | 50,2                        | 20,5    | 15,6    | 40,84                       | 76,10                       | -29,7                          | -4,9                           |
| 2.5   | - податкові зобов'язання                                  | 5,2                         | 6,3     | 6,3     | 121,15                      | 100,00                      | 1,1                            | 0                              |
|       | Разом пасиви  | 2036,1                      | 2394,7  | 2251,4  | 117,61                      | 94,02                       | 358,6                          | -143,3                         |

Величина поточних зобов'язань мала змінну тенденцію – у 2022 р. спостерігалось збільшення суми поточних зобов'язань на 124,6 тис.грн., у 2023 р. сума поточних зобов'язань скоротилася на 299,6 тис.грн. до рівня попереднього року.

Найбільша питома вага у структурі поточних зобов'язань у кредиторській заборгованості за товари роботи і послуги, вона мала тенденцію до зростання у

2022 р. на 216,8 тис.грн., коли мала місце підвищена турбулентність у діяльності ФОП – переміщення діяльності, налагодження контактів, труднощі з оплатами, проблеми з енергозабезпеченням тощо. Стабільно спадаючу тенденцію має заборгованість за кредитами, яка зменшилася на 34,6 тис.грн. у продовж 2021-2023 рр.

У цілому структура активів і пасивів характерна для торговельного підприємництва.

## **2.2 Аналіз системи управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р.**

З метою поглибленого вивчення проблематики управління витратами досліджуваного нами бізнесу розглянемо склад і динаміку витрат досліджуваного ФОП.

Як вже зазначалось вище, ФОП Пластінкіна С.Р. працює за спрощеною системою обліку, це звичайно відкладає певний відбиток на обсяги і способи представлення інформації, у т.ч. про витрати господарюючого суб'єкта.

На цьому етапі охарактеризуємо специфіку витрат даного ФОП за допомогою даних табл. 2.6. Виходячи з наведеної у таблиці інформації ми можемо зазначити що загальна сума документально підтверджених витрат ФОП зросла у 2022 р на 330,6 тис.грн., або 15,9%, у 2023р. відмічається протилежна тенденція – сукупні витрати знизилась на 199 ти.грн., або 8,3%.

Зростання загальних витрат підприємця було зумовлено в основному зміною суми матеріальних витрат. Оскільки основну частину витрат підприємця складають матеріальні витрати, які мали тенденцію до зростання у 2022 р. на 324,5 тис.грн. і зменшилися у 2023 р. на 211 тис.грн., або на 9,85%. Питома вага даної статі витрат є суттєвою і коливається від 87,9 до 89,3%.

Таблиця 2.6 – Динаміка і структура витрат ФОП Пластінкіна С.Р. у 2021-2023 рр.

| Показник  | Сума, тис. грн. |         |         | Абсолютне відхилення |                    | Темпи росту, %    |                    | Структура, % |         |         | Абсолютне відхилення |                    |
|---|-----------------|---------|---------|----------------------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------|---------|---------|----------------------|--------------------|
|   | 2 021р.         | 2 022р. | 2 023р. | 2022 р. до 2021р.    | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. до 2021р. | 2023 р. до 2022 р. | 2 021р.      | 2 022р. | 2 023р. | 2022 р. до 2021р.    | 2023 р. до 2022 р. |
| Матеріальні витрати   | 1818,5          | 2143    | 1932    | 324,5                | -211               | 117,844           | 90,15              | 87,9         | 89,3    | 87,8    | 1,4                  | -1,5               |
| Витрати на оплату праці та нарахування на неї   | 192             | 196,1   | 196,1   | 4,1                  | 0                  | 102,135           | 100                | 9,282        | 8,174   | 8,913   | -1,1                 | 0,7                |
| Амортизація   | 0               | 0       | 0       | 0                    | 0                  | 0,000             | 0,00               | 0,000        | 0,000   | 0,000   | 0,0                  | 0,0                |
| Інші витрати, зокрема витрати, що пов'язані з веденням господарської діяльності та суми податків, зборів, пов'язаних з проведенням господарської діяльності | 58              | 60      | 72      | 2                    | 12                 | 103,44            | 120                | 2,804        | 2,501   | 3,273   | -0,3                 | 0,8                |
| Вартість документально підтверджених витрат, пов'язаних з господарською діяльністю  | 2068,5          | 2399,1  | 2200,1  | 330,6                | -199               | 115,98            | 91,70              | 100,0        | 100,0   | 100,0   | 0,0                  | 0,0                |
| Сума одержаного доходу  | 2172,6          | 2506,5  | 2381,5  | 333,9                | -125               | 115,37            | 95,01              |              |         |         |                      |                    |
| Сума чистого оподаткованого доходу  | 104,1           | 107,44  | 181,45  | 3,34                 | 74,01              | 103,21            | 168,88             |              |         |         |                      |                    |
| Податкові зобов'язання з доходу фізичних осіб   | 18,74           | 19,339  | 32,66   | 0,599                | 13,321             | 103,2             | 168,88             |              |         |         |                      |                    |
| Військовий збір   | 1,9             | 1,6     | 2,7     | -0,3                 | 1,1                | 84,21             | 168,75             |              |         |         |                      |                    |

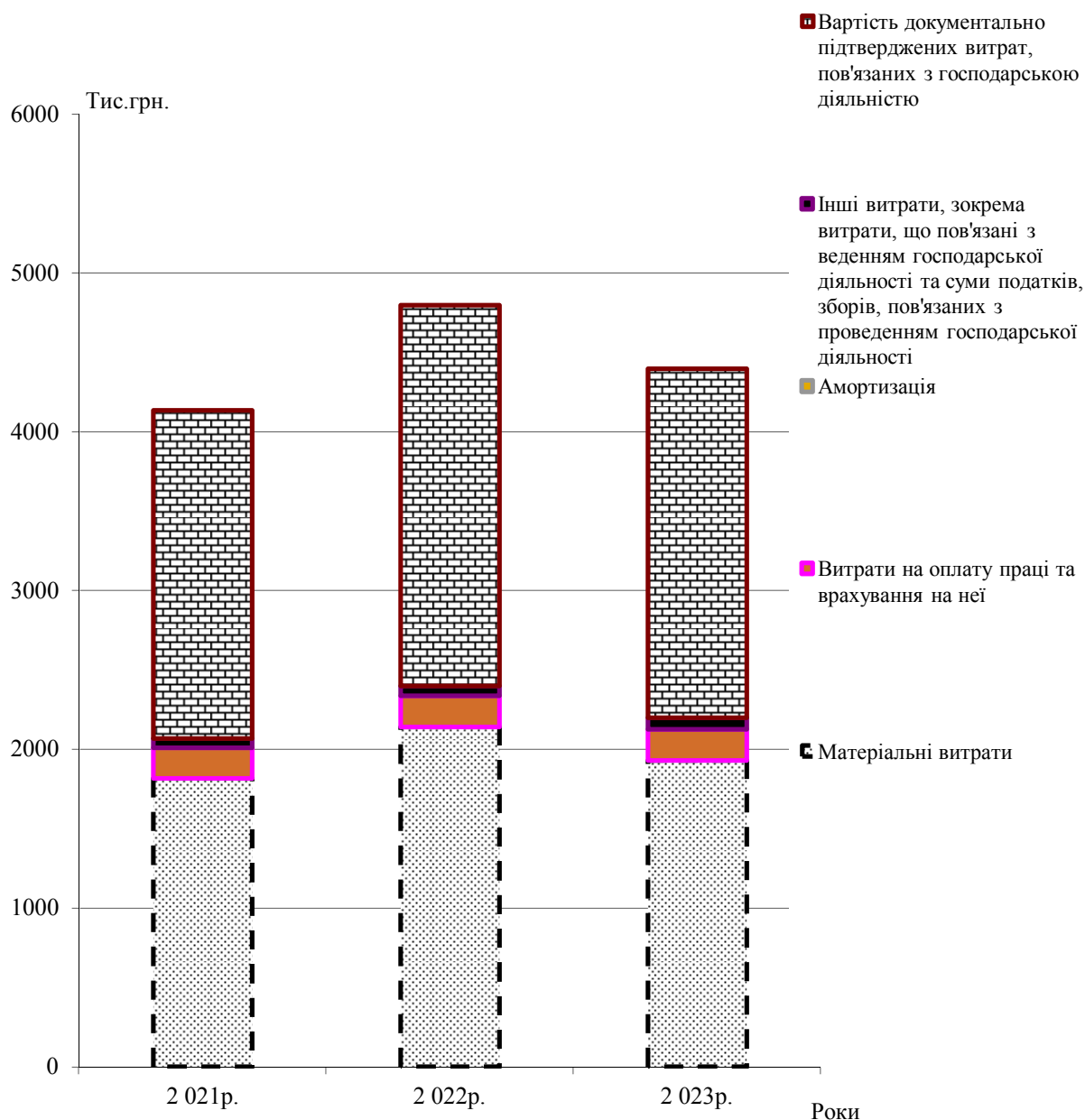


Рисунок 2.9 – Структура і динаміка витрат ФОП Пластінкіна С.Р. в 2021-2023 рр.

Оскільки ФОП Пластінкіна С.Р. використовує працю найманих працівників, то у структурі витрат одне з основних місць займають витрати, пов'язані із оплатою праці найманих працівників. Витрати пов'язані з оплатою праці та нарахування на неї не мали таких суттєвих коливань, як інші статті витрат. У досліджуваній проміжок часу 2021-2023 рр. зростання оплати праці відбулось лише у 2022 р. – сумарне збільшення витрат на оплату праці склало

4,1 тис.грн., що було зумовлено змінами у величині мінімальної заробітної плати. У 2023 р. рівень оплати праці залишився незмінний до позицій 2022 р.

Питома вага витрат, пов'язаних з оплатою праці становить менше 10% і її зміни перебували у діапазоні 1%.

Амортизаційні відрахування відсутні у системі витрат ФОП, оскільки усі основні засоби, що використовуються нею та її робітниками не перебувають на обліку ФОП. Вони належать Пластинкіній С. на праві приватної власності. Це звичайно спотворює результати аналізу і не дає можливості у повній мірі оцінити ефективність, витратність бізнесу.

Що ж стосується статті витрат – інші витрати, то специфіка обліку ФОП передбачає, що ця стаття також включає податкові нарахування. Темпи зміни інших витрат спостерігаються найбільшими. У 2022 р. зростання суми інших витрат склало лише 2 тис.грн., або 3,44%, то вже у 2023 р. спостерігалось збільшення суми інших витрат на 12 тис.грн., або 20%.

Податкові зобов'язання досліджуваного ФОП, як і інші витрати мали зростаючу тенденцію – якщо у 2022 р. зростання податкових зобов'язань з доходу фізичних осіб склало 599 грн., або 3,2%, то вже у 2023 р. зростання податкових зобов'язань склало 13,3 тис.грн., або 68,88%.

Підводячи підсумок зазначимо, що підприємницька діяльність ФОП Пластинкіної С.Р. відрізняється високою матеріаломісткістю і працемісткістю, що впливає на управлінські рішення, які приймає і реалізує ФОП у частині управління витратами.

Для подальшого опрацювання питання удосконалення системи управління витратами у діяльності ФОП Пластинкіна С.Р. нам необхідно зрозуміти, яку на даний момент використовує систему управління витратами ФОП.

Основою контролю та управління витратами на підприємствах є фінансова звітність, а саме баланс і звіт про прибутки та збитки, однак у випадку організації бізнесу у формі ФОП, такі документи не формуються. У той же час, підприємцем ведеться книга обліку доходів і витрат, на основі

даних якої формується звітність ФОП – Декларація про майновий стан і доходи з Додатком – Розрахунок податкових зобов'язань з податку на доходи фізичних осіб та/або військового збору з доходів, отриманих самозайнятою особою.

До даних документів вносяться та розраховуються доходи від господарської діяльності ФОП та вартість документально підтверджених витрат, пов'язаних з господарською діяльністю. Ці дані є основою для управління.

Основною проблемою для ФОП є те, що методи контролю та зниження витрат не є чітко визначеними саме для такої форми організації бізнесу. Іншими словами, система управління витратами є нестабільною та невизначеною.

Оскільки ФОП Пластінкіна С.Р. на даний момент зосередилася на веденні торговельної діяльності, то вона несе витрати торговельної діяльності, пов'язані з просуванням товару від виробника до споживача, які складаються з витрат таких видів:

1. Витрати на придбання товарів (собівартість придбаних і реалізованих товарів).
2. Витрати на управління господарською діяльністю.
3. Витрати на реалізацію (збут) товарів.
4. Інші операційні витрати.

Проаналізуємо витрати ФОП Пластінкіна С.Р. у розрізі окремих елементів операційних витрат у табл. 2.7.

Аналізуючи інформацію, наведену у табл. 2.7 зазначимо, що вартість документально підтверджених витрат ФОП у продовж 2021-2023 рр. мала змінну тенденцію – у 2022 р. спостерігалось збільшення витрат на 330,6 тис.грн., або 15,98%, що було забезпечено в основному за рахунок зростання вартості придбаних товарно-матеріальних цінностей. Збільшення вартості придбаних ТМЦ у 2022 р. склало 324,5 тис.грн., або 17,84% – причиною чого було зростання закупівельних цін на товари, продаж яких здійснює ФОП.

Таблиця 2.7 –Динаміка і структура видів витрат ФОП Пластінкіна С.Р.

| Показник   | Сума, тис. грн. |         |         | Абсолютне відхилення |              | Темпи росту, % |              |
|--|-----------------|---------|---------|----------------------|--------------|----------------|--------------|
|  | 2 021р.         | 2 022р. | 2 023р. | 2022 до 2021         | 2023 до 2022 | 2022 до 2021   | 2023 до 2022 |
| Вартість придбаних товарно-матеріальних цінностей, реалізованих або використаних у виробництві продукції | 1818,5          | 2143    | 1932    | 324,5                | -211         | 117,844        | 90,15        |
| Витрати на управління господарською діяльністю   | 223             | 227,26  | 224,34  | 4,26                 | -2,92        | 101,911        | 98,71        |
| Витрати на збут  | 6,36            | 7,9     | 8,4     | 1,54                 | 0,5          | 124,214        | 106,33       |
| Інші операційні витрати  | 20,64           | 20,93   | 35,36   | 0,29                 | 14,42        | 101,449        | 168,87       |
| Вартість документально підтверджених витрат, пов'язаних господарською діяльністю                         | 2068,5          | 2399,1  | 2200,1  | 330,6                | -199         | 115,983        | 91,71        |

У 2023 р. мало місце зменшення загальної суми витрат на 199 тис.грн., або на 8,3%. Причиною чого стало скорочення витрат, пов'язаних із закупівлею ТМЦ на 211 тис.грн., витрат на управління і ведення господарської діяльності на 2,9 тис.грн., або 1,3%.

Витрати на збут у підприємця не є суттєвими, однак їх тенденція зміни є зростаючою. У 2022 р. витрати на збут зросли на 24,2%, у 2023 р. – на 6,33%. Основною причиною росту витрат на збут було зростання тарифів транспортних і поштових компаній, послугами яких активно користується ФОП, оскільки основним видом продажів є онлайн торгівля.

Інші операційні витрати також мають зростаючу тенденцію. Збільшення цієї категорії витрат на 1,45% мало місце у 2022 р. і на 68,87% у 2023 р.

Основна причина зростання інших витрат – це зростання податкового навантаження та зростання ціни на послуги рекламних площадок.

Основними у структурі витрат підприємця є витрати на придбання ТМЦ, частка яких коливалася з 87,9% до 89,3%, частка витрат на управління господарською діяльністю змінювалися у діапазоні від 9,47% до 10,7%.

Порівняння тенденцій зміни суми товарообороту і суми документально підтверджених витрат на рис. 2.10 свідчить про те, що витрати підприємства практично прямо залежать від обсягів діяльності ФОП. Виключення складає ситуація в 2023 р., коли сума витрат скорочувалась більшими темпами ніж сума товарообороту, що говорить про те, що ФОП ймовірно не встигає адаптуватися до змінюваного ринку – є імовірність накопичення зайвих запасів, зниження ліквідності.

Слід зазначити, що ФОП Пластінкіна С. має сильне почуття відповідальності за свою діяльність. ФОП прагне застосовувати принципи ощадливого ведення справ, оскільки доходи від підприємницької діяльності є основою забезпечення життя Пластінкіної С. Використовуючи концепцію ощадливого ведення справ ФОП можна значно оптимізувати та підвищити ефективність своєї роботи. Основна ідея цієї концепції полягає в усуненні непотрібних напрямків діяльності з метою зменшення витрат. Іншими словами, у подальшому її метою є оперувати якомога меншою групою товарів, використовуючи мінімум ресурсів.

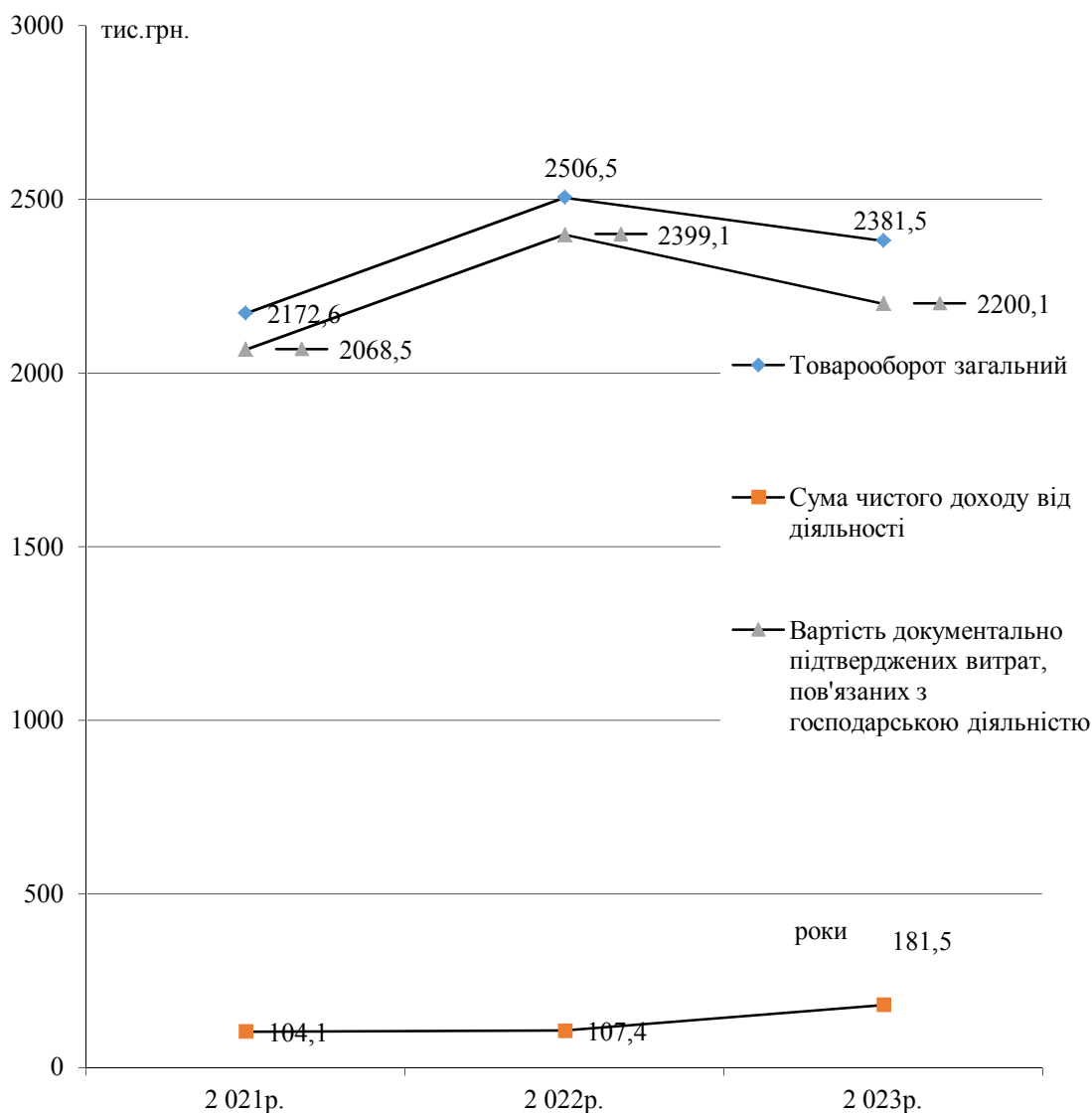


Рисунок 2.10 – Динаміка витрат і доходу ФОП Пластінкіна С.Р.

Окрім принципів ощадливого ведення справ, ФОП також намагається застосовувати японські принципи кайдзен для зменшення витрат. Цей принцип передбачає проведення постійних, невеликих змін, вдосконалення та поступового зниження витрат підприємця. Це ефективний спосіб зменшення витрат, однак, щоб досягти відчутних результатів, його потрібно правильно впроваджувати. Наразі ФОП є прихильником цієї концепції, висловлює бажання застосовувати цей принцип, однак погано орієнтується у способах його реалізації.

ФОП на поточний момент використовує у більшій мірі виправдані часом, але застарілі способи управління витратами. Основним методом управління є метод директ-костинг – метод обліку, у якому враховуються лише змінні витрати, пов'язані з виробництвом. Постійні витрати ФОП списує за рахунок прибутку від діяльності.

### **2.3 SWOT–аналіз діяльності ФОП Пластінкіна С.Р.**

З метою визначення сильних і слабких сторін діяльності ФОП Пластінкіної С.Р. нами був проведений SWOT – аналіз.

#### **1. Загальна характеристика підприємницької діяльності.**

Переваги: невеликий за масштабом, гнучкий бізнес з гарним відчуттям вимог ринку; можливість швидкого реагування на попит; бажання розвивати бізнес і охоплювати нові сегменти ринку; уміння оптимізувати витрати; різноманітний асортимент; серйозні наміри.

Перевагою даного бізнесу є також низькі витрати на утримання – ФОП має менші витрати на обслуговування в порівнянні з юридичними особами, зокрема, менші податкові ставки та спрощену звітність.

Окрім того, за необхідності, або у випадку певних умов ФОП має можливість працювати без найму працівників, самостійно, що знижує витрати на плату праці.

Перевагою діяльності ФОП Пластінкіна є також і те, що у неї налагоджений прямий контакт зі значною частиною клієнтів, що дозволяє встановити близькі стосунки з клієнтами, сприяє формуванню лояльності з їхнього боку.

ФОП використовує передовий метод ведення торговельної діяльності – онлайн-торгівлю із використанням різних торговельних площадок та соціальних мереж. У результаті чого ФОП може легко організувати чи

припинити продажі через інтернет, що розширює ринок збуту і знижує витрати на оренду торгових площ.

Недоліки: суттєве відставання від рівня роздрібної торгівлі, сервісу флагманських торговельних підприємств, торговельних мереж, інтернет маркет-плейсів; відсутність чіткості в операціях по постачанню товару; відсутність стратегії в просуванні нового товару; діяльність мало рекламується через обмеженість рекламного бюджету, інформація поширюється незначно.

До недоліків слід також віднести обмежені фінансові ресурси – на жаль, ФОП має обмежений доступ до фінансування, що ускладнює розширення та модернізацію бізнесу.

ФОП може стикається з труднощами, пов'язаними також з обмеженнями у використанні ресурсів та інфраструктури.

Можливості: створити обстановку, що сприяє придбанню покупцям необхідних їм товарів; прагнення надати максимальний рівень інформації, сервісу і рівня обслуговування.

Небезпеки: з розвитком ринку підсилюється конкуренція; розвиток великих і відомих конкурентів у даному сегменті, що користуються популярністю; непередбачуваність купівельного попиту. Ринок одягу є дуже конкурентним, і новим гравцям важко виділитися серед вже усталених брендів.

## 2. Структура бізнесу.

Переваги: приватний бізнес – легко може дозволити розвиток нового напрямку діяльності; досвід у роздрібній торгівлі дозволить уникнути визначених помилок і врахувати побажання покупців. Перевагою такої форми ведення бізнесу є те, що можна легко вносити реєстраційні зміни та управління що стосується видів діяльності, системи оподаткування тощо.

Недоліки: відсутність можливості суттєвих вкладення, ведення бізнесу на власний ризик, відсутність партнерів, що ускладнює роботу.

Можливості: можливість швидко організувати нові напрямки діяльності; зростання кваліфікації персоналу, що спеціалізується на онлайн торгівлі.

Небезпеки: потрібні тренінги і розвиток персоналу, що вимагає фінансових, часових вкладень; існує залежність від ключової фігури усередині бізнесу – самого підприємця, на якому зав'язані усі основні бізнес-процеси.

Неправильне управління запасами може призвести до надлишку товарів або їх нестачі, що негативно вплине на продажі.

Переваги: підприємниця вже знайома з ринком одягу і тенденціями, що склалися на ринку; розпізнає можливості даного ринку й освоєння нового сектору; має бажання розвивати нову частину бізнесу; має у наявності на складі товарні запаси.

Слабкості: мінливість клієнтури, на яку орієнтована діяльність ФОП. Діяльність ФОП суттєво залежність від змін у попиті та модних тенденцій, що призводить до фінансових втрат.

Незважаючи на спрощену систему оподаткування, ФОП все ж має виконувати податкові зобов'язання, що потребує часу та ресурсів на ведення обліку, окрім того податкове навантаження на малий бізнес в Україні зростає, що може призвести до падіння потенціалу підприємців на ведення справи.

Можливості: зайняти свою беззаперечну нішу на ринку онлайн торгівлі одягом.

Небезпеки: непередбачуваність ринку; серйозні неприємності і втрати у випадку зриву поставчань.

На підставі виявлених основних сильних і слабких сторін розробимо заходи пов'язані із удосконаленням управління витратами господарюючого суб'єкта у наступному розділі роботи.

## Висновки до розділу 2

ФОП Пластінкіна Софія Романівна була зареєстрована в Харкові у 2020 році і займалася перукарськими послугами та роздрібною торгівлею одягом. У

2024 році переїхала до Хмельницького через військовий конфлікт в Україні, що вплинуло на її бізнес-модель та стратегію діяльності.

Дослідження діяльності фізичної особи-підприємця (ФОП) Пластинкіної С.Р. виявило значні зміни в економічному становищі підприємця в період з 2021 по 2023 роки.

Загальний товарообіг у 2022 році збільшився на 15,37% порівняно з 2021 роком, тоді як у 2023 році він зменшився на 5%. Основним драйвером зростання у 2022 році був роздрібний товарообіг, який збільшився на 46,27%. У 2022 році роздрібні продажі перевищили оптові, що свідчить про те, що стратегія ФОП орієнтована на роздрібну торгівлю.

Власний капітал, вкладений у бізнес збільшився з 1422,3 тис. грн у 2021 році до 1812,6 тис. грн у 2023 році, що свідчить про стабільне фінансування діяльності за рахунок власних коштів підприємниці.

Більшу частину активів складають оборотні активи. Запаси зменшуються, але все ще становлять значну частку.

Чистий прибуток збільшився з 104,1 тис. грн у 2021 році до 181,5 тис. грн у 2023 році, що свідчить про прибутковість діяльності ФОП.

Незважаючи на те, що кількість працівників залишалася незмінною протягом досліджуваного періоду (2-3 працівники), продуктивність їх праці працівників зросла. Водночас матеріаловіддача діяльності знизилася, що свідчить про менш неефективне використання матеріальних ресурсів.

Діяльність ФОП Пластинкіна С.Р. демонструє адаптацію до складних економічних умов та зміну стратегії через війну та переміщення робочих місць. Незважаючи на зниження обсягів продажів у минулому році, прибуток ФОП продовжує зростати завдяки оптимізації асортименту продукції та фокусу на онлайн-торгівлю. Пошук нових ринків збуту та партнерів після переміщення бізнесу є важливим аспектом подальшого розвитку.

## **4 ОЦІНКА НАПРЯМКІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ФОП ПЛАСТІНКІНА С.Р.**

### **3.1 Удосконалення системи управління витратами за допомогою впровадження CRM-систем**

З метою оптимізації витрат у діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. варто звернути у вагу на впровадження змін у закупівельно-збутовій діяльності. Увага до цього напрямку зумовлена тим, що основними видами діяльності ФОП є посередництво у торговельній діяльності. ФОП здійснює продаж товарів за допомогою інтернет і поштових розсилок, виступаючи у ролі своєрідного агента у виробників одягу.

Аналіз структури витрат ФОП вказав на те, що основний обсяг витрат підприємця зумовлений закупівлями товарів та організацію торговельної діяльності. Самі витрати на збут не є значними, оскільки основна частина витрат, пов'язаних із закупівлею і продажем товарів відноситься до витрат діяльності або до витрат на закупівлю товарів.

Підвищення ефективності діяльності ФОП (що найчастіше ототожнюється із зростанням прибутку чи рентабельності) може бути досягнуто шляхом отримання тих самих результатів діяльності, але з меншими витратами, або отриманням більш високих результатів за того самого обсягу витрат.

Вивчаючи досвід компаній та інших фізичних осіб-підприємців, що здійснюють свою діяльність у сфері торгівлі, а також проаналізувавши особливості роботи і ведення бізнесу ФОП Пластінкіної С.Р. ми дійшли висновку, що одним з напрямків удосконалення діяльності ФОП повинно стати впровадження CRM-систем для роботи з клієнтами ФОП Пластінкіна С.Р.

Впровадження CRM-системи може значно покращити процес торговельної діяльності ФОП, забезпечивши краще розуміння витрат та оптимізувавши клієнтський досвід.

Впровадження CRM в управлінні дасть змогу:

1. Забезпечити збір та ефективний аналіз даних: CRM-система може збирати дані про продажі, маркетинг та операційні витрати. Це дозволить підприємцю у подальшому краще зрозуміти структуру своїх витрат і визначити сфери для оптимізації.

2. Автоматизація процесів і завдань, таких як виставлення рахунків та управління запасами, може зменшити ймовірність помилок і заощадити час.

3. Управління відносинами з клієнтами: CRM може допомогти відстежувати взаємодію з клієнтами, ефективніше управляти витратами та покращити рівень обслуговування. Це, в свою чергу, збільшує продажі та зменшує витрати на залучення нових клієнтів.

4. Удосконалення процесу калькулювання витрат. Витрати можуть бути більш точно розподілені між видами діяльності товарами за допомогою таких методів, як Activity Based Costing (ABC).

5. CRM-системи можуть допомогти швидко реагувати на зміни у витратах і доходах, надаючи інструменти для моніторингу ключових показників ефективності (KPI).

6. Оптимізація маркетингових витрат. Аналізуючи дані про продажі та відгуки клієнтів, можна оптимізувати маркетингову кампанію, зменшити витрати на рекламу та підвищити її ефективність.

7. Навчання персоналу: Впровадження CRM-системи вимагає навчання персоналу, що може підвищити загальну ефективність команди та зменшити витрати завдяки підвищенню продуктивності.

CRM-системи будуються як комплементарна інформаційна система для управління взаємовідносинами з клієнтами. Особливістю системи є те, що вона базується на використанні інформаційних та управлінських технологій, які допомагають зацікавленими сторонам збирати та зберігати інформацію про

клієнтів на кожному етапі їхнього контакту з клієнтами, виокремлювати ту інформацію, що є корисною для бізнесу і використовувати її для побудови взаємовигідних відносин з клієнтами.

CRM-системи дозволяють побудувати персоналізований підхід до клієнтів, а враховуючі те, що оптові продажі у ФОП за даними аналізу стали падати, це дозволяють йому утримувати своїх старих клієнтів і водночас залучати нових, збільшуючи таким чином свій прибуток і конкурентоспроможність.

З технічної точки зору CRM-системи – комплекс технологій, що по суті є набором додатків, пов'язаних між собою та інтегрованих в інформаційне середовище у вигляді єдиної бази даних.

Модуль CRM у нашому випадку можна використати для автоматизації процесів, пов'язаних з маркетингом, продажами та обслуговуванням. В результаті для окремих клієнтів будуть розроблятися персоналізовані пропозиції, які представляються в певний час, зручний для здійснення операції, і про це повідомляються клієнту через найбільш зручні для нього канали зв'язку.

Використання персоналізованого підходу на основі CRM-систем не тільки забезпечить лояльність клієнтів, але стане оперативною інформаційною системою.

Звичайно, бізнес-діяльність підприємця повинна бути технологічно адаптованою для впровадження такої системи. Оскільки додаток повинен повністю охоплювати всі бізнес-процеси від обслуговування клієнтів, маркетингу та логістики до управління та звітності. Оскільки діяльність підприємця базується в основному на веденні торговельної діяльності в інтернет, що вже передбачає необхідність технічного розвитку бізнесу, а також враховуючи те, як організовані інші процеси: облік (ручний збір інформації та її обробка), маркетингова діяльність, ведення баз клієнтів застарілими способами, підштовхує нас до висновку про необхідність швидкого впровадження

подібних систем для полегшення ведення бізнесу ФОП, покращення його ефективності.

На даний момент є нагальна необхідність інтеграції внутрішніх бізнес-процесів підприємницької діяльності і електронних ресурсів: веб-сайтами торговельних площадок, електронної пошти, телефонних каналів зв'язку для забезпечення ефективної та результативної роботи систем управління взаємовідносинами з клієнтами.

Інтегруючи CRM-систему в процеси управління витратами, фізична особа-підприємець Пластінкіна С. отримує потужний інструмент для оптимізації витрат і підвищення ефективності бізнесу. Збір даних, автоматизація процесів та покращення управління взаємовідносинами з клієнтами буде сприяти зниженню витрат та збільшенню прибутку.

Розглянемо переваги і недоліки основних CRM-систем, що можуть бути запроваджені у роботу підприємця у нашому випадку.

Таблиця 3.1 – Варіанти CRM-систем для удосконалення торговельної діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. [53]

| CRM-система | Особливості впровадження, переваги і недоліки  | Ціна                    |
|-------------|--|-------------------------|
| SalesDrive  | Призначена для автоматизації процесів продажу та маркетингу. Інтегрована з великими маркетплейсами (Prom, Rozetka, Kasta, Allo, Хорошоп) та поштовими сервісами - «Нова Пошта», «Укрпошта».<br>Функції: управління замовленнями, автоматична розсилка повідомлень клієнтам, управління складом, документообіг.<br>Переваги: простота використання, гнучке налаштування під потреби бізнесу | 677 грн./міс.           |
| Gincore     | CRM-система для інтернет-магазинів для управління замовленнями, клієнтами та фінансами.<br>Можливості: автоматизація процесів продажів, управління запасами та їх аналіз.<br>Переваги: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та широкий набір функцій  | 500 дол. США/однократно |
| Zoho        | Багатофункціональна CRM-система з функціями автоматизації продажів та маркетингу. Можливості: управління контактами, аналіз продажів, інтеграція з іншими сервісами.<br>Переваги: гнучкість і масштабованість  | 527 грн./міс.           |
| VoIPTime    | CRM для малого та середнього бізнесу та інтернет-магазинів з функціями для оптимізації виконання замовлень<br>Особливості: виконання замовлень з різних платформ, автоматизація продажів.<br>Переваги: швидке реагування на замовлення та управління продажами   | 36 тис.грн./однократно  |
| Asteril     | Система автоматизації онлайн-продажів з інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами.<br>Можливості: зберігання даних про клієнтів, управління воронками продажів та їх аналіз. Переваги - адаптивність до потреб бізнесу та інтеграція з українськими сервісами   | 19 дол. США/міс.        |

Слід зазначити, що усі CRM системи є платними. Вартість купівлі і обслуговування суттєво коливається, однак всі з них дають можливість

пробного безкоштовного періоду у продовж 14-30 днів. Цим може скористатися наш підприємець і оцінити можливості впровадження даних системи у свою діяльність.

На сьогодні ФОП у своїй діяльності використовую переважно засоби MS Excel для проведення економічних і статистичних розрахунків. В чому її переваги – безкоштовна, входить у пакет стандартних програм, проста, зрозуміла і відома програма. У ній можна вести розрахунки, робити коментарі та одночасно працювати над одним документом кільком людям.

Для малого бізнесу Excel – це якісний та ефективний спосіб вести облік, а переходити на більш високий складний рівень дорого, небезпечно, викликає опір з боку працівників. Однак потік інформації, якими зараз повинен оперувати суб'єкт господарювання і вимоги до швидкості обробки інформації не залишають вибору – рано чи пізно прийдеться мігрувати на CRM-систему.

Переваги запровадження CRM-системи для нашого підприємця.

1. Можливість отримання інформації про користувача/продукт в один клік.
2. При обробці замовлень з різних джерел не потрібна ручна робота. Всі замовлення автоматично підтягуються з підключених інтернет-магазинів і маркетплейсів.
3. Низька ймовірність помилок розрахунків.
4. Повноцінний складський облік з автоматичним перенесенням залишків.
5. Автоматична інтеграція з поштовими службами.
6. Суцільний контроль реалізації завдань, графіку.
7. Фінансова прозорість – облік готівки, а також створення віртуальних чеків.
8. Аналіз продажів у розрізі товарів, менеджерів, фінансів та клієнтів.
9. Контроль за доступом до інформації.

Розрахуємо ефект від впровадження CRM-системи для ФОП Пластинкіна С.Р. взявши до уваги одну з найдешевших CRM-систем з розглянутих вище.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності впровадження CRM-системи SalesDrive у роботу ФОП Пластінкіна С.Р.

| Показник  | Вплив впровадження CRM-системи   | Сума, тис.грн. |
|---|----------------------------------|----------------|
| Чистий дохід  | Збільшення на 20%                | +36,3          |
| Витрати на залучення клієнтів   | Зниження на 15%                  | +19,67         |
| Підвищення рівня задоволеності клієнтів і, як наслідок, зростання числа повторних покупок | Зростання чистого доходу на 50%  | +18,15         |
| Вартість обробки одного замовлення  | Зменшення сукупних витрат на 60% | +40,21         |
| Оплата використання CRM-системи   |                                  | -8,15          |
| Рентабельність інвестицій від впровадження CRM-системи (ROI):                             |                                  | 242%           |
| Термін окупності  |                                  | 25,6 дні       |

Отже, як ми могли переконалися – впровадження CRM-системи – це ефективний спосіб зменшити витрати для ФОП, пов'язані з виконанням замовлень, шляхом автоматизації процесів, оптимізації маршрутів доставки та покращення управління запасами. Впровадження CRM-системи не лише зменшить витрати підприємця, але й підвищить загальну ефективність бізнесу завдяки кращому обслуговуванню клієнтів, веденню обліку тощо.

### **3.2 Використання інструменту бенчмаркінгу для управління витратами**

Бенчмаркінг є потужним інструментом для управління витратами, який дозволяє суб'єкту господарювання порівнювати свої показники з еталонними значеннями, що досягаються лідерами в галузі. Це допомагає виявити

можливості для зниження витрат і підвищити ефективність бізнес-процесів.

Етапи впровадження бенчмаркінгу у системи управління підприємством представимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні етапи впровадження бенчмаркінгу та їх характеристика

| Етап                   | Характеристика   |
|------------------------|--|
| 1. Планування          | Визначення проблем, які потребують вирішення, вибір об'єкта порівняння (іншого ФОП) та визначення критеріїв для оцінки             |
| 2. Аналіз витрат       | Збір даних про витрати та процеси, що впливають на них. Важливо визначити ключові фактори, які впливають на загальні витрати       |
| 3. Порівняння          | Проведення порівняння власних показників та еталонних значень - аналіз структури витрат, продуктивності та інших важливих аспектів |
| 4. Розробка пропозицій | Розробка рекомендацій щодо зниження витрат і покращення процесів   |
| 5. Впровадження змін   | Реалізація розроблених пропозицій і моніторинг їх ефективності   |

Переваги бенчмаркінгу в управлінні витратами:

- Виявлення резервів для зниження витрат: бенчмаркінг дозволяє виявити неефективні процеси та визначити можливості для економії.

- Покращення якості управлінських рішень: завдяки порівнянню з кращими практиками, менеджери можуть приймати більш обґрунтовані рішення.

- Збільшення конкурентоспроможності: активне використання бенчмаркінгу допомагає швидше адаптуватися до змін на ринку та покращувати свої позиції.

- Оптимізація ресурсів: бенчмаркінг допомагає суб'єкту господарювання краще розуміти свої можливості щодо використання ресурсів і підвищення їх ефективності [54].

Іншими словами, інструмент бенчмаркінгу, полегшує процес дослідження та оцінки ефективності роботи діяльності суб'єкта господарювання. Система використовує п'ятибальну шкалу для кожного з 20 факторів, критично важливих для функціонування суб'єкта господарювання, щоб визначити, наскільки добре ФОП працює в кожному з 20 факторів, і, таким чином, виявити слабкі сторони ФОП Пластінкіна С.Р.

Основні принципи реалізації «Практичної програми факторної революції» бенчмаркінгу проілюстровані на схемі взаємозв'язку 20 факторів (рис. 3.1): 1 – чистота та організованість; 2 – оптимізація системи управління відповідно до цілей; 3 – командна робота для впровадження покращень; 4 – скорочення запасів та часу виконання замовлень; 5 – швидкий перехід виробництва на нові продукти 6 – виробнича функція та аналіз витрат; 7 – неконтрольовані виробничі процеси; 8 – спільне виробництво; 9 – експлуатаційна надійність обладнання; 10 – управління часом та дисципліна; 11 – системи управління якістю; 12 – управління постачальниками; 13 – усунення невиробничих втрат; 14 – заохочення працівників до впровадження поліпшень; 15 – універсальність навичок і перехресне навчання; 16 – планування діяльності; 17 – управління продуктивністю; 18 – використання інформаційних систем; 19 – раціональне використання енергії та матеріалів; 20 – оцінка передових технологій, що використовуються ФОП

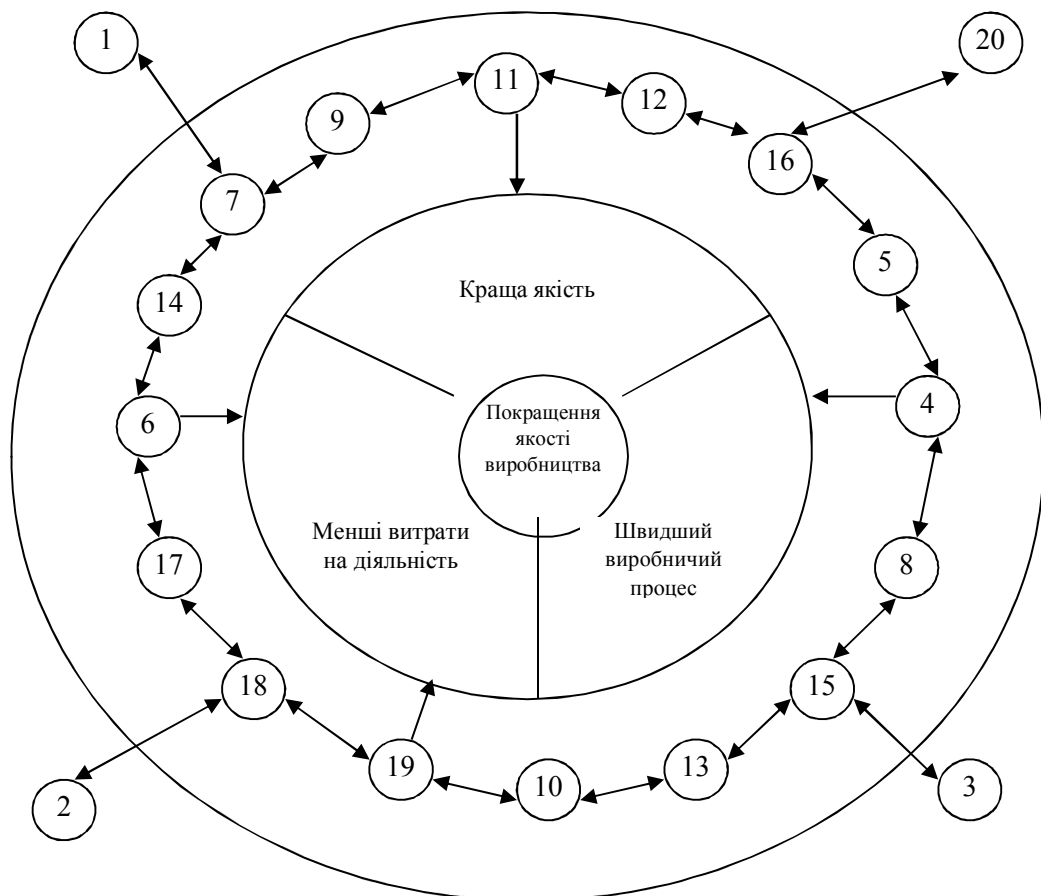


Рисунок 3.1 – Схема взаємозв'язків між основними елементами бенчмаркінгового рейтингу

Застосуємо цю систему до ФОП Пластинкіна С.Р. Як зазначалося в розділах 1 і 2 цього дослідження, система управління витратами ФОП Пластинкіна С.Р. є недостатньо ефективною для того, щоб ФОП був більш конкурентоспроможним, міг знизити ціни.

По-перше, для того, щоб впровадити цю систему, необхідно оцінити діяльність ФОП на поточному етапі на основі 20 факторів: За 100-бальною шкалою наша оцінка діяльності ФОП дала їй лише 25 балів причини:

- Реалізація рішень вимагає тривалого узгодження, що гальмує досягнення поставлених цілей. Менеджери всіх рівнів повинні брати участь у формуванні та постановці цілей діяльності, однак всі рішення вони повинні узгоджувати з ФОП, яка не завжди є у зоні доступу.

Для цього ми пропонуємо пройти п'ять етапів для вирішення цієї проблеми: 1. На 1-му етапі ФОП повинна позбутися стилю управління, відомого як «одна ланка в ланцюгу», іноді працівникам надходять суперечливі накази та інструкції від ФОП і старшого менеджера.

2. На другому етапі створюється чітка організаційна структура і кожен працівник отримує конкретні обов'язки;

3. У цьому процесі виявляються функції системи управління, що дублюються або відсутні, встановлюється ланцюг підпорядкування і працівники повинні отримувати конкретні інструкції щодо своїх завдань;

4. На третьому етапі впроваджується стиль управління «годинниковий механізм». Це передбачає розподіл цілей і завдань, поставлених вищим керівництвом, і доведення їх до відома менеджерів нижчого рівня. Іншими словами, цілі бізнесу поділяються на підцілі, які, в свою чергу, поділяються на конкретні завдання, а за їх виконання відповідають конкретні працівники.

4. Четвертий етап – це впровадження динамічного стилю управління, відомого як «наземний м'яч». У цьому стилі менеджери всіх рівнів спільно формулюють спільні цілі та прагнуть їх досягти.

5. П'ятий і найвищий етап - досягнення «всепогодного» стилю управління. Цей

стиль управління відрізняється від попередніх тим, що він мотивує співробітників і розвиває їхні індивідуальні навички та знання для досягнення цілей компанії. Результатом має стати єдина команда, здатна ефективно виконувати поставлені завдання, адаптуючись до мінливих умов та конкурентного середовища.

Наступним фактором, що потребує негайного вдосконалення є стимулювання персоналу до впровадження вдосконалень.

Всі етапи покращення кожного фактору, які необхідно впровадити у бізнесі ФОП Пластінкіна С.Р., наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Процес впровадження системи бенчмаркінгу у ФОП Пластінкіна С.Р.

| Фактор   | Етап покращення   |
|--|---|
| 1- Чистота та організованість  | 1. Створення системи мотивації персоналу;<br>2. Створення систему внесення пропозиції працівниками.   |
| 2 - Оптимізація системи управління відповідно до цілей                     | 1. Розробка принципів політики вдосконалення, які працівники будуть впроваджувати за власною ініціативою  |
| 3 - Робота колективу по впровадженню удосконалень                          | 1. Впорядкування у приміщеннях;<br>2. Усунення безладу на робочих місцях;<br>3. Наведення порядку в устаткуванні, виробничому процесі;<br>4. Усунення всіх причин виникнення безладдя й забруднень.   |
| 4 - Скорочення запасів і термінів виконання замовлення                     | 1. Вивчити можливості скорочення частки незавершених задач;<br>2. Реалізація пілотних програм по скороченню запасів;<br>3. Реалізація програми по усуненню дублювання зусиль;<br>4. Систематизація обладнання і технології;<br>5. Впровадження системи управління якістю.   |
| 5 - Швидкий перехід до нових видів діяльності – торгівлі новими продуктами | 1. Розуміння працівниками відносно неефективності діяльності «понад необхідне»;<br>2. Розпочати навчання працівників швидкому переходу з однієї технології на іншу;<br>3. Реалізація швидкого переходу на іншу технології роботи  |
| 6 - Виробничий функціонально-вартісний аналіз                              | 1. Реалізація «обов'язкового» підходу до впровадження поліпшень;<br>2. Ініціювання систематичних покращень у кожному процесі;<br>3. Стабілізувати і оптимізувати систему поліпшень;<br>4. Поліпшення впроваджуються систематично, а виробничий процес швидко змінюється відповідно дизайну продукції або обсягу виробництва   |
| 7 - Безмоніторинговий виробничий процес                                    | 1. Персонал підводиться до розуміння того, що моніторинг роботи сам по собі не потрібний;<br>2. Введення безмоніторингової роботи окремих видів обладнання під час перерв;<br>3. Розпочати безмоніторингову діяльність за усіма процесами (навіть після робочої зміни);<br>4. Персонал, що реалізує моніторинг залучити на інших роботах, що сприяє вдосконаленню процесу;<br>5. Проведення трансформації бізнесової діяльності з безмоніторингового в бездефектний |
| 8 – Спільна діяльність   | 1. Встановлення тісного функціонального зв'язку між процесами;<br>2. Планування зв'язків між допоміжними процесами;   |

|   |  |
|---|--|
|   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Мінімізація дії факторів, що затримують і заважають інвентаризації;</li> <li>Створення організації, повністю адаптованої до зовнішніх змін.</li> </ol>  |
| 9 - Експлуатаційна надійність устаткування                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Усвідомлення потреби в системі управління обладнанням;</li> <li>Впровадження комплексної системи управління обладнанням;</li> <li>Розпочати програму покращення роботи обладнання.</li> </ol>   |
| 10 - Контроль часу і дисципліна                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Персонал може сам визначати час роботи та перерв;</li> <li>Розробка методів контролю робочого часу.</li> </ol>  |
| 11 - Система управління якістю                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Досягнення розуміння важливості взаємозв'язку діяльності та споживачем;</li> <li>Персонал, що працює з товаром, повинен аналізувати якість продукції, що продається;</li> <li>Розробка заходів з виправлення дефектів товарів;</li> <li>Розробка заходів, які повністю виключають можливість появи дефектів товарів.</li> </ol> |
| 12 - Управління постачальниками                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>Перегляд відносин з постачальниками, які повинні розглядатися як один з основних факторів ефективності бізнесу;</li> <li>Постачальникам повинна надаватися технічна підтримка при появі проблем;</li> <li>Досягнення злагодженості в роботі з постачальниками</li> </ol>  |
| 13 - Усунення непродуктивних витрат                                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>Проведення діагностики процесів і операцій, що не приносять доданої вартості;</li> <li>Складання карти нераціональних витрат;</li> <li>Розробка планів з усунення витрат;</li> <li>Збільшення частки робіт, що створюють додану вартість.</li> </ol>  |
| 14 - Заохочення працівників до розвитку                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>Досягнення робітниками розуміння необхідності розвитку компетенції і покращення навичок;</li> <li>Розпочати перехресне навчання;</li> <li>Реалізація заходів з поліпшення та розширення навичок кожного співробітника.</li> </ol>   |
| 15 - Універсальність навичок і перехресне навчання                  |  |
| 16 - Планування діяльності  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Проведення аналізу відповідності реальних обсягів вхідних та вихідних ресурсів;</li> <li>Складання графіку роботи;</li> <li>Створення системи управління, що забезпечує своєчасне забезпечення товаром</li> </ol>   |
| 17 - Управління продуктивністю                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Проаналізувати звітність з контролю за продуктивністю;</li> <li>Визначити оптимальний час, що необхідний для виконання однієї торговельної операції;</li> <li>Контроль продуктивності повинен забезпечити точну, прийнятну і конфіденційну інформацію, що повинно мотивувати робітників.</li> </ol>                             |
| 18 - Використання інформаційних систем                              | <ol style="list-style-type: none"> <li>Вивчення можливостей застосування автоматизованих систем;</li> <li>Автоматизація окремих видів діяльності;</li> <li>Розробка інтегрованої системи автоматизації роботи;</li> <li>Впровадження інформаційної системи контролю якості робіт</li> </ol>  |
| 19 - Раціональне використання енергії і матеріалів                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>Визначення частки витрат енергії і матеріалів в загальних витратах;</li> <li>Розпочати компанію з економії та раціонального використання енергії та ресурсів;</li> <li>Використання мало – та низьковитратних технологій.</li> </ol>  |
| 20 - Оцінка передових і використовуваних на підприємстві технологій | <ol style="list-style-type: none"> <li>Розпочати моніторинг технологічного прогресу конкурентів;</li> <li>Адаптувати нові технології;</li> <li>Впровадження нових технологій.</li> </ol>   |

В результаті впровадження системи бенчмаркінгу ФОП Пластинкіна С.Р. зможе впроваджувати зміни, що підвищують власну ефективність, знижують витрати і покращують якість. При цьому формується бізнес-культура, яка підтримує процес трансформації, а знання, мотивація і компетентність персоналу досягають певного рівня.

Так, у випадку інших суб'єктів господарювання, які почали впроваджувати цю систему, продуктивність праці співробітників зростає на 35-50%, витрати компанії скоротилися на 20-40%, а витрати, пов'язані з необхідністю повторного виконання робіт зменшуються до 70%.

Оцінимо економію для нашого ФОП.

- Збільшення продуктивності діяльності:

$$\Delta PP = PP_{прац}^{2023} * 1,35 = 1190,75 \text{ тис. грн.} * 1,35 = 1607,51 \text{ тис. грн.}$$

Якщо припустити, що кількість працівників у 2024 році залишиться незмінною, то зростання обсягів діяльності буде відбуватися за рахунок а умов стабільності чисельності працюючих.

$$\Delta Q = \Delta PP * Q_{прац}^{2023} = 1607,51 \text{ тис. грн.} * 2 \text{ чол.} = 3215,02 \text{ тис. грн.}$$

Зменшення витрат:

$$\Delta V' = V'_{заг}^{2023} * 0,3 = 2200,1 \text{ тис. грн.} * 0,3 = 660,3 \text{ тис. грн.}$$

Рівень витрат у 2024 році становитиме 1539,8 тис. грн.

При цьому суб'єкти господарювання, що впроваджують систему бенчмаркінгу, не тільки заощаджують за певними статтями і отримують додатковий дохід, але й будуть змушені здійснити додаткові капітальні вкладення.

Слід зазначити, що на даному етапі неможливо повністю розрахувати ефективність впровадження системи бенчмаркінгу через брак інформації. Загалом, цей захід розглядається як питання зручності.

### **3.3 Запровадження методу «таргет-костингу» у системі управління витратами підприємця**

Таргет-костинг – це стратегічний підхід до управління витратами, який встановлює цільову собівартість продукції на основі ринкових цін і бажаного

прибутку. Цей метод особливо цікавий для фізичних осіб-підприємців, які займаються торгівлею, оскільки дозволяє оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Основні кроки для впровадження таргетування витрат:

1. Дослідження ринку, щоб визначити ринкову ціну продукту. Це дасть уявлення про те, скільки споживачі готові платити за продукт.
2. Визначення цільового прибутку, який слід отримати від продажу товару.
3. Розрахунок цільової собівартості. Це дозволяє встановити ліміт на витрати на діяльність та закупівлю товарів.
4. Аналіз витрат, пов'язаних з виробництвом та придбанням товарів.
5. Оптимізація процесів: пошук нових постачальників, оптимізація логістики та впровадження нових технологій.
6. Моніторинг та зміни: оцінка результатів таргетування та за потреби коригування стратегії.

Переваги таргет-костингу для фізичних осіб-підприємців:

1. Зниження витрат: таргетинг дозволяє виявити та скоротити неефективні витрати.
2. Покращення якості обслуговування: зосередження на потребах клієнтів, їх очікуваннях.
3. Підвищення конкурентоспроможності: оптимізація витрат та покращення якості обслуговування дозволить зайняти більш вигідну позицію на ринку.
4. Гнучкість у прийнятті рішень – швидке реагування на мінливі ринкові умови та вимоги клієнтів.

Метод таргет-костинг передбачає розрахунок собівартості товарів за заданою ціною продажу, визначеною в результаті маркетингових досліджень. Стандартна формула визначення ціни виглядає наступним чином:

$$\text{Собівартість} + \text{Прибуток} = \text{Ціна}$$

Таргет-костинг передбачає нову формулу, яка відображає суть методу:

$$\text{Собівартість} = \text{Ціна} - \text{Прибуток}$$

Якщо для успішного ведення бізнесу необхідно продавати продукт за ціною, що не перевищує ринкову, то визначення собівартості майбутньої продукції починається з визначення цієї ціни.

У нашому випадку ФОП Пластинкіна С.Р. веде торговельну діяльність через інтернет та поштові системи, тому вона може використовувати таргет-костинг для оптимізації цін на товари та зниження витрат на закупівлю та визначення цільової собівартості продукції на основі аналізу ринку та конкурентів.

Продемонструємо ефективність застосування системи таргет-костинг на прикладі діяльності ФОП Пластинкіна С.Р., що спеціалізується на інтернет і поштовій торгівлі одягом.

Ціна продажу товарів, розраховується таким чином, що до неї включаються всі види витрат, пов'язаних із закупівлю і реалізацією продукції. Розрахунок ціни на жіночі халат велюровий (що є у асортименті продажу ФОП) буде виглядати таким чином.

Таблиця 3.5 – Розрахунок ціни продажу халату велюрового жіночого стандартним методом

| Показник   | Сума витрат, грн. |
|--|-------------------|
| Закупівельна ціна  | 1120              |
| Витрати підприємця на продаж 1 од. товару(в т.ч. заробітна плата працівників, витрати на ведення бізнесу, витрати на збут, інші витрати) | 239,2             |
| Собівартість продажу товару  | 1359,2            |
| Прибуток, 8%   | 108,73            |
| Ціна продажу   | 1467,93           |

У той же час продажна ціна на аналогічний виріб у конкурентів коливається від 1200 грн. до 1950 грн. Існування більш низької ціни на ринку спонукає до пошуку способів зниження ціни за рахунок скорочення витрат підприємця.

Враховуючи ціни конкурентів та купівельну спроможність споживачів, ринкова ціна на халат велюровий жіночій може бути встановлена на рівні – 1350 грн., цільовий прибуток – 50 грн. Таким чином цільова собівартість товару має становити:

$$C_{цiл} = 1350 - 50 = 1300 \text{ грн.}$$

Це означає, що різниця в 59,2 грн. (1359,2 - 1300) на кожній одиниці товарів, має бути компенсована іншими можливими способами.

Це можливо за умови створення високоорганізованого та продуктивного колективу, впровадження нових способів ведення справи, зменшення накладних витрат, у т.ч. за рахунок згаданих вище – бенчмаркінгу та CRM-систем, а також пошуку більш вигідних постачальників.

На нашу думку, таргет-костинг може стати ефективним методом управління витратами для досліджуваного бізнесу ФОП Пластинкіної С.Р. Він дозволить оптимізувати собівартість продукції відповідно до ринкових умов і потреб споживачів. Його запровадження допоможе ФОП залишатися конкурентоспроможною та досягати фінансових цілей через зниження витрат і підвищення якості обслуговування.

### Висновки до розділу 3

У даному розділі кваліфікаційної роботи були визначені основні напрямки, які, на нашу думку можуть прийти удосконаленню управлінню витратами господарюючого суб'єкту. Нами для розгляду були обрані такі напрямки:

1. Впровадження CRM-системи: CRM-система дозволить автоматизувати процеси, покращити управління відносинами з клієнтами, зменшити витрати на залучення нових клієнтів та підвищити рівень обслуговування. Вона також

забезпечить кращий аналіз витрат і даних, що дозволить виявити сфери для оптимізації.

2. Впровадження бенчмаркінгу. Цей захід дозволяє ФОП Пластінкіна С.Р. порівнювати свої показники з еталонними значеннями. Це, у свою чергу, допоможе виявити можливості для зниження витрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Застосування бенчмаркінгу сприяє виявленню резервів для зниження витрат, покращення якості управлінських рішень, збільшення конкурентоспроможності та оптимізації ресурсів. Це також формує бізнес-культуру, яка підтримує процес трансформації.

3. Запровадження таргет-костингу при плануванні витрат підприємця і визначення ціни товарів. Таргет-костинг дозволяє встановити цільову собівартість продукції на основі ринкових цін і бажаного прибутку. Цей метод є особливо корисним для підприємців у сфері торгівлі, оскільки він допомагає оптимізувати витрати та підвищити конкурентоспроможність.

Застосування таргет-костингу дозволить ФОП Пластінкіна С.Р. адаптувати ціни на товари відповідно до ринкових умов, що є критично важливим для утримання конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Таким чином, визначені нами напрямки удосконалення роботи ФОП Пластінкіна С.Р. – інтеграція CRM-систем, бенчмаркінгу та таргет-костингу в систему управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р. є ефективним шляхом до підвищення ефективності бізнесу підприємця, зниження витрат і поліпшення якості обслуговування клієнтів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі нами був проведений всебічний аналіз основних аспектів управління витратами діяльності ФОП Пластінкіна С.Р., м. Хмельницький.:

Актуальність обраної теми була підтверджена нашими дослідженнями. Ми отримали підтвердження, що ефективне управління витратами є критично важливим для досягнення прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах сучасного ринку.

Для глибокого опрацювання проблеми, а також визначення напрямків удосконалення системи управління витратами у теоретичній частині роботи нами було проведено опрацювання питань – визначені сутнісні характеристики витрат і процесу управління витратами, проведена класифікація витрат, опрацьовані методи управління ними, що включають таргет-костинг, бенчмаркінг та використання CRM-систем.

Аналіз діяльності ФОП Пластінкіна С.Р. був виконаний у другому розділі роботи. Зокрема було оцінено систему управління витратами господарюючого суб'єкта, виявлено її сильні та слабкі сторони, а також особливості, що впливають на ефективність. Було виявлено, що система управління витратами ФОП Пластінкіна С.Р. має суттєві недоліки, зокрема в плануванні та контролі за витратами, що негативно впливає на фінансові результати підприємця.

Окрім того аналіз показників діяльності показав, деяке зниження ефективності бізнесу – відмічається падіння товарообороту, зростання, витрат тощо. Аналіз також показав нам, що основними елементами витрат є витрати на закупівлю товарів для подальшого перепродажу, оплата праці, інші витрати на ведення господарської діяльності, зокрема поштові витрати, комунальні послуги. Це дозволило зрозуміти нам, які категорії витрат потребують особливої уваги і оптимізації.

У проєктному розділі роботи були запропоновані конкретні рекомендації щодо запровадження нових технологій та методик для оптимізації витрат.

При розробці заходів ми врахували те, що система управління витратами повинна враховувати специфіку діяльності підприємства, ринкові умови та технології - адаптацію контролю витрат до змінних умов ведення бізнесу.

У результаті проектної роботи нами було запропоновано впровадження сучасних технологій управління витратами: запровадження CRM-систем та системи бенчмаркінгу для покращення управління витратами, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів.

Окрім того нами також запропоновано впровадження системи таргет-костинг для визначення собівартості і ціни товарів, що допоможе контролювати витрати на етапі планування.

Впровадження системи бенчмаркінгу дозволить на основі порівняння витрат та процесів ФОП з кращими практиками інших підприємств виявляти можливості для зниження витрат і підвищення ефективності.

У свою чергу впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації витрат на маркетинг і обслуговування клієнтів, буде сприяти підвищенню прибутковості бізнесу.

Запропоновані нами методи дозволяють ФОП Пластинкіній С.Р. більш ефективно управляти своїми витратами, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку та покращуючи фінансові результати діяльності.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Любар О.О., Григораш М.В. Організаційні основи побудови обліку витрат операційної діяльності на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6757>. DOI: 10.32702/2307–2105–2018.12.86
2. Андрущенко І.Є. Палько А.В. Управління витратами за видами діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3536>
3. Бухгалтерський управлінський облік : підручник для студентів за ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. 2-ге вид., перероб. і доп. Житомир : Рута, 2002. – 480 с.
4. Великий Ю.М., Прохорова В.В., Сабліна Н.В. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. – 192 с.
5. Рябенюк М.О. Управління витратами на підприємствах ресторанного господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. №42. – URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42\\_2022ua/23.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/23.pdf). DOI: <https://doi.org/10.32782/2413–9971/2022–42–21>
6. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2002. – 656 с.
7. Лозинський Д.Л. «Витрати» та «затрати»: узгодження понять в бухгалтерському обліку – URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/download/82787/86097>
8. Управління витратами: навчальний посібник / І.О. Ахновська, В.Є. Болгов. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. – 156 с.
9. Управління витратами. / І.Є. Давидович. Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затверджене наказом Міністерства фінансів від 31.12.1999 р. № 318 – URL: <https://document.vobu.ua/doc/3368>
11. Податковий кодекс України – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
12. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 728 с.
13. Великий Ю.М., Прохорова В.В., Сабліна Н.В. Управління витратами підприємства : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2009. – 192 с.
14. Іванніков О. Розмежування понять витрати, затрати і видатки. Та проблеми їх використання у державному секторі. – URL: <https://buhgalter.com.ua/articles/buhgalterskiy-oblik/rozmezhuвання-ponyat-vitrati-zatrati-i-vidatki-ta-problemi-yih/>
15. Ткаченко Н.М., Гуріна Н.В. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. Ефективна економіка. 2015. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>
16. Дікань Л.В. Мінімізація витрат виробництва в умовах перехідної економіки: Монографія / Л.В. Дікань, О.О. Калініченко. – Харків : Гриф, 2000. – 80 с.
17. Управління затратами підприємства: [Монографія] / Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов, Л.Ю. Хлап'юнов, Г.В. Макухін. – К. : Лібра, 2007. – 320 с.
18. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2002. – 131 с.
19. Задорожна Н.В. Мікроекономічна теорія виробництва і витрат : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2003. – 219 с.
20. Крушельницька О.В. Управління витратами [Текст]: навч. посібник для студентів / О. В. Крушельницька. – Житомир: ЖДТУ, 2005. – 196 с.
21. Управління витратами : навч. посібник / Н.М. Матвеева, О.І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2020. – 157 с.

22. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП). – URL: [https://ips.ligazakon.net/document/MU13010#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&text=%D0%B1\)%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85,%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC](https://ips.ligazakon.net/document/MU13010#:~:text=%D0%A0%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96&text=%D0%B1)%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%20%2D%20%D1%86%D0%B5%20%D0%B7%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D1%85,%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8F%D0%B7%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B7%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%96%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%D0%BC%20%D0%B2%D0%BB%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BC).
23. Литовченко О.Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск 31. – URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31\\_2019\\_ukr/47.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/47.pdf)
24. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія». – Т. 1. – 2000. – 864 с.
25. Нашкерська Г.В. Бухгалтерський облік : [навч. посібник] / Г.В. Нашкерська. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 464 с.
26. Орлов О.О. Управління цінами, витратами і прибутком за умов багатомономенклатурного виробництва на засадах концепції маржинального підходу / О.О. Орлов, Д.Д. Сурмай // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – №. 9. – С. 391–400.
27. Фінанси підприємств [Текст] : Підручник / Кер. авт. кол. і наук. ред. проф. А.М. Поддєрьогін. – 4-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 670 с.
28. Скрипник М.І. Затрати і витрати: проблема трактування понять. Міжнародний збірник наукових праць. – 2009. – Вип. 1 (13). – С. 236–240.

29. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", затверджене наказом Міністерства фінансів від 07.02.2013 р. № 73 – URL: <https://document.vobu.ua/doc/3404>
30. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський (фінансовий) облік, оподаткування і звітність: Підручник. – 6-те вид. допов. і перероб. – К. : Алерта, 2013. – 982 с.
31. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібник / Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с .
32. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1. Харків : ІНЖЕК, 2006. – 364 с.
33. Цал-Цалко, Ю. С. Витрати підприємства [Текст] : навч. посіб. / Ю. С. Цал-Цалко. – К.: ЦУЛ, 2002. – 656 с.
34. Голов С.Ф. Управлінський облік. – К. : Центр навчальної літератури, 2018. – 400 с.
35. Білоусова І.А. Проблеми обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції в промисловості / І.А. Білоусова, М.Г. Чумаченко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009 р. – № 2. – С. 3-10.
36. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 "Звіт про фінансові результати" (Форма N 2) – URL: [https://ips.ligazakon.net/document/view/reg3690?ed=2006\\_12\\_11](https://ips.ligazakon.net/document/view/reg3690?ed=2006_12_11)
37. Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
38. Атамас П.Й. Управлінський облік : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
39. Андрющенко І.С. Управління витратами операційної діяльності підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»; Харківський держ. ун-т харч. та торгівлі. Харків, 2016. – 23 с.
40. Ковтун С. Управління затратами / С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук. – Х. : Фактор, 2008. – 272 с.

41. Міценко Н.Г. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства / Н.Г. Міценко, І.П. Міщук, В.А. Боднарюк. // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_11\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_14).
42. Пилипенко А.А. Управління витратами на сучасних підприємствах / А.А. Пилипенко // Формування ринкових відносин в Україні. – № 12. – 2008. – С. 8-9.
43. Славута О.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управління витратами» (для студентів 4 курсу всіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства) / О.І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 38 с.
44. Чумак Г. Управління витратами підприємства: Функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. – 2022. (4) . – С. 160-165. – URL: DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>
45. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / М.В. Чорна, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко, – 2017. – 166 с. – URL: <https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Upravlyannya-vitratami-SHorna-M.-V.pdf>
46. Бельтюков Є.А. Управління витратами на основі функціонально-вартісного аналізу / Бельтюков Є.А., Безнощенко Н.О. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 2. – С. 7-10.
47. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с.
48. Шуміло О.С., Пакуліна А.А., Далудіна І.В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. БІЗНЕСІНФОРМ. 2020. № 5 – URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-5-306-311>
49. Кондрашова Т.М., Засядько О.Л. Застосування функціонально-вартісного аналізу в управлінському обліку // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 202. – С. 42-45. – URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/56898>
50. Тищенко В. Метод обліку витрат директ-костинг: переваги та недоліки. – URL:

[https://sophus.at.ua/publ/2016\\_10\\_28\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2016\\_10\\_28/metod\\_obliku\\_vitrat\\_direkt\\_kosting\\_perevagi\\_ta\\_nedoliki/131-1-0-2124](https://sophus.at.ua/publ/2016_10_28_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_10_28/metod_obliku_vitrat_direkt_kosting_perevagi_ta_nedoliki/131-1-0-2124)

51. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Контролінг». – URL: <https://studfile.net/preview/9700276/>

52. Електронний ресурс – URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/65628582/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/65628582/)

53. 15 кращих CRM для малого бізнесу. – URL: <https://brander.ua/blog/15-krashchykh-crm-dlya-maloho-biznesu>

54. Лихолат С.М. Бенчмаркінг і маркетингові рішення // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2010. – Вип. 11. – С. 193–196. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2010\\_11\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2010_11_46).

## **ДОДАТКИ**