

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

за темою: «Удосконалення системи управління витратами
торговельного підприємства»

Виконавець:

студентка центру заочної та вечірньої
форми навчання

Велігурська Крістіна Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

канд.екон.наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Москалюк Ганна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття, класифікація витрат та їх роль у діяльності торговельного підприємства.....	6
1.2. Методичні підходи до управління витратами у торгівлі.....	12
1.3. Етапи та інструменти управління витратами	17
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АКВІЛОН ПІВДЕНЬ».....	21
2.1. Аналіз ринку будівельної галузі України та стану оптової торгівлі будівельними матеріалами.....	21
2.2. Економічна характеристика та управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аквілон Південь».....	37
2.3. Основні напрями вдосконалення системи управління витратами на ТОВ «Аквілон Південь».....	51
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасної ринкової економіки ефективне управління витратами набуває особливої актуальності для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності торговельних підприємств. Умови війни в Україні, постійне зростання вартості ресурсів, коливання попиту та пропозиції, зміни у законодавчому полі, а також загострення конкуренції змушують підприємства шукати нові підходи до оптимізації витрат, підвищення економічної ефективності та досягнення стратегічних цілей. Для підприємств, що працюють у сфері торгівлі деревиною та будівельними матеріалами, особливо важливо оперативно реагувати на ринкові коливання та забезпечувати ефективне використання ресурсів. Саме тому вдосконалення системи управління витратами виступає важливим чинником забезпечення рентабельності та сталого розвитку торговельного підприємства.

Теоретичні та практичні аспекти управління витратами активно досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розробку підходів до класифікації, аналізу, контролю витрат та управління витратами в цілому зробили такі українські економісти, як Н.С. Артамонова, О. С. Барановський, І. А. Бланк, Р. М. Бугріменко, З. В. Григорова, Л. І. Дьяків, А. В. Кваско, С. Кулакова, В. Г. Мазур, А. М. Поддєрьогін, С. Ф. Покропивний, І. В. Семчук, О. О. Сімаков, П. В. Смірнова, В. А. Фостолович, М. В. Чорна та інші. У світовій науковій спільноті варто відзначити праці Е. Аткінсона, Р. Каплана, Х. Хорнгрена, Ч. Друрі, Ж. Фостер, М. Янг та інші, які запропонували сучасні підходи до калькулювання витрат, досліджували концепції стратегічного управління витратами тощо.

Але у нових умовах, спричинених повномасштабним вторгненням РФ в Україну, необхідність дослідження системи управління витратами з метою виживання підприємства постає у новому ракурсі.

Все вищезгадане вказує на надзвичайну актуальність обраної теми дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами на торговельному підприємстві. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- досліджено поняття «витрати», їх класифікацію роль у діяльності торговельного підприємства;
- проаналізовано методичні підходи до управління витратами у торгівлі;
- визначено основні етапи та інструменти управління витратами;
- проведено аналіз ринку будівельної галузі України та стану оптової торгівлі будівельними матеріалами;
- наведено загальну економічну характеристику підприємства та аналіз його фінансово-господарської діяльності;
- проведено факторний аналіз сукупних витрат підприємства;
- ідентифіковано та обґрунтовано основні напрями вдосконалення системи управління витратами на ТОВ «Аквілон Південь».

Об’єкт і предмет дослідження. Об’єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «Аквілон Південь». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних питань управління витратами на підприємстві оптової торгівлі деревиною та будівельними матеріалами.

Методи дослідження. У дослідженні було використано наступні методи: метод індукції та дедукції й порівняння – для критичного переосмислення сутності витрат на їх класифікації для цілей управління; інструментарій стратегічного аналізу, а саме, матрицю Портера, а також метод експертного оцінювання – для оцінювання впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства на його господарську діяльність; вертикальний та горизонтальний аналіз й аналіз коефіцієнтів – для встановлення причинно-наслідкового зв’язку впливу чинників на зміну сукупних витрат підприємства; інструментарій прогнозування, а саме, трендовий аналіз – для оцінки ефективності запропонованих рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, фінансова і управлінська звітність підприємства, статистичні матеріали, аналітичні огляди ринку будівельних матеріалів, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері менеджменту, а також власні аналітичні розрахунки авторки.

Результати дослідження було оприлюднено авторкою на студентській конференції Одеського національного економічного університету у квітні 2025 р. на факультеті менеджменту, обліку та ІТ, а також опубліковано тези доповіді на тему: «Удосконалення системи управління витратами торговельного підприємства».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, класифікація витрат та їх роль у діяльності торговельного підприємства

Ефективна діяльність торговельного підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально управляти витратами. Витрати – це один із ключових показників, що визначає рівень рентабельності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Тому їх глибокий аналіз, чітка класифікація та контроль є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Витрати торговельного підприємства з економічної точки зору – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, пов'язані з процесом просування товарів від виробника до споживача [28].

Детальний огляд дефініцій поняття «витрати зроблено авторами [24, с. 141-142], які прийшли до висновку, що витрати як економічна категорія – це грошові та матеріальні ресурси, які використані протягом певного періоду в господарському процесі підприємства, а також показник ефективності діяльності господарюючого суб'єкта [24, с. 141-142]. Погоджуємось з доцільністю такого визначення.

У процесі здійснення господарської діяльності підприємства стикаються з необхідністю точного визначення витрат для забезпечення ефективного управління, прийняття економічно обґрунтованих рішень та формування достовірної звітності. У науковій літературі та практиці управління розрізняють низку підходів до трактування та оцінки витрат, які відображають різні аспекти їх економічної сутності (рис. 1.1) та використовується залежно від цілей управління, обліку чи аналізу діяльності підприємства.

1. Класичний (бухгалтерський) підхід базується на нормативному трактуванні витрат у межах бухгалтерського обліку. І як ми вже вказували,

витрати визначаються як зменшення економічних вигід у формі вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»). Основна мета такого підходу до визначення витрат – це формування інформації про них для складання достовірної фінансової звітності.



Рис. 1.1. Підходи до визначення витрат

Джерело: складено авторкою

2. У межах управлінського підходу витрати розглядаються як ресурс, використаний для досягнення конкретних цілей діяльності, зокрема в розрізі центрів відповідальності, підрозділів чи окремих процесів. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність управління витратами, сприяти прийняттю оперативних та стратегічних рішень.

3. Економічний підхід ґрунтується на концепції альтернативної вартості, відповідно до якої витрати – це не лише фактичне споживання ресурсів, а й втрачені вигоди від вибору одного варіанта використання ресурсів замість

іншого. Економічний підхід широко застосовується у процесі стратегічного планування, інвестиційного аналізу, аналізу вигід і витрат тощо.

4. Згідно з калькуляційним підходом витрати визначаються як сукупність витрат на одиницю продукції, товару або послуги, згрупованих за елементами та статтями калькуляції. Такий підхід має важливе значення для формування собівартості, оцінки прибутковості та встановлення цінової політики.

5. Повний і змінний підхід до обліку витрат (Full Costing vs. Variable Costing) передбачає особливий порядок включення витрат до собівартості. Так, система повного обліку витрат передбачає включення до собівартості всіх виробничих витрат (як змінних, так і постійних), а система змінного обліку витрат враховує лише змінні витрати, тоді як постійні розглядаються як періодичні витрати, що не розподіляються на продукцію. Застосування цих підходів дає змогу гнучко реагувати на зміну обсягів діяльності та визначати оптимальний рівень рентабельності.

6. Нормативний підхід базується на порівнянні фактичних витрат із попередньо встановленими нормативами. Визначення витрат здійснюється з метою виявлення відхилень, аналізу причин їх виникнення та підвищення ефективності витрачання ресурсів. Його доцільно використовувати в бюджетному плануванні та контролі.

На нашу думку, вибір того чи іншого підходу до визначення витрат залежить від цілей аналізу, обліку або управління, а також від особливостей господарської діяльності підприємства. Для торговельних підприємств найбільш доцільним є поєднання класичного, управлінського та економічного підходів, що дозволяє здійснювати як фінансове, так і стратегічне управління витратами.

Витрати відіграють ключову роль у формуванні фінансових результатів підприємства. Вони визначають собівартість послуг із доведення товарів від виробника до споживача, впливають на рівень цін, конкурентоспроможність, прибутковість і ефективність діяльності підприємства. Раціональне управління витратами дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити собівартість

реалізованих товарів і, відповідно, збільшити прибуток та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

Управління витратами на торговельному підприємстві передбачає їх облік, постійний аналіз, планування та оптимізацію. Менеджерам слід звернути увагу на визначення витратомістких процесів, виявлення резервів економії, застосування сучасних цифрових інструментів для моніторингу витрат у реальному часі тощо. У діяльності торговельного підприємства витрати займають центральне місце, оскільки їх оптимізація прямо впливає на рівень прибутковості. Саме тому класифікація витрат є важливим інструментом для управлінського аналізу, планування та контролю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація витрат торговельного підприємства

№ з/п	Ознака класифікації	Види витрат	Приклади для підприємства оптової торгівлі деревиною та будівельними матеріалами
1	2	3	4
1	За елементами витрат (П(С)БО 16)	- Матеріальні витрати - Витрати на оплату праці - Відрахування на соціальні заходи - Амортизація - Інші операційні витрати	- Закупівля будівельної деревини (дошки, фанера, балки) - Заробітна плата менеджерів зі збуту - ЄСВ, страхові внески - Знос офісної техніки, складу - Комунальні послуги, канцелярія, плата за інтернет
2	За функціональним призначенням	- Витрати на збут - Адміністративні витрати - Витрати на логістику - Інші комерційні витрати	- Доставка товару клієнтам, реклама в онлайн-каталогах - Оренда офісу, бухгалтерські послуги - Пальне для транспорту, обслуговування вантажівок - Підтримка сайту, сертифікація продукції тощо
3	За способом включення до собівартості	- Прямі витрати - Непрямі витрати	- Закупівельна вартість пиломатеріалів - Послуги охорони, амортизація складу
4	За характером змін	- Постійні витрати - Змінні витрати	- Зарплата адміністрації, оренда офісу, амортизація - Закупівля товару, пакування, витрати на транспортування

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
5	За відношенням до управління	- Контрольовані витрати - Неконтрольовані витрати	- Витрати на рекламу, бонуси для персоналу, замовлення доставки - Зміна цін постачальників, курс валюти, тарифи на електроенергію
6	За економічною сутністю	- Фінансові витрати - Альтернативні витрати	- Банківські комісії, відсотки за кредитом - Втрачені вигоди від несвоєчасного поповнення складу популярною продукцією

Джерело: складено авторкою на підставі [8, 19, 24, 26, 32, 39-42]

Управління витратами як складова управління підприємством зазнало значного розвитку протягом останнього століття. Різні наукові школи та практики запропонували власні підходи, які відображають зміну управлінських парадигм – від обліково-орієнтованих до стратегічно-аналітичних. Кожен із підходів (табл. 1.2) відображає певний етап розвитку управлінської думки.

Таблиця 1.2

Підходи до управління витратами у науковій літературі

№ з/п	Назва підходу	Основні представники	Сутність підходу	Мета застосування	Основні інструменти
1	2	3	4	5	6
1	Обліково-контрольний	Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд	Управління витратами через нормативи, калькуляцію, облік і контроль ресурсів	Мінімізація витрат через стандартизацію та контроль	Нормування, калькуляція, бюджетування, облік витрат
2	Функціонально-вартісний (ФВА)	Лоуренс Майлз	Аналіз функцій процесів або продуктів з метою зниження витрат без втрати якості	Виявлення надлишкових витрат та підвищення ефективності функцій	ФВА, ABC-аналіз, функціональний аналіз
3	Процесний	Р. Каплан, С. Купер	Витрати аналізуються у розрізі бізнес-процесів, їх результативності	Оптимізація витрат на рівні конкретних процесів	Activity-Based Costing, моделювання процесів, KPI

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5	6
4	Стратегічний	М. Портер, Шанк, Говіндарджан	Витрати як елемент конкурентної стратегії підприємства	Формування довгострокових конкурентних переваг через ефективність витрат	Аналіз ланцюга цінності, бенчмаркінг, стратегічне бюджетування
5	Поведінковий	Г. Саймон, Р. Сайлер	Врахування впливу поведінкових факторів на рівень витрат	Зменшення витрат за рахунок підвищення мотивації та управління людським фактором	Аудит, системи мотивації, аналіз прийняття рішень
6	Інноваційно-цифровий	T. Davenport, K. Schwab, сучасні дослідники	Управління витратами на основі цифрових технологій та реального аналізу даних	Оперативний контроль, прозорість витрат, автоматизація управління	ERP-системи, Power BI, Big Data, хмарні сервіси

Джерело: складено авторкою на підставі [8, 19, 24, 26, 32, 39-42]

Вважаємо, що у сучасних умовах цифровізації та конкурентного середовища підприємствам доцільно поєднувати процесний, стратегічний і цифровий підходи для ефективного управління витратами, що особливо актуально для торговельних підприємств.

Основна роль витрат у діяльності торговельного підприємства розкривається через їх участь у життєво важливих процесах торговельного підприємства:

1) формування фінансового результату, оскільки витрати безпосередньо впливають на розмір прибутку (різниця між доходами від реалізації товарів і понесеними витратами визначає фінансовий результат діяльності).

2) ціноутворення, оскільки витрати є базою для встановлення цін на товари та послуги. Невірно визначені або завищені витрати можуть призвести до неконкурентних цін і втрати ринку.

3) оцінка ефективності діяльності (порівняння витрат і результатів дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, виявити резерви для підвищення продуктивності та зниження витрат).

4) планування та контроль, оскільки аналіз структури та динаміки витрат є основою для бюджетування, контролю за виконанням планів і прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витратних процесів.

5) покращення конкурентоспроможності, оскільки раціональне управління витратами дає змогу знизити ціни, підвищити якість обслуговування та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Таким чином, ефективне управління витратами дозволяє торговельному підприємству знизити собівартість, підвищити прибуток і забезпечити стабільність на ринку. Оптимізація витрат має бути частиною стратегії розвитку, а їх аналіз – регулярним процесом.

1.2. Методичні підходи до управління витратами у торгівлі

В умовах економічної кризи досягнення бажаного ефекту при найменшому задіянні ресурсів підприємства залежить від обраних методів управління витратами, що являє їх зниження [21, с. 42].

Управління витратами є ключовою складовою загальної системи управління підприємством, особливо у сфері торгівлі, де від ефективності використання ресурсів значною мірою залежить конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість підприємства. Методи управління витратами передбачають сукупність інструментів, процедур і підходів, що забезпечують планування, облік, контроль та аналіз витрат з метою їх оптимізації.

Слід зазначити, що питання узагальнення різних методів управління витратами достатньо досліджено в економічній літературі, і процес їх дослідження постійно продовжується науковцями, практиками, дослідниками в цій сфері. У науковій та практичній літературі виокремлюють такі основні методи управління витратами у сфері торгівлі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Методи управління витратами у сфері торгівлі

Джерело: складено авторкою на підставі [1, 7, 8, 13, 20, 26]

Розглянемо дані методи більш детально.

1. Метод бюджетування витрат, суть якого полягає в плануванні витрат за статтями та напрямками діяльності у вигляді бюджетів. Бюджетування дозволяє підприємству встановлювати межі витрат, визначати фінансові ресурси для їх покриття, а також здійснювати контроль за фактичним використанням коштів. Для використання у сфері торгівлі слід врахувати такі особливості:

- складаються бюджети закупівель, маркетингу, логістики, адміністративного управління тощо;
- бюджети можуть бути гнучкими або фіксованими;
- застосовується система «бюджет – факт – аналіз відхилень».

Перевагами даного методу можна назвати підвищення фінансової дисципліни та можливість оперативного коригування витрат.

2. Метод нормативного регулювання витрат полягає у встановленні нормативів споживання ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) на виконання певної операції або процесу. Фактичні витрати порівнюються з нормативними, що дозволяє виявити та аналізувати відхилення. Прикладами застосування даного методу в торгівлі можуть бути норми витрат пакувальних

матеріалів, нормативи витрат палива на доставку товарів, нормативи обробки замовлень тощо. Перевагами методу вважають чіткість планування та основа для внутрішнього контролю та аудитів.

3. Суть методу калькулювання собівартості – це обчислення повної або часткової собівартості товарів (робіт, послуг) на основі прямих і непрямих витрат. У торгівлі переважно застосовуються методи калькулювання партій товарів або окремих логістичних операцій (позамовне (індивідуальні замовлення), нормативне (з урахуванням відхилень), ABC-калькулювання (за видами діяльності), директ-костинг (лише змінні витрати) тощо). Перевагами цього методу слід назвати точне визначення рентабельності та обґрунтування цінової політики.

4. Метод маржинального аналізу, суть якого полягає в обчисленні маржинального доходу (різниця між виручкою та змінними витратами) і визначенні його впливу на прибутковість. Дає змогу оцінити прибутковість окремих товарів, груп або торгових точок та застосовується під час прийняття рішень щодо оптимізації асортименту, визначенні критичних обсягів продажу тощо. Перевагами даного методу є простота розрахунків та чітка візуалізація прибутковості.

5. Метод CVP-аналізу («витрати-обсяг-прибуток») ґрунтується на встановленні взаємозв'язку між витратами, обсягами реалізації товарів і розміром прибутку. Дає змогу визначити точку беззбитковості, поріг рентабельності, запас фінансової міцності підприємства. Застосування даного методу доцільне при стратегічному плануванні продажу, аналізі ризиків щодо зменшення обсягів реалізації, прийняті рішень про вихід на нові ринки тощо. Дослідники вважають перевагами методу CVP-аналізу кількісну оцінку залежностей та прогнозування сценаріїв.

6. Метод стратегічного управління витратами орієнтований на довгострокову перспективу і враховує вплив витрат на формування стратегічної переваги торговельного підприємства. Він передбачає інтеграцію витрат у процес стратегічного планування та побудову ефективних ланцюгів постачання.

При цьому інструментами будуть аналіз ланцюга створення цінності (value chain analysis), порівняння витрат конкурентів (конкурентна стратегія за М. Портером), оцінка інвестицій у цифровізацію та автоматизацію. Переваги використання даного методу – це орієнтація на довгострокову економію та поєднання витрат із конкурентною стратегією.

7. Метод бенчмаркінгу витрат передбачає систематичне порівняння витрат підприємства з аналогічними показниками конкурентів або лідерів ринку. Визначаються зони неефективності, встановлюються цілі для оптимізації (наприклад, порівняння логістичних витрат, аналіз витрат на персонал, витрати на дистрибуцію у відсотках до виручки та ін.). Орієнтація на "кращі практики" та стимул для вдосконалення внутрішніх процесів вважаються основними перевагами використання методу бенчмаркінгу.

8. Метод контролінгу витрат пов'язаний з сутністю самого контролінгу, який є системним методом управління витратами й об'єднує планування, облік, контроль і аналіз у єдину інформаційну систему. Він передбачає регулярне оновлення даних, оцінку ефективності центрів відповідальності, використання цифрових інструментів. Застосування методу контролінгу доцільне передусім при управлінні витратами через ERP-системи (BAS ERP, SAP, 1C), побудові систем KPI, впровадженні аналітичних панелей BI (динамічної та інтуїтивної візуалізації в ритейлі та аналізу даних в реальному часі). Переваги методу: комплексний підхід, оперативна підтримка рішень менеджменту.

Вибір конкретних методів залежить від специфіки підприємства, його масштабів, організаційної структури, наявності ресурсів, рівня автоматизації та цілей управління (табл. 1.3). Часто ефективним є комбінування кількох методів для досягнення оптимального контролю і зниження витрат.

Жоден метод не є універсальним – доцільність його застосування повністю залежить від конкретного контексту діяльності торговельного підприємства в Україні.

Таблиця 1.3

Критерії вибору методу управління витратами

№	Критерій	Сутність	Доцільні методи
1	2	3	4
1	Мета управління витратами	Залежно від мети: економія, прогнозування, прибуток тощо	Бюджетування, калькулювання, CVP-аналіз, стратегічне управління, контролінг
2	Структура витрат	Які витрати переважають: - змінні/постійні, - прямі/непрямі	CVP-аналіз, директ-костинг, ABC-калькулювання
3	Специфіка діяльності підприємства	Тип бізнесу, товарообіг, логістичні процеси	Калькулювання, бюджетування, нормативний метод
4	Рівень цифрової зрілості	Автоматизованість обліку: Excel, BAS, ERP, BI	Контролінг, CVP-аналіз, стратегічне управління витратами
5	Ресурсоємність методу	Складність реалізації та необхідні дані	Бюджетування – низька; контролінг – висока; бенчмаркінг – середня
6	Доступ до інформації	Наявність внутрішніх і зовнішніх даних для розрахунків	Бенчмаркінг, стратегічний аналіз витрат

Джерело: складено авторкою

Для торговельних підприємств, зокрема таких, що спеціалізуються на оптовій торгівлі будівельними матеріалами та деревиною, оптимальним є комбіноване застосування методу калькулювання собівартості, бюджетування витрат, CVP-аналізу та елементів контролінгу. Таке застосування дозволяє не лише контролювати витрати, а й прогнозувати фінансові результати, адаптуватися до ринкових змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Системний підхід до вибору методу управління витратами забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, формує аналітичну базу для прийняття рішень та сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Таким чином, методи управління витратами у торгівлі не є взаємовиключними – навпаки, їх поєднане використання дозволяє сформувати ефективну систему контролю, аналізу та оптимізації витрат. У сучасних умовах особливо актуальним є впровадження цифрових технологій, що забезпечують

гнучкість, точність і своєчасність управлінських рішень. Поєднання традиційних та цифрових методів управління витратами створює інтегровану систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи при цьому прозорість усіх витратних процесів. Наприклад, автоматизація бюджетування та впровадження системи контролінгу на базі ERP-рішень дозволяє отримувати актуальну інформацію в реальному часі, що є критично важливим для прийняття стратегічних та тактичних рішень.

1.3. Комплексна система управління витратами та її етапи

Управління витратами – це підсистема системи управління підприємством, яка дає можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати, охоплюючи практично всі сфери фінансово-господарської діяльності підприємства, оперативно отримувати інформацію, необхідну для здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва [41, с. 19].

Метою управління витратами є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів, видів діяльності [41, с. 19].

Цілісний, орієнтований на результат підхід до управління витратами, який є частиною трансформації всього підприємства, може змінити його бізнес на довгострокову перспективу та дозволити йому працювати на повну потужність [6].

На нашу думку, комплексна система управління витратами – це сукупність організаційних, аналітичних, методичних і цифрових інструментів, які забезпечують планування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію витрат на всіх рівнях управління підприємством. Така система має на меті не лише зниження загального обсягу витрат, але й підвищення ефективності їх використання в межах стратегічних цілей компанії.

Особливої актуальності комплексний підхід набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу, що відкриває широкі можливості для автоматизації витратних процесів, прозорості даних і більш точного прогнозування.

Комплексність системи управління витратами полягає у тому, що вона не обмежується виключно фінансовими показниками, а включає організаційні структури, системи мотивації, цифрові технології, сценарне прогнозування, методи прийняття рішень. Її ефективність прямо залежить від узгодженості всіх етапів та своєчасної реакції на внутрішні й зовнішні зміни.

Таким чином, у сучасній системі управління витратами поєднуються різноаспектні підходи, рівні управління та інструменти, що охоплюють фінансові, організаційні, технічні, стратегічні та поведінкові чинники. Це означає, що ефективне управління витратами повинне інтегруватися у загальну систему управління підприємством і підтримувати досягнення стратегічних цілей.

Традиційно витрати розглядалися як об'єкт фінансового обліку, контролю та аналізу. Однак у сучасних умовах цього недостатньо. До управління витратами активно залучаються:

- Організаційні структури, оскільки створюються центри витрат, відповідальності та прибутку, де кожен структурний підрозділ має чітко визначені повноваження у сфері витрат.
- Системи мотивації, оскільки персонал мотивується на зниження витрат або ефективне використання ресурсів через KPI, бонуси та нефінансові стимули.
- Цифрові технології передбачають інтеграцію ERP-систем (наприклад, BAS, SAP), BI-аналітики, хмарних платформ, CRM та спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації витрат.
- Сценарне прогнозування – це передбачення майбутніх витратних змін у разі реалізації різних управлінських сценаріїв.
- Методи підтримки управлінських рішень через застосування SWOT, PEST-аналізу, дерева рішень, методів багатокритеріального аналізу, штучного інтелекту тощо.

Таким чином, узгодженість між усіма етапами та наявність інтегрованої системи управління – це не лише умова ефективності витратної політики, а й чинник стійкості підприємства на конкурентному ринку.

В умовах високої турбулентності ринку, частих змін у податковому, митному, екологічному регулюванні тощо, система управління витратами на українських підприємствах повинна бути гнучкою, тобто спроможною швидко перебудовуватись під впливом нових умов. Цьому сприяє використання цифрових дашбордів та звітності в реальному часі, інтеграції зовнішніх джерел даних для прогнозування витрат (ринкові ціни, транспортні тарифи, обмінні курси) тощо.

Слід пам'ятати, що витрати – це не лише інструмент тактичного керування, а й джерело стратегічної конкурентної переваги. Зокрема, зниження витрат на логістику, закупівлю або обслуговування клієнтів може зробити підприємство більш привабливим для ринку, не знижуючи якості товарів і послуг.

На думку авторів [27], основними етапами управління витратами підприємства є: організація, планування ресурсів, бюджетування та оцінка витрат, контроль витрат. Ми спробуємо на підставі різних джерел з управління витратами та думок фахівців узагальнити інформацію про етапи управління витратами.

Управління витратами в торгівельному підприємстві є багаторівневим і циклічним процесом, який охоплює всі ключові етапи – від первинного аналізу витрат до ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Ефективність цього процесу залежить від якості та комплексності застосування методів на кожному з етапів (табл. 1.4).

Кожен етап управління витратами (від планування до оптимізації та прогнозування) повинен узгоджено функціонувати з іншими етапами. Так, наприклад, відсутність зворотного зв'язку між обліком і плануванням може призвести до системних помилок у бюджетуванні, а інформаційна розірваність між підрозділами знижує ефективність контролю витрат. Недооцінка зовнішніх факторів (інфляції, змін попиту, валютного курсу тощо) позбавляє систему гнучкості.

Таблиця 1.4

Етапи та інструменти управління витратами у сфері торгівлі

Етап 1	Характеристика 2	Інструменти та методи 3
1. Аналіз витрат	Початковий етап, що передбачає систематизацію та оцінку наявних витрат. Мета – виявити основні джерела витрат, структуру та динаміку їх змін, а також неефективні статті.	- ABC-аналіз - Аналіз прямих і непрямих витрат - SWOT-аналіз витратної політики - ERP-системи (BAS, SAP) - Power BI, Excel, Google Sheets
2. Планування витрат	Встановлення норм, лімітів і прогнозних витрат для кожного підрозділу. Забезпечує базу для контролю та оцінювання ефективності витрат.	- Бюджетування (фінансове, оперативне) - Нормативний метод - Центри фінансової відповідальності - Бюджетні модулі ERP-систем - План-факт аналіз у Excel
3. Калькулювання витрат	Обчислення повної або часткової собівартості товарів з урахуванням усіх або вибраних видів витрат. Дає змогу оцінити рентабельність діяльності.	- Метод повного калькулювання - Метод директ-костинг - ABC-калькулювання - Універсальні облікові програми (BAS, M.E.DOC, MASTER: Бухгалтерія, SAP)
4. Контроль витрат	Системне порівняння планових та фактичних витрат з метою виявлення відхилень і причин їх виникнення.	- Контролінг - KPI (ключові показники ефективності) - Система Balanced Scorecard - Звіти в Power BI або ERP-системах - Аудит витрат
5. Оптимізація витрат	Прийняття управлінських рішень щодо зниження витрат або підвищення їх ефективності.	- Бенчмаркінг - Ощадливе виробництво - Аутсорсинг непрофільних функцій - Digital cost modeling - Кайдзен
6. Прогнозування витрат	Формування прогнозних моделей витрат залежно від змін в обсягах продажу, ринкових умов та інших чинників.	- CVP-аналіз (аналіз рентабельності) - Прогнозування з використанням BI-систем - Моделювання сценаріїв у Excel
7. Прийняття управлінських рішень	Фінальний етап, що передбачає вибір оптимального варіанту дій на основі результатів аналізу, контролю та прогнозів.	- Маржинальний аналіз - Сценарне планування - Методика прийняття рішень в умовах невизначеності - Моделювання альтернативних варіантів

Джерело: складено авторкою на підставі [1, 5, 6, 9, 13, 25]

Отже, ефективна система управління витратами є складною, багатовимірною конструкцією, яка має бути гнучкою, цифрово підкріпленою, стратегічно узгодженою та адаптованою до умов діяльності конкретного підприємства. Її комплексність – це не просто наявність багатьох елементів, а їх логічне поєднання у функціонуючу цілісну систему управління.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «АКВІЛОН ПІВДЕНЬ»

2.1. Аналіз ринку будівельної галузі України та стану оптової торгівлі будівельними матеріалами

З метою виявлення ключових тенденцій на ринку торгівлі будівельними матеріалами доцільно застосувати методику аналізу М. Портера. Цей підхід дозволяє оцінити вплив таких чинників, як: рівень внутрішньогалузевої конкуренції; тиск з боку постачальників і споживачів; загроза з боку потенційних нових учасників ринку, а також наявність товарів-замінників.

Для проведення аналізу необхідно визначити основні рушійні чинники за кожною із п'яти сил, оцінити ступінь їхнього впливу (низький, середній або високий) і розрахувати виважену оцінку, враховуючи вагу кожного чинника.

Задля встановлення рівня впливу кожної конкурентної сили на галузь, застосуємо такі виважені оцінки:

- від 1 до 1,7 бала – низький рівень впливу;
- від 1,8 до 2,4 бала – середній рівень впливу;
- від 2,5 до 3 балів – високий рівень впливу.

Першою аналізованою силою є внутрішньогалузева конкуренція. Для аналізу впливу цього чинника вважаємо доцільним визначити основні тенденції на будівельному ринку в Україні. Зроблений аналіз дозволить нам визначити темпи зростання ринку, що є одним із ключових показників оцінки внутрішньогалузевої конкуренції.

Військовий стан в нашій країні в період його запровадження відзначився істотним падінням обсягів будівництва, оскільки перші місяці початку повномасштабних військових дій в Україні майже все промислове будівництво було майже заморожено. Якщо в 2021 році обсяг будівельного ринку оцінювався в 27 млрд. дол. США, то на кінець 2022 року він склав вже 8 млрд. дол. США [12]. Отже, 2022 рік став серйозним викликом для галузі: в цьому році будівельні

підприємства скоротили обсяги виконаних робіт на 56% порівняно з 2021 роком, що відображає загальну кризу, викликану повномасштабною війною (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів виробництва будівельної продукції
за період з 2021 по 2024 роки, млн. грн

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва будівельної продукції	258,1	114,9	165,8	210,2
Будівлі, у т.ч.	102,9	50,2	65,5	87,6
Житлові будівлі	39,1	20,1	22,9	27,4
Нежитлові будівлі	63,7	30,1	42,6	60,2
Інженерні споруди, у т.ч.	155,2	64,8	100,3	122,6
автомобільні дороги загального користування, вулиці та інші дороги	84,0	17,1	25,4	17,5
залізниці	1,7	1,4	1,1	1,7
мости, естакади, тунелі та метро	2,8	5,2	8,4	7,6
портові споруди, канали, дамби та інші водні споруди	1,0	0,2	0,61	0,3
споруди гірничодобувні	17,3	14,8	26,0	26,3
споруди електростанцій	9,0	5,8	7,4	14,3
споруди підприємств хімічної промисловості	0,38	0,39	0,53	0,6
споруди важкої промисловості, не класифіковані раніше	4,1	1,6	1,5	2,1

Джерело: сформовано авторкою за даними [29]

Відповідно, трохи пізніше відбулося невеличке поживавлення будівельної діяльності в Україні, оскільки розпочалося масштабне будівництво захисних споруд, й укріплення будівель задля збереження їх в період ворожих обстрілів. Так, у першому кварталі 2023 року українські будівельні підприємства наростили обсяги виконаних робіт на 8,4% порівняно з аналогічним періодом 2022 року (рис. 2.1). Особливо стрімке зростання зафіксовано в березні: у 2,8 раза більше, ніж у березні минулого року. Водночас обсяги будівництва житлових об'єктів зменшилися на 13,6%, а нежитлових – дещо скоротилися (на 0,2%). Відчутний позитивний імпульс продемонструвало інженерне будівництво, яке зросло на 23,1% у річному вимірі (табл. 2.1). Такий приріст зумовлений масштабними роботами з відновлення інфраструктури, що постраждала

внаслідок бойових дій: транспортних артерій, мостів, об'єктів промисловості, трубопроводів, залізничних колій, мереж зв'язку та електропередач.

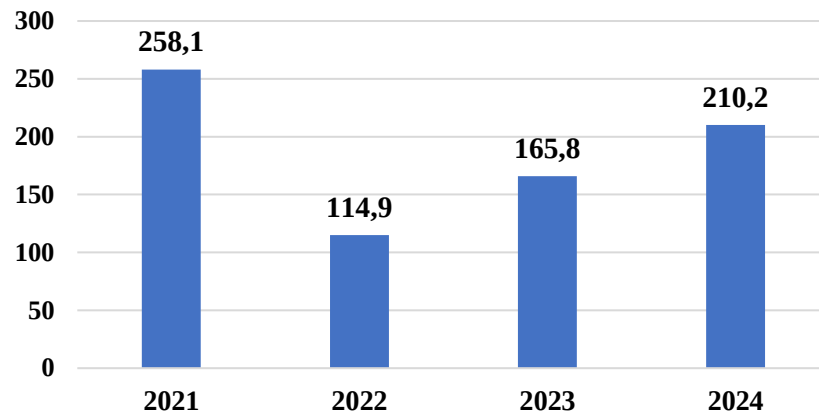


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва будівельної продукції в Україні за 2021-2024 роки, млрд. грн

Джерело: сформовано авторкою за даними [29]

Інвестиційне середовище України в 2022-2023 роках демонструє суперечливі сигнали. З одного боку, панує переважно песимістичне сприйняття через агресію з боку РФ, корупційні ризики та недосконалу судову систему. З іншого – зростає частка управлінців, які вбачають привабливі можливості для вкладень в економіку країни: їх кількість за рік майже подвоїлася.

Визнання України кандидатом у члени ЄС стало одним із ключових факторів покращення очікувань: це відкриває нові ринки та сприяє формуванню довгострокових інвестиційних стратегій. Додаткові позитивні зрушення – дерегуляція та цифровізація публічних послуг. Попри ці сигнали, прогнози залишаються помірковано-стриманими:

- 38% топ-менеджерів очікують подальшого погіршення інвестиційного клімату;
- 48% не передбачають істотних змін;
- 14% вважають, що ситуація почне покращуватись у першій пол. 2024 р. [16].

Незважаючи на виклики, 57% компаній, які вже працюють в Україні, мають намір продовжувати інвестування навіть у період війни. Більше того, 79%

з них готові брати участь у процесі відновлення країни після перемоги. Індекс інвестиційної привабливості у 2023 році знизився до 2,44 бали з 5 можливих, що свідчить про складність бізнес-середовища. Водночас частина бізнес-спільноти зберігає оптимізм щодо потенціалу економіки – насамперед у контексті євроінтеграції та впровадження цифрових реформ.

У державній Стратегії розвитку на 2024-2030 рр. визначено 20 ключових напрямів економічного зростання, серед яких як горизонтальні (макроекономіка, регіони), так і секторальні (ІТ, промисловість, агросектор). Головний рушій – інвестиції. Загальна потреба в капіталовкладеннях у пріоритетні сектори перевищує 300 млрд. дол. США, що удвічі більше за поточний ВВП України. Проте наразі обсяг залучених прямих іноземних інвестицій становить лише близько 50 млрд. дол. США. Другим стовпом зростання є розвиток експорту, який має зрости більш ніж удвічі – з 64 млрд. дол. США у 2019 році до щонайменше 150 млрд. дол. США у 2030 році.

Однак реалізація цієї амбітної стратегії потребує подолання низки викликів: обмеженої інституційної спроможності, фрагментованості державної політики та недостатньої концентрації ресурсів.

Будівельна галузь України впродовж 2023-2024 років демонструє високі темпи розвитку. Динамічне зростання, започатковане у попередні періоди, стало основою для формування нових тенденцій, які у 2025 році не лише закріпилися, а й набули подальшого розвитку.

Однією із ключових рушійних сил зростання будівництва в Україні у 2024 та 2025 роках залишається масштабна реалізація інфраструктурних проєктів. Відбудова зруйнованих об'єктів – зокрема доріг, мостів, залізничних колій та енергетичних систем – стала стратегічним пріоритетом держави. Посилення міжнародної фінансової підтримки, особливо з боку Європейського Союзу та провідних донорських організацій, сприяє розширенню масштабів робіт. Згідно з даними Міністерства інфраструктури України [10], у 2024 році було відновлено понад 1500 км автомобільних доріг та близько 200 мостів. У 2025 році

планується завершення будівництва ще 1000 км нових автомагістралей, що підвищить мобільність населення та логістичну ефективність.

Актуальність набирає і впровадження принципів сталого будівництва. Зростає використання екологічно чистих матеріалів, енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії. Більшість нових проєктів орієнтуються на відповідність міжнародним стандартам екологічної сертифікації, таким як LEED і BREEAM. Згідно з даними Світового банку [10], понад 70% новобудов у великих містах України вже мають відповідні сертифікати. Це дозволяє суттєво зменшити експлуатаційні витрати та негативний вплив на довкілля.

Інновації поступово стають невід’ємною частиною будівельного процесу. Технології цифрового моделювання (BIM), 3D-друк та модульне будівництво дедалі частіше застосовуються у великих проєктах. У 2025 році 3D-друк використовується на об’єктах у Києві та Харкові, що дозволяє скоротити собівартість на 15–20% та пришвидшити темпи зведення будівель. Це свідчить про адаптацію галузі до сучасних технологічних викликів.

Не менш важливим напрямом розвитку залишається сегмент комерційної нерухомості. На тлі стрімкого зростання електронної торгівлі спостерігається підвищений попит на сучасні логістичні центри. У 2025 році загальна площа складських приміщень класу «А» зросла на 25% порівняно з 2024 роком. Цей тренд демонструє трансформацію логістичної інфраструктури та орієнтацію на цифрову економіку. Однак галузь стикається і з певними викликами, зокрема зростанням вартості матеріалів і будівельних послуг. У період з 2019 по 2024 рік собівартість будівництва збільшилася удвічі. Разом з тим, стабілізація на ринку сировини та активізація вітчизняного виробництва – особливо цементу та цегли – дозволили частково стримати зростання цін. У 2025 році частка локальної продукції на ринку досягла 80%, що стало вагомим чинником у забезпеченні стійкості будівельних процесів.

Макроекономічні чинники також впливають на розвиток галузі. Економіка України у 2025 році демонструє зростання ВВП на рівні 4%, попри інфляційний

тиск у 10% та високу вартість кредитних ресурсів. Водночас державна програма субсидування іпотечного кредитування зробила житло більш доступним для громадян. Запровадження електронної системи погодження дозвільної документації дозволило скоротити строки узгодження проєктів на 30%, що підвищило інвестиційну привабливість будівельної галузі.

Особливе місце у 2025 році займає відновлення регіонів, що найбільше постраждали внаслідок війни. Зокрема, у Донецькій та Луганській областях реалізуються масштабні проєкти з реконструкції інфраструктури загальним обсягом інвестицій понад 10 млрд грн. Це не лише сприяє економічному відновленню, а й забезпечує створення тисяч нових робочих місць, стимулюючи соціально-економічний розвиток регіонів.

Таким чином, будівельна галузь України у 2025 році демонструє високу адаптивність, технологічну зрілість та здатність до сталого розвитку. Відновлення інфраструктури, інновації та екологічна відповідальність формують нову парадигму будівництва. Якщо поточна динаміка збережеться, вже у 2026 році очікується зростання ринку на рівні 10%. Це свідчить про те, що будівництво залишається одним із ключових секторів економіки України, що забезпечує її поступальний розвиток навіть у період глобальних викликів.

Узагальнюючи результати аналізу тенденцій, які склалися на будівельному ринку в Україні, зазначимо, що щорічно (починаючи з 2023 року) зазначений ринок розширюється. Так, у 2024 році порівняно із 2023 роком темп зростання ринку склав 127%. Зазначені виміри робилися нами виходячи із інформації, наведеної на офіційному сайті Державного комітету статистики України й вони наведені у гривневому еквіваленті. У 2024 році обсяг виконаних будівельних робіт сягнув 210 млрд. грн, що на 27% перевищує показник 2023 року. У 2025 році цей показник прогнозується, що досягне 235 млрд грн, що свідчить про стабільне зростання навіть в умовах турбулентного середовища [30].

Зростання попиту на будівельному ринку обумовлює збільшення підприємств, які прагнуть задовольнити потреби будівництва у будівельних матеріалах. Тому ринок оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами

насичений значною кількістю конкурентів, й, відповідно, внутрішньогалузева конкуренція є високою. Так, на українському ринку присутні великі національні мережі, такі як «Епіцентр К», «Нова Лінія», «Леруа Мерлен», а також численні локальні дистриб'ютори та спеціалізовані магазини.

Підсумки проведеного аналізу внутрішньогалузевої конкуренції наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка впливу внутрішньогалузевої конкуренції на ринку оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами

Чинник впливу	Вага	Рівень впливу			CO
		Низький (1 бал)	Середній (2 бали)	Високий (3 бали)	
1	2	3	4	5	6
1. Темп зростання ринку	0,2	Високий (від 10%)	Помірний (до 10%)	Відсутній або спад	0,2
2. Кількість підприємств	0,26	Невелика кількість підприємств, серед яких є 1-2 лідери галузі	Невелика кількість підприємств, домінує обмежена група	Велика кількість підприємств, при цьому не 3 лідери у галузі	0,78
3. Цінова конкуренція	0,26	Відсутня	Обмежена	Значна	0,78
4. Стандартизація товарів, які продає підприємство	0,1	Товари, які продають підприємства, унікальні	Товари, які продають підприємства, є схожими по основним критеріям, між тим, є додаткові переваги з позиції брендування та асортименту	Товари стандартизовані	0,2
5. Концентрація фірм	0,18	Висококонцентрований ринок	Помірноконцентрований ринок	Низькоконцентрований ринок	0,36
Загальна виважена оцінка впливу					2,32

Джерело: власні розрахунки авторки

За підсумками аналізу внутрішньогалузевої конкуренції на ринку оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами та сантехнікою було розраховано середньозважену оцінку сили впливу в розмірі 2,32 бали. Такий

результат свідчить про високий рівень конкурентного тиску всередині галузі, що означає наявність активної боротьби між існуючими учасниками ринку. Це створює певні виклики для підприємств, зокрема в частині цінової політики, рівня сервісу та утримання клієнтів.

Засновуючись на власному професійному судженні, ми вважаємо, що ринок оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Україні частково концентрований, але не є повністю монополізованим. Його можна охарактеризувати як помірно концентрований з ознаками олігополії на національному рівні та високої фрагментації на регіональному рівні.

Якщо характеризувати концентрацію ринку на загальнонаціональному рівні (у верхньому сегменті), то можна зазначити, що такі компанії як «Епіцентр К», «Нова Лінія», «Леруа Мерлен» – займають значну частку ринку будівельних матеріалів у великих містах. Питома вага цих компаній в роздрібному сегменті може сягати 40–60% у великих містах, що вказує на високу концентрацію. У сегменті онлайн-продажів вони також відіграють провідну роль, посилюючи своє домінування.

Щодо діяльності локальних та нішевих гравців (дефрагментація внизу), відмітимо, що у райцентрах, на околицях міст та в селах діє багато малих приватних складів, магазинів, ФОПів. Зазначені учасники мають обмежений вплив на ринок у масштабах країни, але часто домінують на своєму локальному рівні. Якщо звернути увагу на оптову торгівлю будівельними матеріалами, то серед оптовиків є кілька великих дистриб'юторів, які забезпечують регіональні мережі, проте конкуренція між ними зберігається. Прямі поставки від виробників або імпортерів для великих об'єктів будівництва зменшують роль посередників.

Отже, вітчизняний ринок торгівлі будівельними матеріалами має ознаки концентрованого – національні мережі контролюють великі частки. Але він не є монополізованим: присутня помітна кількість регіональних та локальних гравців.

Наступною силою є вплив з боку постачальників (табл. 2.3). Характеристика сили постачальників для підприємств оптовою та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, лакофарбовими фарбами та сантехнікою

має бути здійснена, на нашу думку, за такими критеріями: залежність від імпорту; сегментованість постачальників; спроможність диктувати свої умови торговельним підприємствам; міра диференціації продукції.

Таблиця 2.3

Оцінка впливу постачальників ринку оптової та роздрібної торгівлі
будівельними матеріалами

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			СО
		Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)	
1	2	3	4	5	6
Залежність від імпортних поставок	0,25	Ринок не є залежним від імпортних поставок	Ринок характеризується середньою залежністю від імпортних поставок	Ринок характеризується високою залежністю від імпортних поставок	0,75
Кількість альтернатив серед постачальників	0,2	Багато	Опосереднено	Мало	0,2
Рівень диференціації продукції	0,2	низький	середній	високий	0,6
Вплив бренду постачальника на кінцевого покупця	0,15	низький	середній	високий	0,3
Здатність постачальника нав'язувати умови контракту	0,2	низький	середній	високий	0,4
Загальна оцінка впливу					2,25

Джерело: власні розрахунки авторки

Щодо залежності від імпорту, то вітчизняні торговельні підприємства, значну частку матеріалів (особливо сантехніку, фарби, лакофарбові вироби, клеї тощо) імпортують з ЄС, Туреччини, Китаю. Відповідно, в умовах воєнного стану та логістичних збоїв залежність від зовнішніх постачальників значно зросла.

З позиції сегментованості постачальників зазначимо, що у деяких нішах (лакофарбові, сантехніка середнього і преміум сегменту) – обмежена кількість

постачальників. Для таких будівельних матеріалів, як цемент, цегла, пісок, шпаклівка, – висока пропозиція з боку вітчизняних виробників.

Такий критерій як спроможність диктувати умови вітчизняним торговельним підприємствам, можливо охарактеризувати наступним чином: великі виробники (наприклад, «Henkel», «Ceresit», «Knauf», «Atlas», «Sniezka») мають потужні бренди і часто встановлюють жорсткі умови співпраці: мінімальні замовлення, ексклюзивні контракти, відстрочка платежу тощо.

Заключним критерієм, за яким ми оцінюємо вплив постачальників, є ступінь диференціації продукції. Відповідно до цього критерію зазначимо, що, продукція має значну диференціацію за якістю, технологічністю, брендом, що посилює позицію постачальника.

Середньозважена оцінка сили постачальників – 2,25, що відповідає до середнього рівня впливу й свідчить про відносно міцні переговорні позиції постачальників, особливо у сегментах імпортової, брендованої та технологічної продукції (сантехніка, фарби, суміші). Торговельні компанії повинні працювати над диверсифікацією каналів постачання, власними торговими марками та встановленням довгострокових контрактів із вітчизняними виробниками.

Оцінка впливу з боку споживачів. Цю конкурентну силу можна охарактеризувати за такими ознаками: велика кількість кінцевих споживачів; висока чутливість до ціни; легкий доступ до інформації; мінімальні витрати на перехід до іншого продавця; зростання вимог покупців до сервісу та якості.

Така ознака як велика кількість кінцевих споживачів, характеризується наступним чином: ринок охоплює широкий спектр покупців – від роздрібних споживачів до будівельних компаній, забудовників, ФОПів, муніципальних закупівель. Роздрібний сегмент – дуже фрагментований, що послаблює силу покупця. Оптовий сегмент – з великими замовниками, які можуть впливати на ціноутворення та умови контракту.

Через економічну нестабільність та зниження купівельної спроможності в Україні, споживачі активно шукають знижки, аналоги, акції. До того ж вони мають легкий доступ до інформації про товар: онлайн-платформи, маркетплейси,

порівняльні сервіси дають змогу споживачам орієнтуватися в асортименті, цінах і якості – посилюючи їхню переговорну силу. Покупці очікують швидкої доставки, гарантій, повернення, консультацій, що стимулює продавців до додаткових витрат і адаптації.

Підсумки аналізу впливу споживачів на ринок оптової та роздрібною торгівлі будівельними матеріалами, лакофарбною продукцією та сантехнікою наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка впливу споживачів на ринку оптової та роздрібною торгівлі
будівельними матеріалами**

Характеристик а ринку	Вага	Оцінка впливу			СО
		Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)	
1	2	3	4	5	6
Кількість і різноманітність покупців	0,3	Низька	Помірна	Висока	0,6
Доступ споживача до інформації	0,15	Низька	Помірна	Висока	0,45
Цінова чутливість	0,25	Споживачі не чутливі до ціни	Споживачі чутливі до ціни в залежності від сили бренду	Споживачі чутливі до ціни	0,75
Можливість легко змінити продавця	0,15	низька	середня	висока	0,45
Вимоги до обслуговування та персоналізації послуг	0,15	Не прагнуть післяпродажного обслуговування	Здебільшого не приділяють цьому уваги, проте при придбанні сантехніки та будівельних матеріалів потребують додаткового післяпродажного обслуговування	Постійно прагнуть післяпродажного сервісу	0,3
Загальна оцінка впливу					2,55

Джерело: власні розрахунки авторки

Середньозважена оцінка конкурентної сили споживачів становить 2,55, що свідчить про високий рівень їхнього впливу на ринок. Особливо це помітно в сегменті B2C, де доступ до інформації, ціна, акції та рівень сервісу мають ключове значення для рішення про покупку. У сегменті B2B (будівельні

компанії, забудовники) – сила ще вища через обсяги закупівель і можливість вести переговори.

Задля оцінки впливу потенційних конкурентів проведемо оцінювання бар'єрів входу до галузі. Основними бар'єрами входу на ринок оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, лаками, фарбами й сантехнікою є : капітальні інвестиції та логістика; доступ до каналів збуту; регуляторні та митні бар'єри; темп зростання сегменту e-commerce.

Якщо надавати характеристику такому бар'єру як капітальні інвестиції та логістика, то зазначимо, що крупні гравці (мережі як «Епіцентр», «Нова Лінія», «Леруа Мерлен») мають значно нижчі закупівельні ціни завдяки великим обсягам, що дозволяє їм пропонувати конкурентні роздрібні ціни. Між тим, для такого малого підприємства яким є ТОВ «Аквілон Південь» внаслідок наявності воєнного стану в Україні та підвищеним темпам зростання ринку будівництва в Україні з 2023 року й по цей час через активну участь України у відбудові інфраструктури вхід на ринок можливий без великих інвестицій (склад, логістика, постачальники). Між тим, потрібна надійна база клієнтів і репутація. Оскільки товариство вже зарекомендувало себе як надійний постачальник якісних будівельних матеріалів й має тривалу співпрацю із декількома будівельними організаціями в Києві, то репутація та клієнтська база в нього є.

Якщо оцінювати вплив регуляторних та митних бар'єрів у торгівлі будівельними матеріалами, то на цей час – на 2025 рік, їх дія є мінімальною, оскільки держава зацікавлена у швидкому відновленні пошкодженої інфраструктури. Також згідно із чинними запевненнями представників міграційної служби України та Уряду розробляються програми щодо повернення осіб, які були вимушені виїхати з України внаслідок розбомблення їх домівок та анексії території України, яку згодом вдалося повернути до складу України. Й ключовим аспектом при цьому є будівництво житлової нерухомості та інфраструктури спальних районів міст та сільської місцевості. Тому дія цього чинника оцінюється нами як низька.

Лояльність споживачів до брендів оцінюється нами як середня, оскільки за умов швидкого відновлення пошкодженої інфраструктури та зниження купівельної спроможності в Україні, головним є збереження якості будівельних матеріалів під час будівництва. До того ж, будівельні організації прагнуть мінімізувати собівартість будівництва й зацікавлені в закупівлях за мінімальними цінами, також є багато тендерів, які визначають кращу ціну матеріалів для здійснення відбудови масштабних проєктів. Тому сила цього компонента оцінена нами як середня.

Щодо поточної ситуації в Україні на ринку e-commerce, то у будівельному сегменті він показує стабільне зростання 10-20% на рік, особливо в сегменті B2B-доставки, модульних закупівель для проєктів, та DIY-напрямів. Також зростає попит на цифрові платформи з каталогами, логістикою та гнучкими умовами закупівлі. Зростання ринку e-commerce послаблює бар'єри входу на ринок оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами в Україні під час воєнного стану. У табл. 2.5 узагальнено оцінки щодо сили впливу потенційних конкурентів.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу потенційних конкурентів на ринку оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами, сантехнікою та лаками й фарбами в Україні

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			CO
		Низький (1)	Середній(2)	Високий(3)	
1	2	3	4	5	6
Бар'єри входу (інвестиції, логістика)	0,3	Високий рівень капітальних інвестицій	Помірний рівень початкових інвестицій	Невисокий рівень початкових інвестицій	0,6
Доступ до каналів збуту	0,2	Безперешкодний доступ до угод із будівельними організаціями	Помірний доступ до угод із будівельними організаціями	Вкрай важко отримати співпрацю із будівельними організаціями	0,4
Лояльність до брендів	0,2	Висока	Помірна	Низька	0,4
Регуляторні та митні бар'єри	0,15	Низькі	Помірні	Високі	0,15
Темп зростання сегменту e-commerce	0,15	Низький (менше 10%)	Помірний (на рівні 10%)	Високий (більше 10%)	0,2
Загальна оцінка впливу					2,0

Джерело: власні розрахунки авторки

Аналіз даних табл. 2.5 свідчить, що сила впливу потенційних конкурентів розцінюється нами на середньому рівні, оскільки загальна середньозважена оцінка впливу цього чинника складає 2,0. І й враховуючі, що досліджуване нами торговельне підприємство є малим, то, як ми вже зазначили, то загроза появи нових гравців на ринку торгівлі будівельними матеріалами буде проявлятися для нього особливо з боку онлайн-торгівлі та нішевих сегментів.

Останньою силою є загроза з боку товарів-замінників. До таких товарів в контексті будівельних матеріалів, фарб та сантехніки можуть бути віднесені:

- 1) альтернативні матеріали (наприклад, ПВХ замість дерева, шпалери замість фарби);
- 2) готові рішення або послуги (наприклад, монтаж із матеріалами «під ключ»);
- 3) купівля напряду у виробника (в обхід дистриб'ютора);
- 4) маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Epicentr online) – інша форма дистрибуції, яка може замінити фізичні чи навіть дрібні онлайн-магазини.

Наявність технологічних альтернатив оцінюється нами на середньому рівні. Ми будуємо логіку такої оцінки з наступних умов: чи існують інноваційні або альтернативні матеріали, що можуть замінити традиційні будівельні матеріали, фарби чи сантехніку? Ми розуміємо, що на рівні побутового будівництва можна замінити класичний цемент сухими сумішами, проте щодо якості будівельних робіт на рівні державних програм будівництва та великої відбудови інфраструктури через руйнування війни, то це є некоректним, оскільки порушуються технічні вимоги.

Доступність вторинної сировини розглядається нами як таке, що чи можуть товари-замінники базуватися на дешевій переробленій сировині або ні. Як приклад, можна навести: виробництво будівельних матеріалів з вторинного пластику, скла чи бетону або виробництво екологічних фарб або утеплювачів з перероблених матеріалів. Дія цього чинника оцінена нами як низька, оскільки на цей час в Україні ще слабо розвинена інфраструктура для масового виробництва будівельних товарів із переробленої сировини.

Економічна привабливість замінників розглядається нами з позиції: наскільки замінники дешевші або вигідніші в довгостроковій перспективі? У якості прикладу можна зазначити те, що ПВХ-панелі замість плитки – дешевше і легше монтувати; фарби з довшим терміном служби – рідше потрібно фарбувати. Ми оцінюємо цей чинник на низькому рівні, оскільки є технологічні вимоги до якості відновлювальних робіт на державному рівні й до того ж, використання фарб із довшим терміном служби далеко не завжди закладається у бюджети будівництва.

Й останній компонент цього чинника – наявність товарів-замінників, це готовність споживачів перейти на замінники. Тобто, наскільки охоче кінцеві споживачі змінюють звичні матеріали. Наведемо такі тенденції: молоді клієнти-споживачі охочіше тестують нові матеріали, орієнтовані на тренди (екологічність, простота монтажу тощо); професійні бригади, будівельники часто замовляють те, що «звично». Тому вплив цього компонента розцінено нами як середній.

Перейдемо до узагальнення впливу вказаних компонентів (табл. 2.6).

Результати проведеного аналізу в табл. 2.6 свідчать, що сила впливу товарів-замінників складає 1,55 й рівень впливу цієї конкурентної сили оцінюється нами як низький. Тобто, альтернативні технології чи матеріали на цей час є обмеженими на ринку будівництва в Україні та оптовій й роздрібній торгівлі будівельними матеріалами та сантехнікою.

Узагальнюючи результати аналізу ринку оптової та роздрібною торгівлі будівельними матеріалами та лаками, фарбами та сантехнікою в Україні на основі такого інструментарію як п'ять сил Портера, зазначимо, що для досліджуваного нами малого підприємства, яке займається торгівлею будівельними матеріалами та сантехнікою й функціонує по всій Україні, найбільш впливовою силою є внутрішньогалузева конкуренція (сила впливу – 2,32) та споживачі (сила впливу – 2,55).

Таблиця 2.6

Оцінка впливу товарів-замінників для ринку оптової та роздрібної торгівлі
будівельними матеріалами, сантехнікою та лаками й фарбами в Україні

Характеристика ринку	Вага	Оцінка впливу			CO
		Низький (1)	Середній (2)	Високий (3)	
1	2	3	4	5	6
Наявність технологічних альтернатив	0,3	технологічних альтернатив немає	Технологічні альтернативи є, але ключовим є збереження якості та технологічних вимог до результатів будівництва	Технологічні альтернативи існують й активно застосовуються на всіх рівнях – від побутового будівництва до промислового	0,6
Доступність вторинної сировини	0,25	Нерозвиненість інфраструктури для масового виробництва будівельних товарів із переробленої сировини	Помірна розвиненість інфраструктури для масового виробництва будівельних товарів із переробленої сировини	Істотна розвиненість інфраструктури для масового виробництва будівельних товарів із переробленої сировини	0,25
Економічна привабливість замінників	0,2	Недоцільність використання замінники щодо вигідності їх використання в довгостроковій перспективі	Помірна доцільність використання замінники щодо вигідності їх використання в довгостроковій перспективі	Висока доцільність використання замінники щодо вигідності їх використання в довгостроковій перспективі	0,2
Готовність споживачів перейти на замінники	0,25	Низька	Середня	Висока	0,5
Загальна оцінка впливу					1,55

Джерело: власні розрахунки авторки

Отже, оскільки споживачі дуже чутливі до цін й конкуренція на ринку оптової та роздрібної торгівлі є дуже висока, то доцільно зосередитись на мінімізації витрат підприємства на закупівлю товарів й оптимізувати його постійні витрати задля отримання можливостей формувати конкурентоспроможні ціни на товари, якими воно торгує.

2.2. Економічна характеристика та управлінський аналіз діяльності ТОВ «Аквілон Південь»

Об'єктом для дослідження особливостей управління витратами на торговельному підприємстві стало ТОВ «Аквілон Південь». Дана компанія створена у 2018 році і функціонує у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами, деревиною, сантехнікою, а також супутніми товарами для будівництва та ремонту. ТОВ «Аквілон Південь» також здійснює роздрібну торгівлю в спеціалізованих магазинах. Відмінною рисою компанії є наявність широкого асортименту (понад 14 000 позицій товарів) та розгалуженої логістичної мережі, що охоплює 13 областей України.

Основний КВЕД: 46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням.

Додаткові КВЕДи:

46.42 – Оптова торгівля одягом і взуттям

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля

47.52 – Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах

Компанія активно співпрацює як із національними виробниками, так і з приватними забудовниками, промисловими підприємствами та роздрібними точками продажу. Окрім цього, підприємство приділяє увагу цифровізації процесів обліку та логістики, що дозволяє забезпечувати клієнтів оперативно і якісно.

Організаційна структура ТОВ «Аквілон Південь» є функціональною (рис. 2.2), з чітким розподілом обов'язків між основними підрозділами. Керівництво компанією здійснює директор (Долгополов Василь Миколайович), який координує діяльність таких відділів:

- Відділ логістики
- Відділ постачання
- Відділ збуту
- Господарський відділ
- Відділ обліку

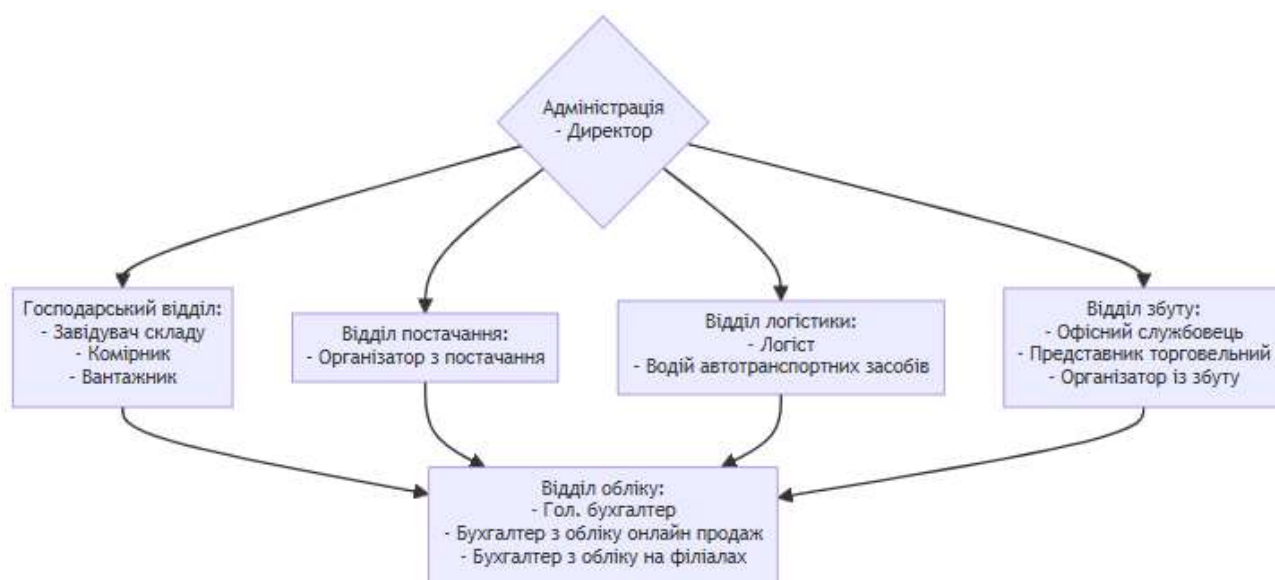


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Аквілон Південь»

Джерело: складено авторкою

Кожен з підрозділів виконує окрему функцію: логістика займається транспортуванням, постачання – закупівлею, збут – взаємодією з клієнтами, облік – веденням обліку та складанням фінансової звітності, а господарський відділ – забезпеченням збереження матеріальних цінностей та складів.

У ТОВ «Аквілон Південь» впроваджена централізована система управління. Директор компанії здійснює стратегічне планування, контроль та приймає ключові рішення. Відповідальність за виконання поточних завдань делегується керівникам структурних підрозділів. Така система сприяє ефективному розподілу ресурсів і оперативному прийняттю рішень.

ТОВ «Аквілон Південь» функціонує на висококонкурентному ринку будівельних матеріалів України. Основними конкурентами компанії є: ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Нова Лінія», ТОВ «Будмакс».

Основною конкурентною перевагою підприємства є гнучка система знижок, глибока номенклатура товарів, оперативна доставка та індивідуальний підхід до клієнта.

До клієнтської бази компанії належать промислові підприємства, малі та середні будівельні компанії, роздрібні магазини, приватні забудовники тощо.

ТОВ «Аквілон Південь» підтримує довгострокові відносини з партнерами, пропонуючи гнучкі умови співпраці та розширене сервісне обслуговування.

Персонал підприємства – це команда кваліфікованих спеціалістів, які забезпечують безперебійну роботу підприємства на всіх етапах господарської діяльності. До складу штату входять: логісти та водії; менеджери з постачання та збуту; бухгалтери та фахівці з фінансового обліку; складський персонал; адміністративні працівники. Середня кількість працівників підприємства у 2024 році – 14 осіб.

Завдяки продуманій кадровій політиці, підприємство забезпечує постійний професійний розвиток працівників та створює умови для довготривалого співробітництва. У структурі переважають спеціалісти з досвідом роботи понад 5 років, що сприяє стабільності бізнес-процесів.

Для забезпечення якісного та швидкого обслуговування клієнтів, ТОВ «Аквілон Південь» використовує сучасні засоби автоматизації складського обліку, логістики та документообігу. Компанія має власні склади, обладнані системами збереження та сортування вантажів, а також парк транспортних засобів для оперативної доставки товарів. Уся товарно-матеріальна база підприємства обліковується за допомогою CRM-систем та програмного забезпечення для обліку онлайн-замовлень, що дозволяє скоротити кількість помилок та підвищити ефективність обслуговування.

ТОВ «Аквілон Південь» активно розвиває партнерські зв'язки з українськими виробниками будівельних матеріалів, сантехнічного обладнання та супутніх товарів. Співпраця з постачальниками здійснюється на договірній основі з дотриманням принципів надійності, стабільності та довіри.

Підприємство є відкритим до нових комерційних пропозицій, що дозволяє оперативно розширювати асортимент продукції відповідно до потреб ринку. Регулярно укладаються договори на постачання продукції із заводами-виробниками, що мінімізує кількість посередницьких ланок у товарному ланцюгу.

ТОВ «Аквілон Південь» приділяє значну увагу власному іміджу та комунікації з клієнтами через офіційний сайт компанії (<https://akvilon.ua/> [31]),

соціальні мережі та електронну пошту. На сайті доступна повна інформація про товари, умови співпраці, доставку, сертифікати якості. Компанія бере участь у виставках, галузевих форумах, а також підтримує активну взаємодію з галузевими спілками, включаючи Українську асоціацію виробників будівельних матеріалів.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Аквілон Південь» розпочнемо з характеристики основних показників розвитку цього підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності господарювання
на ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1	Чистий дохід, тис.грн	55 712	84 331	112 054,7
2	Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	17	16	14
3	Середньорічна вартість активів, тис. грн	38 236,55	43 743,45	54 270,2
4	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	16 826,75	18 319,3	19 960,85
5	Повна собівартість реалізованих товарів та послуг, тис. грн	54 165.4	82 027,3	110 471,7
6	Маржинальний дохід, тис.грн	6 396.5	5 158,79	5 482,16
7	Прибуток від основної операційної діяльності, т. грн	1 546.6	2 303,70	1 583,00
8	Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1335.2	2338.5	1611.7
9	Чистий прибуток, тис.грн	1094.9	1890.2	1312.8
10	Рентабельність товарів та послуг,%	2,86	2,81	1,43
11	К-т оборотності активів	1,45	1,93	2,06
12	К-т рентабельності власного капіталу (за фінансовим результатом до оподаткування),%	7,93	12,77	8,07

Джерело: побудовано авторкою за даними ТОВ «Аквілон Південь»

Розрахунки, наведені у табл. 2.7, свідчать, що на ТОВ «Аквілон Південь» чистий дохід від реалізації товарів та послуг протягом 2022-2024 років зріс у 2 рази (з 55,7 млн. грн до 112,1 млн. грн) (рис. 2.3).

Між тим, ефективність господарювання на досліджуваному підприємстві у 2024 році порівняно із 2023 роком погіршилася. Так, прибуток від реалізації продукції зменшився з 2,3 млн. грн до 1,6 млн. грн або на 30%.

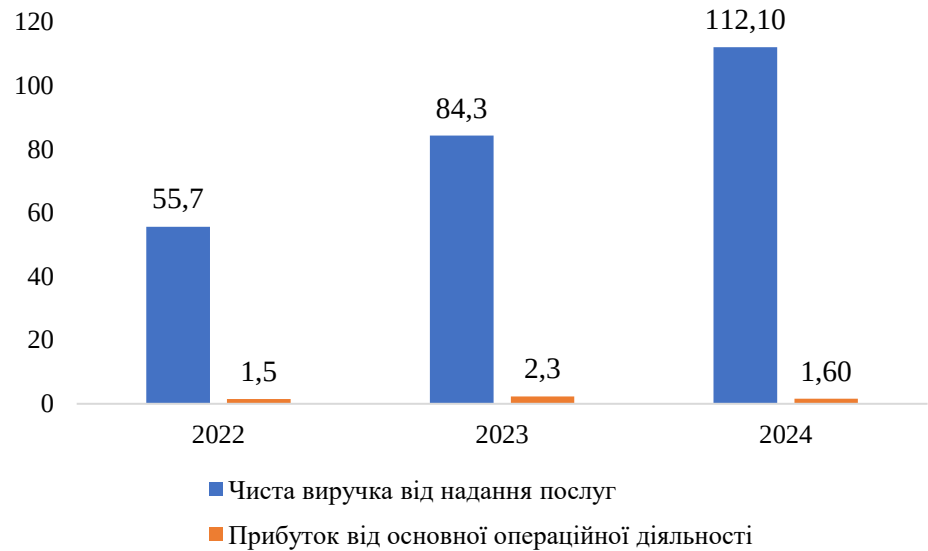


Рис. 2.3. Динаміка чистого доходу та прибутку від реалізації товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-204 роки, млн. грн

Джерело: складено авторкою

Оборотність активів ТОВ «Аквілон Південь» зросла з 1,45 у 2022 році до 2,06 у 2024 році, що вказує на підвищений попит на товари та будівельні послуги, які надає підприємство. Нажаль, рентабельність товарів та послуг, які пропонує підприємство, залишається на низькому рівні: у 2022 році вона складала 2,86%; у 2023 році – 2,81%, а у 2024 році – 1,43%. Відповідно, бачимо, що треба зосередитись на управлінні витратами підприємства задля покращення його прибутковості.

Далі перейдемо до розрахунку фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «Аквілон Південь». Для цього початково надамо вихідні дані (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вихідні дані для визначення фінансових показників на ТОВ «Аквілон Південь»

№ з/п	Показники	Станом на кінець		
		2022 р	2023 р	2024 р
1	2	3	4	5
1	Валюта балансу, тис. грн	37 510,7	49 970,1	58 570,3
2	Власний капітал, тис. грн	17 374,2	19 264,4	20 657,3
3	Позиковий капітал, тис. грн	20 142,6	30 705,7	37 913,0
4	Необоротні активи, тис. грн	6,1	6,1	547,2
5	Оборотні активи, тис. грн	37 516,8	49 970,1	58 570,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5
6	Запаси, тис. грн	32 304,5	40 497,9	39 113,1
7	Дебіторська заборгованість, тис. грн	3 937,4	8 949,0	17 155,4
8	Грошові кошти, тис. грн	890,9	208,2	189,8
9	Кредиторська заборгованість, тис. грн	20 072,3	30626,6	37 913,0
10	Поточні зобов'язання, тис. грн	20 072,3	30626,6	37 913,0
11	Власні оборотні кошти (п.2-п.4), тис. грн	17 368,1	19 258,3	20 110,1

Джерело: дані звітності ТОВ «Аквілон Південь»

Аналіз даних табл. 2.9 показав, що підприємство не є фінансово стійким, оскільки коефіцієнт фінансового ризику у 2023 та 2024 роках складав 1,59 та 1,84, а повинен бути менше 1. Отже усі наявні власні оборотні кошти підприємства повністю вкладені у запаси.

Таблиця 2.9

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ТОВ «Аквілон Південь»

№ з/п	Показники	Методика розрахунку	на кінець 2022 р	на кінець 2023р	на кінець 2024р
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	[Власний капітал]: [Валюта балансу]	0,46	0,39	0,35
2	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	[Позиковий капітал]: [Власний капітал]	0,23	1,59	1,84
3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	[Власні оборотні кошти]: [Власний капітал]	1,0	1,0	0,97
4	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами (рекомендоване значення ≥ 1)	[Власні оборотні кошти]: [Запаси]	0,54	0,48	0,51

Джерело: побудовано авторкою за даними ТОВ «Аквілон Південь»

Товариство працює прибутково, проте власного капіталу не вистачає для того, щоб повністю забезпечити зростаючий попит на будівельні товари й повністю за рахунок власного капіталу забезпечити потреби у запасах.

Перейдемо до аналізу витрат досліджуваного підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка витрат ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-2024 роки

№ з/п	Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Собівартість реалізованих товарів та послуг	49 315,5	90,64	75 478,4	92,02	102 361,9	92,66
2	Адміністративні витрати	685,78	1,26	904,69	1,1	1 408,1	1,27
3	Витрати на збут	4 164,12	7,65	5 644,21	6,88	6 701,7	6,07
4	Інші операційні витрати	246,1	0,45	0	0	0	0
5	Загальна сума витрат	54 411,8	100	82 027,3	100	110 471,7	100

Джерело: розраховано на основі звітності ТОВ «Аквілон Південь»

Розрахунки в табл. 2.10 свідчать, що загальна сума витрат підприємства за 2022-2024 роки зросла з 54,4 млн. грн до 110,5 млн. грн або більш ніж у 2 рази. Найбільшу питому вагу у складі сукупних витрат займає собівартість реалізованих товарів та послуг – вона зросла з 90,64% у 2022 році до 92,66%. Сума цих витрат зросла з 49,3 млн. грн до 102,4 млн. грн або у 2,1 рази. На підприємстві істотно зросли адміністративні витрати та витрати на збут.

Далі перейдемо до постатейного аналізу адміністративних витрат (табл. 2.11). Аналіз даних табл. 2.11 показав, що адміністративні витрати протягом 2022-2024 років зросли з 685,78 тис. грн до 1,41 млн. грн. У структурі цих витрат найбільшу питому вагу займають фонд оплати праці адміністративного персоналу й плата за консультаційні, інформаційні та аудиторські послуги. Питома вага фонду оплати праці адміністративного персоналу зросла з 23% до 29%.

У складі витрат на збут (табл. 2.12) найбільш істотними є фонд оплати праці працівників відділу збуту та транспортно-експедиторські послуги. Фонд оплати праці зріс з 1,1 млн. грн у 2023 році до 1,6 млн. грн або на 45%. Питома вага цієї статті витрат на збут зросла з 19,63% у 2023 році до 24,13% у 2024 році.

Таблиця 2.11

Динаміка адміністративних витрат ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Зарплата адміністрації	167,4	24,41	209,25	23,12	418,21	29,7
2	Нарахування на ФОП	36,8	5,37	46,04	5,09	92,01	6,53
3	Резерв відпусток та премій	14,7	2,14	25,11	2,77	64,56	6,01
4	Канцелярські прилади	14,1	2,06	20,3	2,24	36,1	2,56
5	Винагорода за консультаційні, інформаційні та інші послуги	372,03	54,25	482,3	53,29	577,3	39,58
6	Оренда офісу	26,6	3,88	31,2	3,45	68,2	4,84
7	Послуги зв'язку	24,1	3,51	29,3	2,66	45,1	3,2
8	Технічне обслуговування основних засобів	16,15	2,35	26,15	2,89	57,1	4,06
9	Плата за РКО та інші послуги банку	13,9	2,03	40,55	4,48	49,52	3,52
10	Усього адміністративних витрат	685,78	100	904,69	100	1 408,1	100

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Таблиця 2.12

Динаміка витрат на збут ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
		Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%	Σ, тис. грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Зарплата працівників відділу збуту	886,19	22,3	1107,74	19,63	1617,45	24,13
2	Нарахування на ФОП	198,6	4,91	243,70	4,4	355,84	5,42
3	Резерв відпусток та премій	83,14	2,01	170,2	3,02	0	0
4	Транспортно-експедиторські послуги	2 350,86	56,78	3541,65	62,75	4013,31	59,88
5	Технічне обслуговування основних засобів	60,3	1,46	82,4	1,46	117,2	1,75
6	Оренда складу	382,2	11,07	451,12	8,0	533,9	7,97
7	Комунальні послуги	37,9	0,92	47,4	0,84	64,0	0,95
8	Інші витрати на збут	23,6	0,57	0	0	0	0
9	Усього витрат на збут	4 164,12	100	5 644,21	100	6 701,7	100

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Транспортно-експедиторські послуги зросли з 3,5 млн. грн до 4,0 млн. грн або на 14%. Питома вага цих витрат зменшилась з 62,75% у 2023 році до 59,88%. Зазначимо, що ця стаття витрат на збут є змінною, тому зросла у відповідності із істотним зростанням обсягів реалізації товарів. Між тим, зазначимо, що у товариства немає власного вантажного транспорту, тому вони його наймають й замовляють ці послуги.

Вважаємо за доцільне перейти до розмежування загальної суми витрат на збут на постійну та змінну частину (табл. 2.13) задля того, щоб коректно з позиції менеджменту визначити маржинальний дохід та розрахувати ефект операційного левериджу (табл. 2.14). Оскільки, на нашу думку, таке істотне зростання постійних витрат, є обтяжливим для підприємства й створює істотні ризики.

Таблиця 2.13

Розподіл витрат на збут ТОВ «Аквілон Південь» за 2022-2024 роки
на змінні та постійні

№ з/п	Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
		Σ, тис. грн	Σ, тис. грн	Σ, тис. грн
1	2	3	4	5
Змінна частина витрат на збут				
1	Зарплата працівників відділу збуту	88,62	110,77	161,75
2	Нарахування на фонд оплати праці	19,86	24,37	35,58
3	Резерв відпусток та премій	8,31	17,02	0
4	Транспортно-експедиторські послуги	2 350,86	3541,65	4013,31
5	Усього змінна частина витрат на збут	2 467,65	3 693,81	4 210,64
Постійна частина витрат на збут				
6	Зарплата працівників відділу збуту	797,57	996,97	1455,7
7	Нарахування на фонд оплати праці	178,81	219,33	320,26
8	Резерв відпусток та премій	74,83	153,18	0
9	Технічне обслуговування основних засобів	60,3	82,4	117,2
10	Оренда складу	382,2	451,12	533,9
11	Комунальні послуги	37,9	47,4	64,0
12	Інші витрати на збут	23,6	0	0
13	Усього постійна частина витрат на збут	1 699,47	1 950,4	2 491,06
14	Усього витрат на збут	4 164,12	5 644,21	6 701,7

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Таблиця 2.14

Розрахунок ефекту операційного левериджу
на ТОВ «Аквілон Південь» за 2023-2024 роки

№ з/п	Показники	2023 рік		2024 рік	
		тис.грн	% до чистої виручки	тис.грн	% до чистої виручки
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід, тис. грн	84 331,00	100	112 054,70	100
2	Змінні витрати, тис.грн	79 172,21	93,88	106 572,54	95,11
3	Маржинальний дохід, тис.грн	5 158,79	6,12	5 482,16	4,89
4	Постійні витрати, тис.грн	2 855,09	3,39	3 899,16	3,48
5	Прибуток від основної операційної діяльності, тис.грн	2 303,70	2,73	1 583,00	1,41
6	Точка беззбитковості, тис.грн	46672	55,34	79698	71,12
7	Коефіцієнт виробничого левериджу	0,04	x	0,06	x
8	Ефект виробничого левериджу	2	x	3	X
9	Запас фінансової тривалості	37 659	44,66	32 356	28,88

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Розрахунки у табл. 2.14 показують, що змінні витрати зросли на ТОВ «Аквілон Південь» з 79,2 млн. грн у 2023 році до 106,6 млн. грн у 2024 році. У структурі чистого доходу їх питома вага зросла з 93,88% до 95,11%. За умов такої високої питомої ваги змінних витрат у структурі чистого доходу, зростання постійних витрат як у абсолютному виразі – з 2,9 млн. грн до 3,9 млн. грн або на 34% негативно впливає на прибутковість підприємства. Також ми бачимо, що зростання постійних витрат призвело до зростання ефекту операційного левериджу з 2 до 3. Відповідно, ризик зменшення прибутку наростає, оскільки якщо у 2023 році зменшення чистого доходу від реалізації товарів на 10% призвело б до падіння прибутку від реалізації на 20%, то у 2024 році вже на 30% [14, с. 41]. Узагальнення наведеного аналізу свідчить, що управління сукупними витратами підприємства потребує удосконалення, оскільки ми бачимо, що транспортно-експедиторські витрати зростають швидкими темпами: у 2024 році порівняно із 2023 роком вони зросли на 13%, а порівняно із 2022 роком на 70%. Відповідно, як ми раніше зазначали, що підприємство замовляє транспортно-експедиторські послуги, так як не має у достатній кількості власного вантажного транспорту. Тому доцільно оцінити економічну ефективність купівлі власного

вантажного транспорту. Подальше дослідження управління витратами вважаємо за доцільне сконцентрувати на аналізі витратомісткості реалізованих товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Динаміка витрат ТОВ «Аквілон Південь», пов'язаних із торгівлею
будівельними товарами та наданням будівельних послуг

№ з/п	Показники	2023 рік	2024 рік
1	Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн	84 331,00	112 054,70
2	Повна собівартість проданого товару та наданих послуг, у т.ч.	82 027,3	110 471,7
3	Змінні витрати, тис. грн	79 172,21	106 572,54
4	Постійні витрати, тис. грн	2 855,09	3 899,16
5	Коефіцієнт витратомісткості товарів та послуг, грн (2 /1)	0,97	0,99

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Із табл. 2.15 ми бачимо, що коефіцієнт витратомісткості реалізованих товарів на послуг на ТОВ «Аквілон Південь» зріс з 0,97 грн у 2023 році до 0,99 грн у 2024 році. Відповідно, прибуток від реалізації продукції зменшився у зворотнопропорційній залежності. Тому доцільно провести факторний аналіз зміни сукупних витрат на ТОВ «Аквілон Південь».

Спираючись на дослідження таких науковців як Б. В. Гриніва [14, с. 171-197] та Г.В. Савицької [33, с. 236-239], для аналізу загальної суми витрат на продаж товарів та послуг нами застосовано наступну методику факторного аналізу: зміна загальних витрат (Взаг) на продаж товарів розглядається нами завдяки:

$$\text{Взаг} = \sum (\text{ВРПзаг} \times \text{ПВі} \times \text{бі}) + \text{А} \quad (2.1),$$

де, ВРПзаг - обсягу реалізації товарів та послуг в цілому по підприємству;

ПВі – структурі реалізованої продукції;

бі - рівень змінних витрат на одиницю товарів та послуг;

А - сума постійних витрат на загальний продаж товарів та послуг.

Таблиця 2.16

Дані для факторного аналізу загальної суми витрат на реалізацію товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь»

№ з/п	Витрати	Сума, тис. грн	Фактори			
			обсяг реалізації товарів у натур. виразі	структура реалізації товарів	змінні витрати	постійні витрати
1	2	3	4	5	6	7
1	Базового періоду (2023 року): $\sum (VPI_{i0} \times PIB_i \times bi_0) + A_0$	82 027,3	t_0	t_0	t_0	t_0
2	Базового періоду, перерахованого на фактичний обсяг продажу продукції 2024 року при збереженні його базової структури: $\sum (VPI_{i0} \times bi_0) \times I_{PI} + A_0$	86 749,87	t_1	t_0	t_0	t_0
3	За базовим рівнем на фактичну реалізацію товарів та послуг при фактичній її структурі у звітному періоді: $\sum (VPI_{i1} \times bi_0) + A_0$	83 117,7	t_1	t_1	t_0	t_0
4	Звітного періоду при базовому рівні витрат: $\sum (VPI_{i1} \times bi_1) + A_0$	98 984,1	t_1	t_1	t_1	t_0
5	Звітного періоду: $\sum (VPI_{i1} \times bi_1) + A_0$	110 471,7	t_1	t_1	t_1	t_1

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Аналіз даних табл. 2.16 свідчить, що у зв'язку із збільшенням реалізації товарів у натуральному виразі у 2024 році порівняно із 2023 роком на 15,17% ($I_{PI} = 1,1517$) загальна сума витрат зросла на 4,72 млн. грн (86 749,87 – 82 027,3). За рахунок зміни структури реалізації продукції сума витрат зменшилась на 3,63 млн. грн (83 117,7 - 86 749,87). Така тенденція свідчить про те, що в загальному обсязі реалізації товарів зменшилася частка витратомістких товарів та послуг. Внаслідок підвищення рівня питомих змінних витрат загальна сума витрат збільшилася на 15,87 млн. грн (98 984,1 - 83 117,7). Постійні витрати зросли на майже 1,1 млн. грн, що також стало причиною зростання загальної суми витрат підприємства.

Таким чином, загальна сума витрат на реалізацію товарів та послуг зросла у 2024 році порівняно із 2023 роком на 34,68%, у тому числі за рахунок зміни обсягу реалізації продукції та його структури – на 1,1 млн. грн (83 117,7 - 82 027,3), а за рахунок зростання собівартості – 27,35 млн. грн (110 471,7 - 83 117,7) або на 28,9%.

Далі розрахуємо вплив факторів на зміну витрат на одну гривню реалізованої продукції (V_m) за такою факторною моделлю [33, с. 241]:

$$V_m = \sum (VP_{\text{Заг}} \times P_{\text{Ві}} \times b_i) + A / \sum (VP_{\text{Заг}} \times P_{\text{Ві}} \times C_i) \quad (2.2),$$

де: C_i – відпускні ціни на товари та послуги (без ПДВ)

Вплив таких факторів як обсяг продажу товарів та послуг у натуральному виразі; структура реалізації товарів та послуг; рівень змінних витрат; сума постійних витрат; зміна відпускних цін на товари та послуги, ми розрахуємо за допомогою прийому ланцюгових підстановок за управлінськими даними, отриманими від персоналу ТОВ «Аквілон Південь». Частково ці дані про обсяг реалізації товарів та послуг наведені нижче та у табл. 2.16.

Обсяг реалізованих товарів та послуг:

Базового періоду (2023 року)	$\sum (VP_{\text{Піо}} \times C_{\text{іо}})$	84 331,0
Звітного періоду при базовій структурі та базових цінах	$\sum (VP_{\text{Пі1}} \times C_{\text{іо}}) \times \Delta \text{РП стр}$	97 124,01
Звітного періоду за базовими цінами	$\sum (VP_{\text{Пі1}} \times C_{\text{іо}})$	102 414,2
Звітного періоду за поточними цінами	$\sum (VP_{\text{Пі1}} \times C_{\text{і1}})$	112 054,70

Аналогічні розрахунки, наведені в табл. 2.17, показують, що обсяг витрат на одну гривню реалізованої продукції змінився за рахунок зміни:

1. Обсягу реалізації продукції у натуральному виразі $0,88 - 0,97 = -0,09$ коп
2. Структури реалізації $0,81 - 0,88 = -0,07$ коп
3. Рівня змінних витрат $0,98 - 0,81 = 0,17$ коп
4. Суми постійних витрат $1,09 - 0,98 = 0,11$ коп
5. Відпускних цін на товари та послуги $0,99 - 1,09 = -0,1$ коп

Визначимо вплив досліджуваних чинників на зміну прибутку від реалізації товарів та послуг. Для цього необхідно абсолютні прирости витратомісткості товарів та послуг за рахунок кожного з вищенаведених чинників помножити на

чисту виручку за фактичний обсяг реалізації (2024 року) (VP_{Pi_1}) за цінами базового періоду (2023 року) (Π_o) [2, с. 241-243] (табл. 2.18).

$$\Delta \Pi_{x_1} = \Delta B_{m_{x_1}} \times \sum (VP_{Pi_1} \times \Pi_o) \quad (2.3)$$

Таблиця 2.17

Розрахунок впливу чинників на зміну витрат

на одну гривню реалізованих товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь»

№ з/п	Витрати	Фактори				
		обсяг реалізації товарів у натур. виразі	структура реалізації товарів	рівень питомих змінних витрат	сума постійних витрат	Відпускна ціна на продукцію
1	$B_{m0} = 82\,027,3 / 84\,331,0 = 0,97$	t_0	t_0	t_0	t_0	t_0
2	$B_{m \text{ ум } 1} = 86\,749,87 / 97\,124,01 = 0,88$	t_1	t_0	t_0	t_0	t_0
3	$B_{m \text{ ум } 2} = 83\,117,7 / 102\,414,2 = 0,81$	t_1	t_1	t_0	t_0	t_0
4	$B_{m \text{ ум } 3} = 98\,984,1 / 102\,414,2 = 0,98$	t_1	t_1	t_1	t_0	t_0
5	$B_{m \text{ ум } 4} = 110\,471,7 / 102\,414,2 = 1,09$ $B_{m1} = 110\,471,7 / 112\,054,70 = 0,99$	t_1	t_1	t_1	t_1	t_1

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Таблиця 2.18

Розрахунок впливу чинників на зміну прибутку

від реалізації товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь»

№	Чинник	Розрахунок впливу	Зміна суми прибутку від реалізації товарів та послуг, т. грн
1	2	3	4
1	Реалізації продукції у натур. вир	$-0,09 \times 102\,414,2$	+9 717,28
2	Структури реалізації	$-0,07 \times 102\,414,2$	+ 7 068,99
3	Рівня змінних витрат	$0,17 \times 102\,414,2$	- 16 610,41
4	Суми постійних витрат	$0,11 \times 102\,414,2$	-11 137,98
5	Відпускних цін на товари, послуги	$-0,1 \times 102\,414,2$	+10 241,42

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Аналіз даних табл. 2.18 показав, що чинники, пов'язані із зростанням змінних та постійних витрат на ТОВ «Аквілон Південь» негативно вплинули на прибуток від реалізації товарів та послуг. Так, за рахунок зростання витрат підприємства прибуток від реалізації продукції зменшився на 27 млн. грн.

2.3. Основні напрями вдосконалення системи управління витратами на ТОВ «Аквілон Південь»

Узагальнюючи результати проведеного нами аналізу у п. 2.2, зазначимо, що розрахунки свідчать, що на ТОВ «Аквілон Південь» достатньо високий рівень ефекту операційного левериджу й за 2023-2024 роки від зріс з 2 до 3. Значення вказаного показника свідчать, що у разі збільшення чистої виручки від реалізації будівельних товарів та послуг на 10% прибуток від реалізації товарів й послуг зросте на 30%. Між тим, ситуація може скластися й в протилежний бік. Тому вкрай актуальним для управлінського персоналу підприємства є зменшення рівня операційного левериджу, що дозволить зменшити рівень точки беззбитковості й товариство раніше (порівняно із попередніми звітними періодами) буде отримувати прибуток від реалізації товарів й надання послуг.

Аналіз структури витрат на збут (див. табл. 2.12 та 2.13) показав, що на підприємстві достатньо істотну питому вагу займають витрати на оплату праці працівників збуту (питома вага цієї статі витрат на збут зросла з 22% у 2022 році до 24% у 2024 році).

Одним із ключових підходів до оптимізації витрат на персонал є зменшення частки фіксованих виплат шляхом збільшення змінної складової. Це досягається шляхом впровадження системи оплати праці, у якій основну частину займає змінна складова. Ефективним інструментом у цьому випадку є система ключових показників ефективності (KPI). Практика показує, що такі метрики можна адаптувати майже до будь-якої посади. При правильно побудованій системі мотивації працівники не втрачають у заробітній платі – навпаки, основна частина винагороди стає результатом їхніх зусиль, що відповідає інтересам бізнесу.

Персонал може сприйняти такі зміни з певною насторогою. Однак важливо донести, що мета нової системи – не зменшення заробітної плати, а створення можливості для її зростання завдяки особистим результатам працівників. Відповідно щодо ситуації на ТОВ «Аквілон Південь» заробітна плата менеджерів зі збуту на 90% складалася з фіксованих виплат, а лише 10% припадає на бонуси від продажів. Така структура, з одного боку, не стимулює працівників продавати

більше, а з іншого – створює високе навантаження на постійну частину ФОП. Пропонуємо керівництву ТОВ «Аквілон Південь» переглянути підхід до нарахування заробітної плати, змінивши пропорцію на користь змінної частини. Вважаємо, що фіксовані виплати повинні становити близько 30%, а 70% повинна залежати від особистих продажів. Завдяки цьому рішенню вдасться досягти одразу двох цілей: суттєво підвищити залученість продавців, що призведе до зростання обсягів продажів (аналіз ринку оптової та роздрібної торгівлі, виконаний нами у п.2.1 показав стрімке зростання ринку будівництва в Україні внаслідок залучення фінансування США та країн ЄС на відновлення пошкоджених домівок та інфраструктури в Україні); зменшити постійну складову ФОП, зробивши витрати гнучкішими та залежними від результатів роботи.

Оскільки оптимізація фонду оплати праці не повинна призводити до зниження доходів працівників й основне завдання запропонованого заходу – зробити заробіток менеджерів зі збуту більш залежним від продуктивності та досягнутих результатів, то наведемо розрахунок доцільності наведеної нами рекомендації щодо покращення управління витратами на ТОВ «Аквілон Південь».

Аналіз даних табл. 2.19 показав, що у 2024 році порівняно із 2023 роком спостерігається випередження темпів зростання фонду оплати праці працівників відділу збуту із нарахуваннями (146,1%) порівняно із темпом зростання продажів будівельної продукції, лаків, фарб та сантехніки (132,9%). Таке співвідношення вказує на погіршення ефективності управління витратами по фонду оплати праці працівників відділу збуту й свідчить про зростання витратомісткості реалізованих товарів та послуг на ТОВ «Аквілон Південь».

Наведемо розрахунки зміни фонду оплати праці працівників відділу збуту за умов перерозподілу співвідношень постійної та змінної частини (табл. 2.20).

На ТОВ «Аквілон Південь» працює 8 менеджерів зі збуту, їх ФОП складав у 2024 році 1 617,45 тис. грн, у т. ч. постійна частина – 1 455,7 тис. грн (90% їх ФОП) та 161,75 тис. грн – змінна частина (10%). Нами запропоновано перерозподіл часток у фонді оплати праці працівників відділу збуту у наступному співвідношенні: 30% – постійна частина й 70% – змінна частина.

Таблиця 2.19

Порівняння темпів зростання обсягу продажів товарів, послуг
із темпами зростання ФОП із нарахуваннями працівників відділу збуту

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	2		3	4
1	Чистий дохід, тис. грн	55 712,00	84 331,00	112 054,70
2	Фонд оплати праці працівників відділу збуту із нарахуваннями	1 084,9	1 351,44	1 973,29
3	Темп зростання чистого доходу,%	60,1	151,4	132,9
4	Темп зростання фонду оплати праці працівників відділу збуту із нарахуваннями,%	54,7	124,6	146,1
5	К-т співвідношення темпу зростання чистого доходу та темпу зростання ФОП працівників відділу збуту із нарахуваннями	1,1	1,22	0,91

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Таблиця 2.20

Розрахунок ефекту від перерозподілу постійної та змінної частини фонду
оплати праці працівників відділу збуту на ТОВ «Аквілон Південь» за 2024 рік

№ з/п	Показники	До впровадження Заходу (90% - постійна та 10% - змінна частина)	Після впровадження заходу (30% - постійна та 70% - змінна частина)
1	2	3	4
1	Фонд оплати праці працівників відділу збуту у 2024 році, у т. ч.	1 617,45	1 617,45
2	- Постійна частина	1 455,7	485,23
3	- Змінна частина	161,75	1 132,22
4	Прогнозований чистий дохід у 2025 році за умов провадження заходу (прогнозується його зростання на 20%)	112 054,70 (показник 2024 року)	134 465,64
5	Якщо передбачається, що обсяг продажу товарів у вартісному виразі у 2025 р. зросте на 20% за умови впровадження заходу, то загальний фонд оплати праці зміниться так:		
6	- Постійна частина	1 455,7	485,23
7	- Змінна частина	161,75	1 358,66
8	Передбачувальний фонд оплати праці працівників відділу збуту у 2025 році	x	1 843,94
9	Відсоток зростання загального фонду оплати праці працівників відділу збуту внаслідок зростання чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 20%	x	14%
10	% зменшення постійної частини фонду оплати праці працівників відділу збуту	x	67%

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «Аквілон Південь»

Отже, бачимо, що у випадку, коли прогнозується, що обсяг продажів зросте на 20% після впровадження нової системи оплати праці цієї категорії персоналу, то за рахунок того, що змінна частина фонду оплати праці працівників відділу збуту залежить від зростання обсягів продажів, то вказані працівники будуть заробляти на 20%.

З табл. 2.20 слідує, що у випадку, якщо вказаний захід буде впроваджено (30% - постійна частина оплати праці й 70% - змінна), то загальний фонд зарплати працівників відділу збуту зросте на 14% (за рахунок незмінності постійної частини оплати праці), при цьому обсяг продажів зросте на 20%. При цьому постійна частина фонду оплати праці працівників відділу збуту на ТОВ «Аквілон Південь» зменшиться з 1,46 млн. грн до 485,23 тис. грн або на 67%.

За умов невпровадження запропонованого перерозподілу фонду оплати праці, тобто у співвідношенні – 90% постійна частина й 10% - змінна, то фонд оплати праці працівників відділу збуту зросте лише на 2%. Між тим, матеріальної мотивації це не добавить працівникам й до зменшення ефекту операційного левериджу не призведе.

Також нами було вже зазначено, що питома вага такої статті змінних витрат на збут підприємства як транспортні та експедиторські витрати постійно збільшується й внаслідок зростання інфляції та вартості палива й в подальшому буде зростати й оскільки ТОВ «Аквілон Південь» збільшує продажів будівельних матеріалів відповідно до зростаючого попиту на ці товари, то доцільно, на нашу думку, вдатися до купівлі власного вантажного транспорту (табл. 2.21), який є бувшим у використанні й з технічно обґрунтованим пробігом, що буде краще з позиції мінімізації витрат на транспортно-експедиторські послуги. Перейдемо до економічного обґрунтування запропонованого нами заходу на ТОВ «Аквілон Південь».

Таблиця 2.21

Перелік витрат на купівлю бувших у використанні вантажних
транспортних засобів на ТОВ «Аквілон Південь»

№ з/п	Показники	Ціна, у дол США	Курс дол США	Сума у гривневому еквіваленті, т. грн
1	2	3	4	5
1	Придбання тягача DAF XF 106 (2018 рік) (пробіг – 455 тис. км)	41 800 дол США	41,45	1 732,61
2	Придбання тентового напівпричепу Schmitz Cargobull SCB (2013 року)	13 000 дол США	41,45	538,85
3	Придбання вантажної машини MAN TGL 12.220 2012 року, вантажопідйомністю 5 тон	36 500 дол США	41,45	1 512,93
4	Усього	х	х	3 784,39

Джерело: власні розрахунки авторки

Також вважаємо за доцільне навести калькуляцію собівартості однієї тони вантажу, якщо перевезення буде здійснюватись на 5-ти тонній та 21 тонній вантажівці. Так, ми пропонуємо акцентувати увагу управлінського персоналу ТОВ «Аквілон Південь» на більших обсягах закупівлі лаків та фарб безпосередньо у вітчизняних заводах-виробниках таких товарів. На цей час товариство достатньо великий асортимент лакофарбної продукції з закордону, зокрема, Польщі, між тим, станом на 2025 рік в Україні також виробляється високоякісна фарба та лаки. Зокрема, лакофарбна продукція під брендом «Дніпро-контакт», відповідає світовим стандартам якості. Тому доцільно надати калькуляцію перевезення лакофарбної продукції вагою 5 тон з м. Самар, Дніпропетровська область, де розташовані виробничі потужності ТОВ НВП «Дніпро-Контакт» до м. Київ, де розташоване ТОВ «Аквілон-Південь». Відстань між м. Самар та м. Київ складає 475 км в одну сторону.

Розрахуємо собівартість перевезення на MAN TGL12.220 2012 р., вантажопідйомністю 5 тон й вартістю 1,51 млн. грн. Калькуляція витрат у дві сторони:

1. Паливо: $950 \text{ км} \times 25 \text{ л/100 км} \times 55 \text{ грн/л} = 13\,063 \text{ грн}$
2. Оплата праці водія : $2 \text{ дні} \times 1200 \text{ грн в день} = 2\,400 \text{ грн}$

3. Нарахування на оплату праці: 528 грн
4. Амортизація (за прямолінійним методом) = 605 грн
5. Платні дороги, стоянка, дозвіл на в'їзд = 600 грн

Загальна вартість транспортування 5 тон фарби та лаків = 17 196 грн

Відповідно вартість однієї тони перевезення вантажу буде 3439,2 грн.

Також надамо калькуляцію вартості перевезень 1 тони сипучих вантажів (цемент, пісок, гравій) з м. Дніпро від заводу ТОВ «Дніпропетровський завод будівельних матеріалів» до м. Київ, де розташовано склад ТОВ «Аквілон Південь». Відстань між м. Дніпро та м. Київ складає 480 км в одну сторону. Розрахуємо собівартість перевезення на тягачі DAF XF 106 (2018 рік) із напівпричепом 21 тон й вартістю 2,27 млн. грн. Калькуляція витрат у дві сторони:

1. Паливо: 960 км x 35 л/100 км x 55 грн/л = 18 480 грн
2. Оплата праці водія : 2 дні x 1200 грн в день = 2 400 грн
3. Нарахування на оплату праці: 528 грн
4. Амортизація (за прямолінійним методом) = 1032 грн
5. Платні дороги, стоянка, дозвіл на в'їзд = 600 грн

Загальна вартість транспортування 21 тони сипучого вантажу = 23 040 грн

Відповідно вартість 1 тони перевезення сипучого вантажу = 1097,14 грн.

Таблиця 2.22

Прогноз доходів ТОВ «Аквілон-Південь» від продажів будівельних товарів й доставки їх власним вантажним транспортом (без ПДВ)

(прогнозується, що після доставки будівельних вантажів на шляху назад водії будуть брати замовлення й доставляти вантажі інших компаній)

№	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	Прогнозований темп приросту доходів від реалізації будівельних товарів	20%	35%	40%
2	Будівельні матеріали, тис. грн	53 786,26	81 687,8745	121 987,2288
3	Лаки, фарби, тис. грн	33 616,41	36 305,722	53 369,4126
4	Інструменти, тис. грн	13 446,56	21 783,4332	25 414,006
5	Витратні матеріали для інструменту, т. грн	13 446,56	16 337,5749	20 331,2048
6	Обігрівачі та сантехніка, тис. грн	20 169,85	25 414,0054	33 038,2078
7	Супутє перевезення вантажів власним транспортом, тис. грн	718,3	1 200,6	2 800,3
8	Усього доходів, тис. грн	135 183,94	182 729,21	256 940,36

Джерело: власні розрахунки авторки

Наведемо прогноз витрат ТОВ «Аквілон-Південь» (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Планові значення поточних витрат 2025-2027, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1	Поточні витрати, у т.ч.:	128 100,3	167 233,77	239 185,78
2	Матеріальні витрати	119 250,37	159 123,37	228 303,31
3	Витрати на оплату праці	2 270,47	2 777,04	3 529,10
4	Нарахування	499,5	610,95	776,40
5	Інші операційні витрати	6 079,96	4 722,41	6 576,97

Джерело: розраховано авторкою виходячи із прогнозних даних товариства

Термін, протягом якого передбачається, здійснити зазначений інвестиційний проєкт, складає 3 роки. Ставка дисконтування за даними АК «ПриватБанк» складає 17% річних у гривні. Метод нарахування амортизації – прямолінійний.

Таблиця 2.24

Вихідні дані для аналізу ефективності інвестиційного проєкту, тис. грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1	2	3	4
Прогнозований чистий дохід	135 183,94	182 729,21	256 940,36
Поточні витрати	128 100,3	167 233,77	239 185,78
Амортизація	591,078	591,078	591,078
Прибуток до оподаткування	6 492,57	14 904,36	17 163,50
Чистий прибуток	5323,90	12221,58	14074,07
Чисті грошові надходження (3+5)	5 914,98	12 812,66	14 665,12
Коефіцієнт приведення	0,8547	0,73	0,6244
Чисті грошові надходження приведені	5 055,53	9 353,24	9 156,92
Сумарні чисті грошові надходження приведені	5 055,53	14 408,77	23 565,69

Джерело: власні розрахунки авторки

Дані табл. 2.24 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від здійснення торговельної діяльності будівельними матеріалами, лаками, фарбами та сантехнікою, становить 23,566 млн грн.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності (ТО).

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між загальними приведеними надходженнями та обсягом інвестиційних витрат:
 $NPV = 23,566 \text{ млн. грн} - 3,78439 \text{ млн грн} = 19,78 \text{ млн грн.}$

Індекс дохідності (ІД) обчислюється як відношення NPV до суми інвестицій. Його рекомендоване значення повинно перевищувати 1.

$$ІД = 19,78 / 3,78 = 5,23$$

$ІД = 5,23 > 1$, отже проект прийнятний до впровадження.

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО = I / П \quad (2.4)$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

П – середня сума приведенного чистого грошового потоку за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$ТО = 3,78 / (23,56569 / 3) = 3,78 / 7,855 = 0,48 \text{ року або майже 6 місяців}$$

Таким чином, запропонований інвестиційний проєкт є економічно доцільним для ТОВ «Аквілон-Південь».

Узагальнюючи наведені розрахунки, зазначимо, що ефективне управління витратами віддзеркалюється на зростанні прибутку від реалізації товарів торговельним підприємством (табл. 2.25).

Прогнозується, що здійснення транспортно-експедиторських послуг власним вантажним транспортом дозволить приблизно на 15% скоротити вказані витрати (завдяки відсутності сплати маржі транспортними компаніям або фізичним особам-перевізникам та страхуванню вантажів) й крім того дозволить збільшити доходи ТОВ «Аквілон-Південь» завдяки здійсненню супутніх послуг з перевезення вантажів інших підприємств коли транспортні засоби будуть

вертатися до Києва чи під час виїзду до міст закупівлі будівельних матеріалів у вітчизняних кар'єрах та заводах-виробниках.

Таблиця 2.25

Прогнозований розрахунок рентабельності проданих товарів та послуг
на ТОВ «Аквілон-Південь»

№ з/п	Показники	До впровадження заходів (2024)	Після впровадження заходів (2025)
1	2	3	4
1	Чистий дохід від продажу товарів та надання супутніх послуг з перевезення вантажів, тис. грн	112 054,70	135 183,94
2	Повна собівартість реалізованих товарів та послуг, тис. грн	110 471,7	128 691,38
3	Прибуток від реалізації товарів та послуг, тис. грн	1 583,00	6 492,57
4	Рентабельність проданих товарів та послуг, %	1,43%	5,07%

Джерело: власні розрахунки авторки

У прогностичні розрахунки ефективності інвестиційного проєкту було закладено зміну у структурі фонду оплати праці працівників відділу збуту в бік збільшення питомої ваги змінної частини їх зарплати з 10% до 70%, усі запропоновані заходи повинні призвести до зростання рентабельності проданих товарів. Дані табл. 2.25 свідчать, що після впровадження запропонованих заходів рентабельність проданих товарів збільшиться з 1,43% до 5,07%.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного аналізу теоретичних аспектів управління витратами на торговельному підприємстві можна зробити такі загальні висновки.

1. У роботі встановлено, що витрати є ключовим чинником, який визначає рентабельність, конкурентоспроможність і стратегічну стабільність торговельного підприємства. Сучасні підходи до трактування витрат охоплюють бухгалтерський, управлінський, економічний, калькуляційний, нормативний та інші підходи, що забезпечує багатогранність їх аналізу й використання. Обґрунтовано доцільність поєднання різних підходів для отримання комплексної картини витратного механізму підприємства. Застосування інтегрованого підходу дозволяє не лише знизити витрати, але й ефективно планувати їх у межах операційної й стратегічної діяльності.

2. Проаналізовані методи управління витратами підтвердили, що найбільш ефективними для торговельного підприємства є поєднання методів бюджетування, калькулювання, CVP-аналізу, контролінгу та стратегічного планування. Кожен з методів має специфіку застосування відповідно до цілей аналізу, цифрової зрілості підприємства та доступу до інформації. Особливо актуальним є використання цифрових інструментів (ERP-систем, BI-аналітики), що забезпечують оперативність і точність управлінських рішень. Водночас традиційні підходи, як-от нормативне регулювання і маржинальний аналіз, залишаються ефективними при умові правильної інтеграції у загальну систему управління.

3. Узагальнення етапів управління витратами дозволяє виокремити ключові компоненти процесу: аналіз, планування, калькулювання, контроль, оптимізація, прогнозування і прийняття управлінських рішень. Ефективна система управління витратами повинна бути комплексною, охоплюючи фінансові, організаційні та цифрові аспекти. Висока якість управління витратами залежить від інтеграції управлінських рішень на всіх рівнях – від операційного до стратегічного. Підвищення гнучкості, впровадження аналітичних і цифрових

інструментів, а також побудова систем КРІ сприяє ефективнішому управлінню ресурсами підприємства.

4. Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Аквілон Південь» було проведено із застосуванням методики аналізу М. Портера. Результати засвідчать про наявність високої конкуренції на ринку оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Значна чутливість споживачів до цін обумовлює необхідність удосконалення закупівельної політики й мінімізації постійних витрат підприємства. В умовах активного впливу чинників зовнішнього середовища доцільним є посилення стратегічного управління витратами як інструменту формування конкурентних цінових переваг. Таким чином, ефективне реагування на ринкові зміни потребує гнучкості, адаптивності та оптимізації витратної структури підприємства.

5. Практичні аспекти управління витратами досліджувались на підставі даних господарської діяльності ТОВ «Аквілон Південь», яке успішно функціонує на ринку будівельних матеріалів, демонструючи стійке зростання та розвинену логістичну інфраструктуру. Його організаційна структура є функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами та оптимізувати управлінські процеси. Центральна система управління сприяє швидкому прийняттю рішень і координує діяльність у межах всієї компанії.

6. Аналіз даних показав, що на досліджуваному підприємстві зріс ефект операційного левериджу, що підвищує ризик втрати прибутку від реалізації товарів та послуг. З метою зменшення ризиковості діяльності запропоновано збільшити змінну частину фонду оплати праці працівників відділу збуту з 10% до 70%. Це також дозволить мотивувати працівників досягати високих КПП.

7. Задля зменшення змінних витрат підприємства у частині транспортно-експедиційних витрат запропоновано закупівля власних двох вантажівок із напівпричепом. Здійснення транспортування вантажів власним транспортом дозволить зменшити зазначені витрати приблизно на 15%. Період окупності цього інвестиційного проєкту складає 6 місяців.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Cohen E. Agency cost management tools & Best practices for 2025. *The Workamajig*. 2024. URL: <https://www.workamajig.com/blog/cost-management-tools> (дата звернення: 10.04.2025).
2. Collatto D. C., Souza M. A., Nascimento A. P., Lacerda D. P. Interactions, convergences and interrelationships between Lean Accounting and Strategic Cost Management: a study in the Lean Production context. *Gestão & Produção*. 2016. № 23(4). С. 815-827. URL: <https://www.scielo.br/j/gp/a/dhCwKSLWGcwcXZshBXXKcbpF/?lang=pt> (дата звернення: 22.04.2025)
3. Davydiuk T., Dong H. Improvement of Cost Management System through Company Management Reporting. *Economic journal Odesa polytechnic university*. 2024. Том. 4. Вип. 30. С. 33-40.
4. Hui S. Application research of enterprise cost management and supervision mechanism based on Big data. *Journal of Physics: Conference Series*. 2021. Vol. 1992. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1992/2/022115> (дата звернення: 26.04.2025).
5. Savic B., Vasiljevic Z., Djordjevic D. Strategic cost management as instrument for improving competitiveness of agribusiness complex. *Ekonomika Poljoprivrede*. 2014. № 61(4). С. 1005–1020. URL: <https://www.ea.bg.ac.rs/index.php/EA/article/view/343?articlesBySameAuthorPage=2> (дата звернення: 20.04.2025).
6. Kurbay A., Tansan B., Ortan E., Bas B. Effective cost management can fuel growth. *BCG Global*. 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/effective-cost-control-can-fuel-company-growth> (дата звернення: 20.04.2025).
7. Антипіна О. В., Неділько А. А., Скорін Ю. І. Порівняльний аналіз сучасних методів прогнозування економічних показників торговельного підприємства. *Системи обробки інформації*. 2020. №. 1 (160). С. 26-31. <https://doi.org/10.30748/soi.2020.160.03> (дата звернення: 11.05.2025)
8. Артамонова Н. С. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури. 2019. 259 с.

9. Брагіна О. С., Забродна І. О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2021. № 3 (17). С. 19-25. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No3/19.pdf> (дата звернення: 26.04.2025).
10. Вербицька В. Аналіз будівельного ринку України у 2025 році. Новаторбуд. 2025. URL: https://novatorstroy.com/press-relizy/analiz-stroitel'nogo-rynka-ukrainy-v-2025-godu/?srsltid=AfmBOoqTTphJVzMv4_U-OhrLwBE4nI0a6k3KWKuOKAFbbsuf1xTHm2fV (дата звернення: 01.05.2025).
11. Гойдан П., Келлі К. Більш ефективний спосіб управління витратами. *Management.com.ua*. 2024. URL: <https://www.management.com.ua/finance/fin304.html> (дата звернення: 28.03.2025).
12. Горощук В. Перерозподіл ВВП та дефіцит матеріалів: як змінився будівельний ринок України та чи є перспективи? *New Voice*. 2024. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kryza-budivelnogo-rinku-chi-ye-perspektivi-ta-chogo-ochikuvati-cherez-rik-novini-ukrajini-50437133.html> (дата звернення: 02.05.2025).
13. Григорова З. В., Кваско А. В Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. В. 2 (72). С. 18–24. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c5ddd559-d15b-4f61-8826-9271d15d937a/content> (дата звернення: 01.04.2025).
14. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 392 с
15. Захарченко В., Акулюшина М., Лінгур Л. Моделювання процесів управління витратами підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4212> (дата звернення: 01.04.2025).
16. Івченко Є. Будівельний ринок в Україні 2024-2030. Новаторбуд. 2024. URL: https://novatorstroy.com/press-relizy/stroitel'nyy-rynok-v-ukraine-2024-2030/?srsltid=AfmBOooi3iDitfwqI_mh-6VSaMF9rVmQf7gUW5BLP6cio48oFZCdWgnk (дата звернення: 30.04.2025).

17. Інноваційні технології управління підприємством : моногр. / І. О. Кузнецова, А. Р. Златова, В. В. Горбатюк, та ін.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 200 с.

18. Квач І. Я. Групування факторів впливу для управління витратами підприємства роздрібною торгівлі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С.224-230. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/21_2019/37.pdf (дата звернення: 30.04.2025).

19. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992> (дата звернення: 22.04.2025).

20. Кузнецова І. О. Методи прийняття управлінських рішень в бізнесі : конспект лекцій для студентів спеціальності «Менеджмент». Одеса. 2016. 52 с.

21. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Том. 1. Вип. 8. С. 40-48. URL: <https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/21679> (дата звернення: 29.04.2025).

22. Лищенко О. Г., Ушакова А. П. Порядок формування витрат в управлінні підприємством. *Тиждень науки-2024*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. С. 85-86.

23. Лугівська О. П., Лугівська Л. А. Особливості управління витратами обігу торговельного підприємства в умовах трансформаційних процесів. *Науковий вісник PUET: Economic Sciences*. 2021. №. 4 (66). С. 54–59. URL: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/view/1738> (дата звернення: 11.05.2025)

24. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140-147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 29.03.2025).

25. Мисака Г. В. Аналітичний інструментарій управління витратами обігу підприємств торгівлі в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. Вип. 1. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/issue_1_2021_14 (дата звернення: 03.04.2025).
26. Мілаш І. В., Красноусов А. В. Стратегічне управління витратами підприємств роздрібно́ї торгівлі : монографія. Х. : ХДУХТ, 2015. 286 с.
27. Мірзоєва Т., Томашевська О. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4437> (дата звернення: 09.04.2025).
28. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» : Наказ МФУ від 31 грудня 1999р. № 318. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>. (дата звернення: 07.04.2025).
29. Обсяги виробленої будівельної продукції за видами (за період з початку року). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/bud/ovb/arh_ovb_21u.htm (дата звернення: 25.04.2025).
30. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України у 2024 році. *Property Times*. 2025. URL: https://propertytimes.com.ua/blogs/andriy_ozeychuk/tendentsiyi_budivelnogo_rinku_ukrayini_u_2024_rotsi (дата звернення: 028.04.2025).
31. Офіційний сайт ТОВ «Аквілон Південь»: <https://akvilon.ua> (дата звернення: 07.05.2025).
32. Піскун А. В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №4 (70). С. 55-59.
33. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2005. 652 с.
34. Склярук І., Драка І. Управління витратами в умовах економічної нестабільності: адаптація облікових підходів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5459> (дата звернення: 07.04.2025).

35. Сучасні технології управління: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Одеса: ОНЕУ, 2023. 320с.
36. Технології прийняття управлінських рішень: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
37. Тлущкевич Н. В. Управлінський облік. Практикум : навчальний посібник. Луцьк : Луцький НТУ, 2018. 216 с.
38. Товариство з обмеженою відповідальністю «Аквілон Південь». *Платформа Clarity-project*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/42602859> (дата звернення: 03.05.2025).
39. Управління витратами: навчальний посібник / І. О. Ахновська, В. Є. Болгов. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
40. Фостолович В. А.; Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. *Економіка та держава*. 2019. № 10. С. 36-45.
41. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами : навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 166 с.
42. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 160-165.