

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
завідувач кафедри
Грінченко Р.В.

“ _____ ” _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за темою:
**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВАРИСТВІ З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»**

Виконавець:

Студент ФЕУП

(факультет)

Дикий Владислав Сергійович

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Гребенник Наталя Григорівна

(прізвище, ім'я та по батькові) /підпис/

Одеса 2026

АНОТАЦІЯ

Дикий В. С. «Удосконалення управління витратами товариства з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра з спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності».

Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2026.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління витратами підприємства, економічна сутність витрат, їх класифікація, а також сучасні підходи до управління витратами та напрями їх удосконалення.

Проаналізовано діяльність ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ», основні техніко-економічні показники, динаміку доходу, фінансового результату, активів, зобов'язань, чисельності працівників, а також склад і структуру витрат підприємства.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення управління витратами через запровадження внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат та внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками їх формування.

Ключові слова: витрати, управління витратами, підприємство, структура витрат, транспортно-експлуатаційні витрати, економічний ефект.

ANNOTATION

Dyki V. S. “Improvement of Cost Management of the Limited Liability Company “BIZNES-MATRYTSIA”

Qualifying work on obtaining a bachelor’s degree in specialty 076 “Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities”

for the educational program “Enterprise Economics and Business Organization”.

Odesa National Economic University. – Odesa, 2026.

The work examines the theoretical aspects of enterprise cost management, the economic essence of costs, their classification, as well as modern approaches to cost management and directions for its improvement.

The activity of LLC “BIZNES-MATRYTSIA” is analyzed, including the main technical and economic indicators, dynamics of revenue, financial results, assets, liabilities, number of employees, as well as the composition and structure of enterprise costs.

The paper proposes measures to improve cost management through the introduction of internal control of transport and operating costs and internal monitoring of costs by the main directions of their formation.

Keywords: costs, cost management, enterprise, cost structure, transport and operating costs, economic effect.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх роль у системі управління.....	6
1.2. Класифікація витрат і методичні підходи до їх аналізу.....	12
1.3. Сучасні підходи до управління витратами підприємства та напрями їх удосконалення.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ	
ВИТРАТАМИ В ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».....	25
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».....	29
2.3. Оцінка складу витрат та особливостей управління ними в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ	
«БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».....	45
3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління витратами та організаційні умови їх реалізації.....	45
3.2. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання управління витратами є одним із ключових напрямів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Для суб'єктів господарювання транспортно-логістичної сфери ця проблема набуває особливої ваги, оскільки саме витрати істотно визначають собівартість послуг, рівень прибутковості, фінансову стійкість та конкурентоспроможність. Зростання цін на паливо, нестабільність ринкового середовища, посилення вимог до організації перевезень, необхідність підтримання технічної справності транспорту та контролю непрямих витрат зумовлюють підвищену увагу до побудови дієвої системи управління витратами. За таких умов для підприємства недостатньо лише фіксувати загальну суму витрат у фінансовій звітності, оскільки реальна результативність залежить від їх структури, динаміки, керованості та здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Саме тому тема удосконалення управління витратами на підприємстві є актуальною як з позицій економічної науки, так і з позицій практики господарської діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ, аналіз фактичного стану та обґрунтування практичних напрямів удосконалення управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність витрат підприємства та їх роль у системі управління;
- узагальнити класифікацію витрат і методичні підходи до їх аналізу;
- розкрити сучасні підходи до управління витратами підприємства та напрями їх удосконалення;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»;

- проаналізувати основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- оцінити склад витрат, їх структуру та особливості управління ними на підприємстві;
- виявити основні проблеми у сфері управління витратами та визначити напрями, що мають пріоритетне значення для їх удосконалення;
- обґрунтувати практичні заходи щодо вдосконалення управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»;
- здійснити економічну оцінку доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління витратами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти удосконалення управління витратами ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи дослідження: метод аналізу і синтезу – для розкриття економічної сутності витрат та узагальнення наукових підходів до їх управління; методи порівняння, групування та класифікації – для систематизації видів витрат і сучасних підходів до управління ними; горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз – для оцінки динаміки та структури техніко-економічних показників і витрат підприємства; факторний аналіз – для визначення причин зміни фінансового результату та доходу на одного працівника; графічний і табличний методи – для наочного подання результатів дослідження; розрахунковий метод – для економічного обґрунтування запропонованих заходів. Такий набір методів відповідає змісту виконаної роботи та забезпечує логічний зв’язок між теоретичною, аналітичною і прикладною частинами дослідження.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних з 34 джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність витрат підприємства та їх роль у системі управління

У сучасній економіці категорія витрат належить до базових у системі управління підприємством, оскільки саме через неї відображається процес споживання ресурсів, формується собівартість продукції, робіт і послуг, визначається фінансовий результат та оцінюється ефективність господарської діяльності. У нормативно-обліковому підході витрати розглядаються як зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу, крім випадків його вилучення або розподілу власниками. Така логіка простежується як у національних, так і в міжнародних стандартах фінансової звітності, однак для потреб управління підприємством цього визначення недостатньо, оскільки менеджменту потрібне не лише фіксування вже понесених витрат, а й їх планування, контроль, аналіз і регулювання. Саме тому в науковій літературі поняття витрат тлумачиться ширше - як вартісне відображення використаних ресурсів, пов'язаних із досягненням цілей підприємства та формуванням його результатів [10, 12, 14, 28–30].

З економічної точки зору витрати не можна зводити лише до бухгалтерського показника. Вони відображають реальне використання праці, матеріалів, енергії, капіталу, інформації, часу та організаційних зусиль у процесі функціонування підприємства. У цьому контексті доцільно розмежовувати поняття «затрати» і «витрати». Затрати частіше пов'язують із процесом споживання ресурсів у натурально-речовій формі, тоді як витрати є їх грошовим вираженням, що вже інтегроване у фінансово-економічну систему підприємства. Таке розмежування має принципове значення для управління, адже дозволяє

розуміти, що підприємство спочатку споживає ресурси, а вже потім переводить їх використання у вартісну форму для аналітики, планування та контролю. Саме тому в сучасних дослідженнях витрати трактуються як економічна форма відображення використаних ресурсів, яка безпосередньо пов'язана з одержанням доходу, формуванням зобов'язань і кінцевою результативністю діяльності [7, 10, 16, 21].

Управлінський зміст витрат розкривається значно повніше в літературі з управлінського та стратегічного обліку. У класичних працях з управління витратами наголошується, що витрати є інформаційною основою для вибору альтернатив, обґрунтування цінових рішень, планування обсягу діяльності, визначення точки беззбитковості, оцінки відповідальності підрозділів та контролю ефективності використання ресурсів. Відповідно, витрати виконують не лише облікову, а й аналітичну, планову, контрольну та мотиваційну функції. У цьому сенсі управління витратами виходить за межі фіксації фактичних даних і стає складовою загальної системи менеджменту підприємства [20, 24–26].

У сучасному підприємстві витрати є однією з центральних категорій, що пов'язує операційну діяльність із фінансовим результатом. Чим точніше підприємство ідентифікує, групує та аналізує витрати, тим якіснішими стають управлінські рішення щодо асортименту, логістики, масштабів діяльності, завантаження ресурсів і цільових показників прибутковості. У працях Kaplan, Cooper, Johnson, Shank, Govindarajan та Blocher показано, що традиційний підхід до витрат як до суто бухгалтерської величини виявився недостатнім для умов конкуренції, а тому витрати стали розглядатися як стратегічний об'єкт управління, тісно пов'язаний із позиціонуванням підприємства, ланцюгом цінності, драйверами витрат і довгостроковою конкурентоспроможністю [21, 30–34].

Така еволюція підходів має особливе значення для підприємств, що функціонують у конкурентних галузях і змушені постійно співвідносити витрати з ціною, якістю та швидкістю обслуговування. Якщо раніше акцент робився

переважно на калькулюванні собівартості, то нині управління витратами дедалі частіше розглядається як комплексний процес, що охоплює встановлення витратних драйверів, оцінку поведінки витрат, виявлення «липких» витрат, пошук резервів оптимізації, бюджетування, управління за центрами відповідальності та використання сучасних методів калькулювання. Саме тому витрати в системі управління підприємством виконують роль індикатора не лише ефективності споживання ресурсів, а й якості самого менеджменту [18, 19, 22, 23, 32].

У вітчизняних дослідженнях роль витрат у системі управління підприємством також трактується як багатоаспектна. Наголошується, що управління витратами має забезпечувати не лише зниження їх абсолютної величини, а й підтримання оптимальної структури, відповідності стратегічним цілям підприємства, мінімізацію перевитрат і стабілізацію фінансових результатів. Відповідно, витрати розглядаються як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, що включає організацію, планування, нормування, бюджетування, облік, аналіз, контроль і регулювання. У цьому підході очевидним є зміщення акценту з пасивного «обліку витрат» до активного «управління витратами» [3, 6, 7, 11, 17].

Для обґрунтування економічної сутності витрат важливо також враховувати, що вони завжди мають цільовий характер. Підприємство несе витрати не абстрактно, а задля створення та реалізації продукту, забезпечення процесу обслуговування, підтримання операційної спроможності, формування доходу та досягнення бажаного рівня прибутковості. Саме тому витрати тісно пов'язані з категоріями собівартості, ціни, доходу, маржинального результату та прибутку. При цьому ототожнення витрат із собівартістю є методично некоректним: собівартість є агрегованою формою відображення певної частини витрат за встановленими правилами калькулювання, тоді як витрати як економічна категорія є ширшими та охоплюють усі напрями ресурсного споживання підприємства [10, 20, 24, 26, 28].

Окремого значення набуває класифікація витрат, оскільки саме вона забезпечує перехід від загального розуміння витрат до конкретних управлінських рішень. Залежно від мети аналізу витрати групують за економічними елементами, статтями калькуляції, способом включення до собівартості, поведінкою щодо обсягу діяльності, місцем виникнення, центрами відповідальності, релевантністю для прийняття рішень, контролюваністю та часовим горизонтом. Практичне значення такої класифікації полягає в тому, що один і той самий масив витрат може бути використаний для різних управлінських цілей: оцінки запасів, аналізу прибутковості, бюджетування, вибору альтернатив, контролю відхилень або стратегічного позиціонування.

Особливо важливо підкреслити, що витрати в системі управління підприємством виконують роль не лише обмежувача прибутку, а й інструмента цілеспрямованого впливу на ефективність діяльності. Удосконалення управління витратами не означає механічного скорочення будь-яких витрат. Йдеться про досягнення такого співвідношення між витратами, обсягом діяльності, якістю послуг, швидкістю обслуговування та фінансовими результатами, яке забезпечує підприємству стійке функціонування і конкурентні переваги. У стратегічному вимірі це означає перехід від обліку витрат до cost management, де ключовим є не факт понесення витрат, а керованість їх формування, зв'язок із цілями підприємства та здатність створювати додану вартість [21, 32].

З огляду на викладене, витрати підприємства доцільно визначати як грошове вираження використаних і спожитих у процесі господарської діяльності ресурсів, а також пов'язаного з ними приросту зобов'язань, що формують собівартість, впливають на фінансовий результат і виступають об'єктом планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання. Таке трактування поєднує нормативно-обліковий, економічний і управлінський підходи та найбільш відповідає завданням подальшого дослідження управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

Таблиця 1.1 – Підходи до трактування економічної сутності витрат підприємства

Підхід	Сутність підходу	Управлінське значення
Нормативно-обліковий	Витрати як зменшення економічних вигід через вибуття активів або зростання зобов'язань	Забезпечує єдність облікового відображення та фінансової звітності
Ресурсний	Витрати як грошове вираження використаних ресурсів	Дає можливість оцінити ресурсомісткість діяльності
Калькуляційний	Витрати як основа формування собівартості	Використовується для ціноутворення та аналізу прибутковості
Управлінський	Витрати як об'єкт планування, обліку, аналізу й контролю	Забезпечує прийняття поточних управлінських рішень
Стратегічний	Витрати як чинник конкурентної переваги та елемент ланцюга цінності	Орієнтує підприємство на довгострокову ефективність

Джерело: складено автором за [10, 20, 24, 26, 28]

Наведені в таблиці підходи до трактування економічної сутності витрат дають змогу зробити важливий висновок: витрати є багатоаспектною категорією, зміст якої не може бути повністю розкритий лише в межах одного наукового або прикладного підходу. Якщо нормативно-облікове трактування забезпечує формальну визначеність і придатність витрат для відображення у фінансовій звітності, то ресурсний підхід дозволяє побачити їх зв'язок із фактичним споживанням ресурсів підприємства. Калькуляційний підхід акцентує увагу на ролі витрат у формуванні собівартості, управлінський – на їх значенні для прийняття рішень, а стратегічний – на їх впливі на довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Саме поєднання цих підходів створює підстави для більш глибокого розуміння витрат як економічної категорії. Для сучасного підприємства витрати є не лише результатом уже здійснених господарських дій, а й інструментом, за допомогою якого можна оцінювати якість використання ресурсів, виявляти внутрішні диспропорції, визначати проблемні зони діяльності та обґрунтовувати напрями вдосконалення управління. Це означає, що витрати слід розглядати не ізольовано, а в тісному взаємозв'язку з процесами створення доходу, формування

прибутку, підтримання ліквідності та збереження загальної стійкості підприємства.

Особливого значення такий підхід набуває для підприємств транспортно-логістичної сфери. У цій галузі витрати є надзвичайно чутливими до організації операційної діяльності, технічного стану транспортних засобів, якості планування маршрутів, рівня координації перевезень, динаміки цін на паливо та інших зовнішніх і внутрішніх факторів. У результаті навіть за достатнього обсягу доходу підприємство може не досягати належного фінансового результату, якщо система управління витратами не забезпечує їх своєчасного контролю та коригування. Отже, роль витрат у системі управління підприємством слід оцінювати не лише через їх величину, а й через ступінь їх керованості.

У цьому контексті витрати виступають своєрідним індикатором ефективності всієї системи господарювання. Вони відображають, наскільки раціонально підприємство використовує наявні ресурси, чи відповідає масштаб споживання ресурсів досягнутим результатам, чи не виникає перевитрат на окремих ділянках діяльності, чи узгоджені поточні витратні рішення із загальними економічними цілями. Саме тому зміни у витратах завжди потребують не лише облікового відображення, а й змістовного економічного тлумачення.

Водночас слід підкреслити, що витрати не можна розглядати виключно як негативне явище або як чинник, який потрібно лише скорочувати. Для функціонування підприємства витрати є об'єктивно необхідними, оскільки саме через них забезпечується залучення ресурсів, організація роботи, підтримання технічної бази, виплата заробітної плати, виконання договірних зобов'язань та надання послуг. Тому з позицій управління більш коректно говорити не про мінімізацію витрат будь-якою ціною, а про досягнення їх економічно обґрунтованого рівня та оптимальної структури. Такий підхід дозволяє зберігати баланс між економією ресурсів і підтриманням належної якості діяльності.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що економічна сутність витрат розкривається через поєднання їх ресурсної, облікової, калькуляційної, управлінської та стратегічної природи. Саме це дозволяє перейти від загального розуміння витрат до побудови цілісної системи їх дослідження в межах роботи. Для подальшого аналізу теми важливо, що витрати виступають не лише показником господарської діяльності, а й самостійним об'єктом управлінського впливу. Відповідно, подальше дослідження має бути спрямоване на розкриття тих ознак і характеристик витрат, які дають можливість систематизувати їх для цілей управління та застосовувати у практиці аналітичної роботи підприємства.

1.2. Класифікація витрат і методичні підходи до їх аналізу

Для ефективного управління витратами підприємства недостатньо лише фіксувати їх загальний обсяг у фінансовій звітності. Практичне значення має систематизація витрат за такими ознаками, які дозволяють оцінити їх структуру, виявити чинники зміни, визначити ступінь впливу на фінансовий результат і сформулювати основу для прийняття управлінських рішень. Саме тому класифікація витрат є не формальною обліковою процедурою, а важливим елементом аналітичного забезпечення управління підприємством [2].

Класифікація витрат підприємства	за елементами,
	за статтями калькуляції,
	за способом віднесення,
	за поведінкою,
	за контрольованістю,
	за релевантністю

Рис. 1.1 – Класифікація витрат підприємства для потреб управління

Джерело: складено автором за [1, 13, 21]

У нормативному та обліковому аспекті витрати групуються за економічними елементами. Такий підхід дає змогу встановити, які саме ресурси

були використані підприємством у процесі діяльності. До основних елементів належать матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати. Подібне групування є важливим для загальної характеристики ресурсомісткості діяльності, але воно не дає повної відповіді на питання, де саме формуються витрати і як вони впливають на окремі результати діяльності підприємства [14].

Для потреб управління більш прикладне значення має класифікація витрат за статтями калькуляції. Якщо групування за елементами показує, які ресурси були спожиті, то групування за калькуляційними статтями дозволяє визначити, на які цілі вони були використані. Такий підхід є важливим при обчисленні собівартості продукції, робіт або послуг, а також при подальшому аналізі прибутковості окремих напрямів діяльності. Для підприємства це створює основу не лише для обліку, а й для оцінки доцільності певних витрат та їх оптимізації.

Однією з найбільш важливих для аналізу є класифікація витрат за способом включення до собівартості, тобто поділ на прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов'язані з конкретним видом продукції, робіт або послуг і можуть бути прямо віднесені на відповідний об'єкт обліку. Непрямі витрати такого прямого зв'язку не мають, тому потребують розподілу за певною базою. Саме ця група витрат часто створює найбільші труднощі в управлінні, оскільки недостатньо обґрунтований розподіл може викривлювати собівартість та ускладнювати оцінку ефективності окремих напрямів діяльності [26].

Для аналітичних розрахунків велике значення має поділ витрат за характером їх поведінки залежно від зміни обсягу діяльності. У цьому випадку виокремлюють змінні, постійні та змішані витрати. Змінні витрати змінюються пропорційно або майже пропорційно зміні обсягу діяльності, тоді як постійні в короткостроковому періоді залишаються відносно стабільними. Така класифікація є основою для аналізу беззбитковості, визначення запасу фінансової міцності, оцінки впливу витрат на прибуток та обґрунтування рішень

щодо масштабів діяльності. Для підприємства, яке працює в умовах коливання доходів, саме ця класифікація має особливу практичну цінність.

Не менш важливим є поділ витрат на контрольовані та неконтрольовані. Такий підхід використовується тоді, коли управління витратами розглядається крізь призму відповідальності окремих керівників або структурних підрозділів. Контрольованими є ті витрати, на які певна посадова особа або центр відповідальності може реально впливати. Неконтрольовані витрати перебувають поза межами її безпосередніх повноважень. Саме цей поділ особливо важливий для побудови внутрішньої системи контролю, оцінки ефективності роботи окремих підрозділів і формування обґрунтованої системи мотивації [4, 17].

У сучасному управлінні витратами значну увагу приділяють також класифікації за релевантністю для прийняття рішень. Релевантними є витрати, які змінюються залежно від вибору конкретної альтернативи і тому мають враховуватися в процесі управлінського вибору. Нерелевантні витрати, навпаки, не залежать від прийнятого рішення і не повинні впливати на вибір. Такий поділ має особливе значення у випадках, коли підприємство вирішує питання щодо доцільності певних витрат, вибору між альтернативними діями або визначення пріоритетів у використанні ресурсів.

Класифікація витрат має безпосередній зв'язок із методичними підходами до їх аналізу. Якщо групування витрат забезпечує структурованість інформації, то аналіз дозволяє виявити тенденції, закономірності, проблемні аспекти та резерви підвищення ефективності. У найбільш загальному вигляді аналіз витрат підприємства передбачає оцінку їх складу, структури, динаміки, факторів зміни та впливу на фінансовий результат. При цьому конкретний набір методів залежить від мети дослідження, інформаційної бази та особливостей діяльності підприємства.

Узагальнення основних класифікаційних ознак витрат доцільно подати в табличній формі.

Таблиця 1.2 – Основні ознаки класифікації витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат	Значення для управління
За економічними елементами	матеріальні, оплата праці, соціальні відрахування, амортизація, інші	дає змогу оцінити загальну ресурсомісткість діяльності
За статтями калькуляції	прямі матеріальні, трудові, інші прямі, непрямі	використовується для формування собівартості
За способом віднесення	прямі, непрямі	важлива для калькулювання та розподілу витрат
За поведінкою	змінні, постійні, змішані	застосовується в аналізі беззбитковості та плануванні
За контрольованістю	контрольовані, неконтрольовані	використовується в управлінні за центрами відповідальності
За релевантністю	релевантні, нерелевантні	важлива для вибору управлінських рішень

Джерело: складено автором за [2, 4, 14, 17, 26]

Найпростішими та найбільш поширеними є горизонтальний і вертикальний аналіз витрат. Горизонтальний аналіз дає змогу визначити зміну витрат у часі, виявити їх зростання або скорочення, оцінити темпи приросту. Вертикальний аналіз використовується для дослідження структури витрат, тобто питомої ваги окремих їх складових у загальному обсязі. Для бакалаврської роботи саме ці два підходи є обов'язковими, оскільки вони дають можливість наочно показати, які групи витрат переважають і як змінюється їх значення у динаміці [1, 17].

Важливим аналітичним інструментом є коефіцієнтний підхід, який дозволяє перейти від абсолютних величин до відносних показників. У дослідженні витрат найчастіше використовують показники витрат на 1 грн реалізації, рентабельності, частки витрат у доході, співвідношення окремих елементів витрат. Саме відносні показники дозволяють краще оцінити ефективність, оскільки вони показують не лише скільки підприємство витрачає, а й наскільки виправданими є ці витрати щодо отриманого результату.

Поглиблене дослідження витрат потребує застосування факторного аналізу. Його сутність полягає у виявленні причин, які зумовили зміну загального рівня витрат або окремих їх складових. У практиці підприємства це означає

необхідність з'ясувати, чи змінилися витрати через зростання обсягу діяльності, зміну цін на ресурси, перегляд організації роботи, збільшення адміністративного навантаження або інші причини. Саме факторний підхід є особливо важливим тоді, коли підприємство демонструє нестабільний фінансовий результат і необхідно зрозуміти, за рахунок чого саме погіршилася або покращилася ситуація [16, 26].

У сучасній літературі також широко розглядаються методи функціонально-вартісного аналізу, калькулювання за видами діяльності, таргет-костингу, кайзен-костингу та стратегічного аналізу витрат. Вони мають велике значення для складних виробничих або багатопроцесних підприємств. Проте у бакалаврській роботі їх доцільно розглядати як загальну методичну основу, а не як обов'язковий інструментарій практичного розрахунку. Для дослідження конкретного підприємства необхідно виходити з реальної доступності даних і не формалізувати ті розрахунки, які не можуть бути коректно підтверджені звітністю [21, 26].

Для забезпечення обґрунтованих управлінських рішень важливо не лише класифікувати витрати, а й дотримуватися послідовної логіки їх дослідження. Аналіз витрат підприємства має здійснюватися поетапно - від збору інформації до виявлення резервів удосконалення системи управління. Такий підхід дозволяє пов'язати облікові дані з аналітичними висновками та практичними управлінськими рішеннями. Послідовність аналізу витрат підприємства наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. – Послідовність аналізу витрат підприємства

Джерело: складено автором за [1, 4]

Наведена на рисунку послідовність показує, що аналіз витрат є не одноразовою процедурою, а логічно взаємопов'язаним процесом. Його результатом має бути не лише констатація зміни витрат, а й виявлення причин цих змін, оцінка їх впливу на діяльність підприємства та формування підґрунтя для вдосконалення управління витратами.

1.3. Сучасні підходи до управління витратами підприємства та напрями їх удосконалення

В умовах нестабільного ринкового середовища управління витратами перестає бути лише допоміжною функцією обліку та перетворюється на один із ключових елементів системи управління підприємством. Це пов'язано з тим, що саме через витрати підприємство реалізує використання своїх ресурсів, формує собівартість, забезпечує виконання операційних процесів і впливає на кінцевий фінансовий результат. Якщо раніше увага зосереджувалася переважно на фіксації фактичних витрат, то сучасні підходи орієнтуються на їх прогнозування, попередження перевитрат, аналітичне обґрунтування рішень та постійне коригування витратної поведінки підприємства.

Сучасне управління витратами базується на розумінні того, що витрати не є лише наслідком діяльності, а й активним об'єктом управлінського впливу. Іншими словами, підприємство може і повинно впливати на величину, структуру та динаміку витрат через організацію процесів, вибір технологій, побудову системи контролю, планування закупівель, управління персоналом, логістикою та дебіторською заборгованістю. Саме тому управління витратами слід розглядати як складову загальної системи менеджменту, а не як вузьке питання бухгалтерського обліку [5, 15].

У практичному аспекті система управління витратами охоплює кілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, це планування витрат, яке передбачає визначення потреби в ресурсах і встановлення орієнтирів допустимого рівня

витрат. По-друге, це організація обліку витрат, яка забезпечує збір і систематизацію інформації про споживання ресурсів. По-третє, важливе місце займає аналіз витрат, що дозволяє виявити причини їх змін, оцінити ефективність використання ресурсів і встановити резерви економії. По-четверте, система управління витратами включає контроль, тобто перевірку відповідності фактичних показників запланованим параметрам. Нарешті, завершальним елементом є регулювання витрат, коли на основі виявлених відхилень приймаються конкретні управлінські рішення щодо усунення перевитрат або підвищення результативності діяльності.

Одним із базових сучасних підходів є функціональний підхід до управління витратами. Його сутність полягає в тому, що витрати розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з конкретними функціями управління та бізнес-процесами підприємства. У такому випадку важливо не лише знати загальну суму витрат, а й розуміти, на якому етапі вони виникають, які підрозділи або операції їх формують, наскільки вони виправдані та чи можуть бути знижені без погіршення результатів діяльності. Такий підхід особливо важливий для підприємств, у яких витрати формуються не лише у виробництві, а й у логістиці, управлінні, обслуговуванні клієнтів, збуті та адміністративних процесах [16].

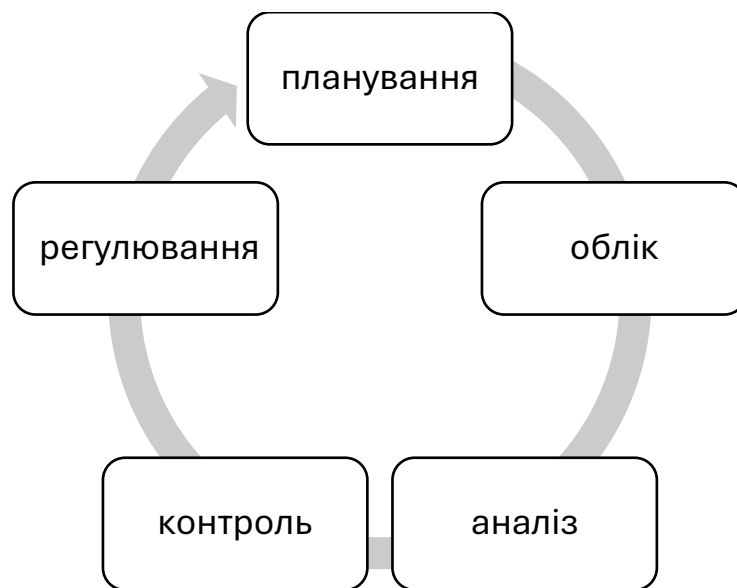


Рис. 1.3. – Функції управління витратами підприємства

Джерело: складено автором за [1]

Інший важливий підхід пов'язаний із управлінням витратами за центрами відповідальності. Його зміст полягає в тому, що на підприємстві визначаються конкретні ділянки, підрозділи або посадові особи, відповідальні за формування і контроль певних видів витрат. Це дає змогу зробити систему управління витратами більш адресною та практично орієнтованою. За такого підходу витрати вже не сприймаються як безособова сума, а прив'язуються до конкретного місця виникнення та конкретного управлінського впливу. Для сучасного підприємства це має велике значення, оскільки сприяє підвищенню дисципліни, прозорості й обґрунтованості витратних рішень.

Ще одним важливим напрямом є процесний підхід до управління витратами. Він передбачає, що об'єктом уваги є не окремий підрозділ, а бізнес-процес у цілому. За такого підходу аналізують, які витрати виникають на кожному етапі процесу, чи створюють вони цінність для споживача, чи не дублюються окремі операції, чи немає зайвих витрат часу, ресурсів або організаційних зусиль. У сучасних умовах саме процесний підхід є особливо перспективним, оскільки дозволяє виявляти не лише явні фінансові втрати, а й приховані джерела неефективності.

функціональний підхід	управлінські функції;
управління за центрами відповідальності	місце виникнення витрат;
процесний підхід	бізнес-процеси та операції.

Рис. 1.4. Підходи до управління витратами підприємства

Джерело: складено автором за [16]

У сучасній теорії та практиці вагомого значення набув стратегічний підхід до управління витратами. Його відмінність від традиційного полягає в тому, що витрати оцінюються не лише з точки зору поточного обліку, а в контексті довгострокових цілей підприємства, його конкурентної позиції, ринкової поведінки та можливостей створення цінності для споживача. У межах такого підходу підприємство має не просто зменшувати витрати, а формувати таку їх структуру, яка забезпечує стійкий економічний результат. Саме тому стратегічне управління витратами передбачає врахування не лише поточних витрат, а й причин їх виникнення, впливу на конкурентоспроможність та взаємозв'язку із загальною бізнес-моделлю [33, 34].

У межах стратегічного підходу важливими стали такі інструменти, як аналіз ланцюга цінності, таргет-костинг, кайзен-костинг, калькулювання за видами діяльності та управління драйверами витрат. Для великих підприємств ці інструменти дозволяють значно підвищити точність аналітики та краще пов'язати витрати з факторами їх формування. Для малого або середнього підприємства вони не завжди можуть бути впроваджені у повному вигляді, однак самі принципи такого підходу залишаються важливими. Йдеться насамперед про необхідність бачити витрати не лише як бухгалтерську категорію, а як результат конкретних управлінських рішень і організаційної побудови діяльності.

Окреме місце в сучасному управлінні витратами займає цифровий підхід. У нинішніх умовах підприємства дедалі частіше використовують програмні засоби, автоматизовані системи обліку, аналітичні панелі, електронні реєстри, CRM-системи та інші цифрові рішення для контролю витрат. Цифровізація дозволяє підвищити оперативність отримання інформації, точність аналітики, швидкість виявлення відхилень і якість управлінських рішень. Особливо актуальним це є для підприємств із значною кількістю повторюваних операцій, де навіть невеликі відхилення можуть у сукупності мати суттєвий фінансовий ефект.

Для підприємств торговельно-логістичного профілю важливим є також поєднання витратного та ризик-орієнтованого підходів. Це означає, що витрати повинні розглядатися не лише з позицій їх величини, а й з точки зору ризиків, які вони породжують або зменшують. Наприклад, недостатні витрати на технічне обслуговування, логістичний супровід, контроль дебіторської заборгованості чи документообіг можуть створювати для підприємства значно більші втрати в майбутньому. Отже, сучасне управління витратами повинно забезпечувати не просто скорочення витрат, а їх оптимізацію з урахуванням фінансової стійкості підприємства, його ліквідності, операційної безпеки та якості обслуговування клієнтів [7].

Сучасні підходи до управління витратами логічно підводять до питання їх удосконалення. У загальному вигляді напрями вдосконалення системи управління витратами можна звести до кількох ключових позицій. По-перше, це підвищення аналітичності витратної інформації, тобто перехід від загальних сум до детального розуміння причин виникнення витрат. По-друге, це посилення планово-контрольної складової, включаючи бюджетування, лімітування та аналіз відхилень. По-третє, важливим є вдосконалення організації витратних процесів, тобто усунення дублювання операцій, скорочення зайвих процедур, раціоналізація використання ресурсів. По-четверте, необхідним є впровадження цифрових інструментів, що дозволяють прискорити обробку даних і підвищити якість контролю. Нарешті, окремого значення набуває інтеграція управління витратами з іншими управлінськими підсистемами - фінансами, логістикою, збутом, управлінням персоналом і загальною стратегією розвитку підприємства.

Узагальнення сучасних підходів до управління витратами наведено у таблиці 1.3.

Наведені в таблиці сучасні підходи до управління витратами свідчать про те, що в умовах сучасного господарювання підприємство не може обмежуватися лише одним інструментом або одним способом впливу на витрати. Кожен із підходів відображає окремий аспект управлінської роботи й водночас доповнює

інші. Функціональний підхід дозволяє пов'язати витрати з базовими управлінськими процесами підприємства, за центрами відповідальності – персоніфікувати контроль і підвищити виконавську дисципліну, процесний – зосередити увагу на ефективності окремих операцій та етапів діяльності. Стратегічний підхід, у свою чергу, виходить за межі поточного контролю та орієнтує підприємство на довгострокову узгодженість витратної політики із загальними цілями розвитку.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до управління витратами підприємства

Підхід	Сутність підходу	Практичне значення
Функціональний	витрати розглядаються у зв'язку з функціями управління	дозволяє поєднати планування, облік, аналіз і контроль
За центрами відповідальності	витрати пов'язуються з конкретними підрозділами або відповідальними особами	підвищує адресність контролю
Процесний	витрати аналізуються за бізнес-процесами та операціями	дає змогу виявити неефективні етапи діяльності
Стратегічний	витрати оцінюються у зв'язку з довгостроковими цілями та конкурентною позицією	забезпечує узгодження витрат із розвитком підприємства
Цифровий	управління витратами спирається на автоматизовані інформаційні системи	підвищує оперативність і точність управлінських рішень
Ризик-орієнтований	витрати оцінюються з урахуванням можливих ризиків і наслідків їх зміни	сприяє фінансовій стійкості та безпеці діяльності

Джерело: складено автором за [7, 33, 34]

Особливо важливим є те, що в практиці підприємства ці підходи не повинні застосовуватися ізольовано. Реальна система управління витратами формується саме на основі їх поєднання. Наприклад, підприємство може одночасно контролювати витрати за підрозділами, оцінювати їх за окремими процесами та зіставляти з довгостроковими цілями розвитку. За таких умов витрати перестають бути лише об'єктом обліку і перетворюються на повноцінний інструмент управління ефективністю, стійкістю та конкурентоспроможністю підприємства. Саме тому подальше дослідження має бути спрямоване не лише

на опис підходів, а й на виявлення тих із них, які є найбільш придатними для практичного використання на конкретному підприємстві.

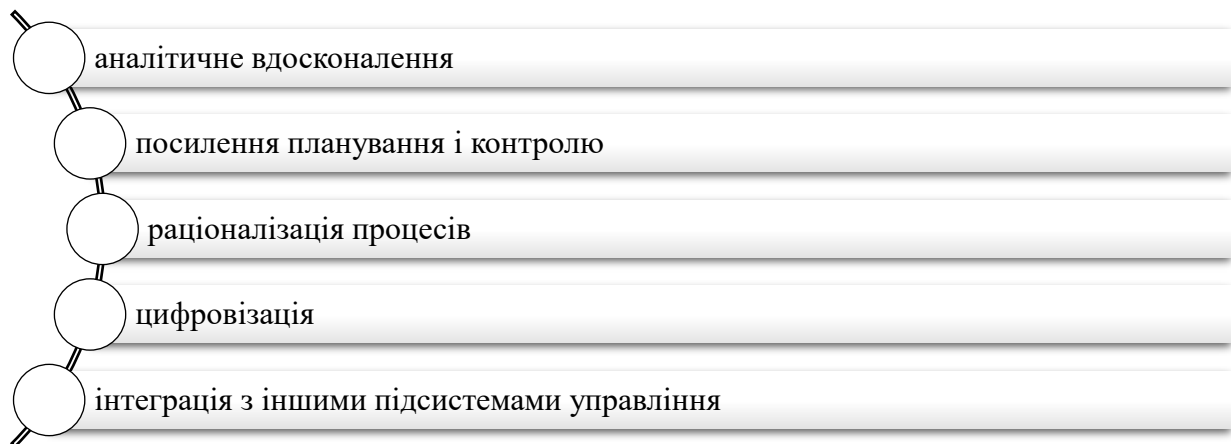


Рис. 1.5. Напрями удосконалення управління витратами підприємства

Джерело: складено автором

Для дослідження особливо важливим є те, що сучасні підходи не вимагають обов'язкового використання складних або дорогих управлінських технологій. Навіть у межах реальної звітності й доступної інформації можна сформувану обґрунтовану систему управління витратами, якщо поєднати аналіз, контроль, оцінку витратомісткості, дослідження структури витрат, динаміки доходів, фінансових результатів та окремих проблемних зон діяльності підприємства. Отже, удосконалення управління витратами слід пов'язувати не стільки з формальним впровадженням нових методик, скільки з підвищенням керованості витрат і узгодженням витратних рішень з економічними результатами підприємства.

Таким чином, сучасне управління витратами підприємства є багатокомпонентною системою, що поєднує функціональний, процесний, стратегічний, цифровий і ризик-орієнтований підходи. Його головна мета полягає не в механічному скороченні витрат, а в досягненні їх оптимального рівня та структури, які забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ». Підприємство функціонує у сфері транспортно-логістичної та торговельної діяльності, а його економічний профіль пов'язаний з перевезенням вантажів, роботою на ринку паливно-мастильних матеріалів та супровідними операціями. Така спеціалізація зумовлює підвищене значення витрат для загальної результативності діяльності, оскільки саме в цій сфері рівень собівартості, логістичних витрат, витрат на утримання транспорту, адміністративних і збутових витрат істотно впливає на кінцевий фінансовий результат.

За даними відкритого реєстру компанія зареєстрована 8 листопада 2021 року в місті Одеса. Її повна назва - ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЗНЕС МАТРИЦЯ», код ЄДРПОУ - 44550950, статутний капітал - 70 000 грн. Станом на 2026 рік у відкритих даних як основний вид діяльності зазначено КВЕД 49.41 «Вантажний автомобільний транспорт». Водночас історія змін реєстраційної інформації свідчить, що раніше підприємство працювало з основним видом діяльності 46.71 «Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами». Це має важливе аналітичне значення, оскільки свідчить про певне зміщення акценту від торговельної до транспортно-логістичної складової діяльності підприємства [9].

ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» спеціалізується на перевезенні паливно-мастильних матеріалів, забезпечує логістичний супровід постачань і має досвід здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У характеристиці діяльності компанії підкреслюється, що її робота пов'язана з міжнародними перевезеннями,

дотриманням вимог безпеки, екологічних стандартів і чинного законодавства. Це дозволяє розглядати підприємство не лише як торговельного посередника, а як суб'єкта, у якого значну роль відіграє організація логістичних процесів, управління транспортними ресурсами та супровід операцій із небезпечними вантажами.

Важливою організаційною рисою підприємства є наявність власної матеріально-технічної бази. За матеріалами компанії, до неї входить автопарк спеціалізованих транспортних засобів, зокрема бензовозів, що формує операційну основу для надання транспортних послуг і здійснення поставок. Наявність власного транспорту є суттєвою перевагою для підприємства, оскільки підвищує рівень контролю над логістичним процесом, зменшує залежність від сторонніх перевізників та водночас створює значне навантаження на систему управління витратами. У такій моделі діяльності підприємство повинно постійно контролювати витрати на паливе, технічне обслуговування транспорту, амортизацію, оплату праці водіїв, супровідні витрати та інші складові собівартості перевезень.

З організаційно-правового погляду підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Ця форма господарювання є типовою для малого та середнього бізнесу, оскільки поєднує відносну гнучкість управління з юридично оформленою структурою власності та відповідальності. Для досліджуваного підприємства така форма є доцільною, зважаючи на потребу в укладенні договорів, веденні зовнішньоекономічної діяльності, роботі з перевезеннями та здійсненні операцій у сфері торгівлі паливом і транспортних послуг.

Окремої уваги потребує динаміка зміни керівництва та реєстраційних параметрів підприємства. У відкритих даних зафіксовано кілька змін керівника протягом 2023–2025 років, а також зміну основного виду діяльності. Для економічного аналізу це важливо тому, що зміни управлінської конфігурації часто супроводжуються змінами у пріоритетах розвитку, структурі доходів і витрат,

операційній моделі та бізнес-процесах підприємства. У роботі цей аспект доцільно враховувати як фонову обставину, але без надмірних припущень щодо причин таких змін, оскільки фінансова звітність сама по собі не дає підстав для однозначних висновків щодо їх впливу.

Для наочності узагальнимо основні відомості про підприємство у табличній формі.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «БІЗНЕС МАТРИЦЯ»
Скорочена назва	ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»
Код ЄДРПОУ	44550950
Дата заснування	08.11.2021
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження	м. Одеса
Статутний капітал	70 000 грн
Поточний основний вид діяльності	49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Попередній основний вид діяльності	46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Характер діяльності	транспортно-логістична та торговельна діяльність
Особливості діяльності	перевезення паливно-мастильних матеріалів, міжнародні перевезення, супровід поставок
Матеріально-технічна база	власний спеціалізований автопарк

Джерело: [9]

Організаційно-економічний зміст діяльності підприємства полягає у поєднанні кількох взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це формування доходу від операцій у сфері перевезень та супроводу поставок. По-друге, це торговельна складова, пов'язана з ринком пального та відповідними операціями купівлі-продажу. По-третє, це забезпечення транспортного процесу, яке передбачає витрати на утримання техніки, організацію перевезень, виконання нормативних вимог та супровід зовнішньоекономічних операцій. У такій моделі господарювання підприємство функціонує в умовах досить високої

витратомісткості, що робить тему удосконалення управління витратами методично та практично виправданою.



Рис. 2.1. – Організаційно-економічний профіль ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Джерело: [9]

Особливістю підприємства є й те, що в його діяльності витрати мають складну природу. Частина з них має безпосередній зв'язок із перевезеннями та може змінюватися залежно від обсягів діяльності. Інша частина має умовно-постійний характер і пов'язана з підтриманням функціонування підприємства незалежно від коливань доходу. Саме це ускладнює управління витратами і вимагає не лише фіксації їх загальної суми, а й аналізу структури, динаміки та взаємозв'язку з результатами діяльності.

Важливо також враховувати, що підприємство працює у сфері, чутливій до зовнішніх факторів. До них належать зміна цін на паливо, коливання вартості логістичних послуг, регуляторні вимоги до перевезень, ситуація на зовнішніх ринках, умови міжнародного транспортування та загальний рівень ділової активності. Усе це підвищує значення адаптивного підходу до управління витратами. Для такого підприємства недостатньо просто підтримувати облік витрат; необхідно постійно оцінювати, як саме вони змінюються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та яким чином можуть бути оптимізовані без втрати операційної спроможності.

Отже, ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» є підприємством транспортно-логістичного і торговельного профілю, діяльність якого пов'язана з перевезенням вантажів, ринком паливно-мастильних матеріалів та супровідними операціями. Організаційно-економічні особливості компанії - поєднання торговельної та транспортної складових, наявність власного автопарку, міжнародний характер частини операцій, зміна акценту основного виду діяльності, нестійкість фінансових результатів - формують підґрунтя для подальшого аналізу витрат. Саме тому наступним кроком є дослідження основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та виявлення тих тенденцій, які безпосередньо впливають на систему управління витратами.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Аналіз основних техніко-економічних показників дає змогу оцінити масштаби діяльності підприємства, загальні тенденції її зміни, результативність використання ресурсів та виявити передумови для подальшого дослідження витрат. Для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» такий аналіз є особливо важливим, оскільки підприємство працює у сфері, де значний обсяг доходу ще не означає високої ефективності, а кінцевий результат суттєво залежить від рівня витрат, структури активів і організації операційної діяльності.

Першим узагальнюючим показником є дохід підприємства. Саме він характеризує масштаб господарської діяльності, обсяг реалізації товарів і послуг та загальний рівень ринкової активності. За наявними даними, дохід ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2022 році становив 64 311,0 тис. грн, у 2023 році - 189 433,9 тис. грн, у 2024 році - 201 416,5 тис. грн, а у 2025 році - 84 025,6 тис. грн.

Аналіз наведеної динаміки показує, що у 2023 році підприємство різко наростило обсяг діяльності. У 2024 році зростання доходу продовжилося, але вже значно повільнішими темпами. Натомість у 2025 році дохід суттєво скоротився.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходу ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Дохід, тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн	Темп зміни, %
2022	64 311,0	–	–
2023	189 433,9	+125 122,9	294,6
2024	201 416,5	+11 982,6	106,3
2025	84 025,6	-117 390,9	41,7

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Отже, у досліджуваному періоді діяльність підприємства характеризувалася високою мінливістю масштабів господарювання. Це важливо враховувати далі, оскільки за таких умов система управління витратами має бути достатньо гнучкою, щоб реагувати як на розширення, так і на скорочення обсягів діяльності.

Наступним показником є чистий фінансовий результат, тобто чистий прибуток або збиток підприємства. На відміну від доходу, цей показник відображає не масштаб діяльності, а її кінцеву економічну результативність. Саме він найбільш чітко демонструє, чи було підприємство здатне перетворити отриманий дохід на позитивний фінансовий результат.

Таблиця 2.3 – Динаміка чистого фінансового результату ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн
2022	56,7	–
2023	-1 917,5	-1 974,2
2024	-1 990,8	-73,3
2025	229,4	+2 220,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Наведені дані свідчать, що підприємство було прибутковим у 2022 році, але у 2023–2024 роках перейшло до збиткової діяльності. При цьому у 2024 році збитковість практично збереглася на рівні попереднього року. Лише у 2025 році підприємству вдалося знову отримати прибуток. Найважливішим висновком тут

є те, що зростання доходу у 2023–2024 роках не забезпечило поліпшення фінансового результату. Це означає, що сам по собі приріст обсягу діяльності не був достатнім чинником ефективності, а отже, істотну роль у формуванні прибутку.

Для поглиблення аналізу доцільно визначити, які саме фактори зумовили зміну чистого фінансового результату ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2025 році порівняно з 2024 роком. Такий підхід дозволяє перейти від загального констатування переходу підприємства від збитковості до прибутковості до більш змістовного пояснення причин цієї зміни.

За даними звіту про фінансові результати, у 2024 році чистий фінансовий результат становив –1 990,8 тис. грн, а у 2025 році - 229,4 тис. грн, тобто відбулося покращення на 2 220,2 тис. грн. Визначимо, за рахунок яких саме змін це стало можливим. У 2024 році чистий дохід від реалізації становив 201 265,0 тис. грн, інші доходи - 151,5 тис. грн, собівартість реалізованої продукції - 196 261,9 тис. грн, інші витрати - 7 145,4 тис. грн. У 2025 році відповідні показники становили: чистий дохід - 82 278,9 тис. грн, інші доходи - 1 746,7 тис. грн, собівартість - 78 645,7 тис. грн, інші витрати - 5 099,7 тис. грн, податок на прибуток - 50,8 тис. грн.

Наведені розрахунки свідчать, що позитивна зміна чистого фінансового результату у 2025 році була досягнута не за рахунок зростання доходу, а насамперед за рахунок суттєвого скорочення собівартості реалізованої продукції та зменшення інших витрат. Вплив зниження собівартості становив 117 616,2 тис. грн, а вплив скорочення інших витрат - 2 045,7 тис. грн. Водночас зменшення чистого доходу діяло у протилежному напрямі і погіршувало результат на 118 986,1 тис. грн. Таким чином, прибутковість 2025 року була забезпечена не розширенням діяльності, а більш стриманою витратною моделлю.

Головним фактором покращення фінансового результату стало зниження витратного навантаження

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз зміни чистого фінансового результату ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2025 році порівняно з 2024 роком

Фактор	Вплив на зміну чистого фінансового результату, тис. грн
Зменшення чистого доходу від реалізації	-118 986,1
Збільшення інших доходів	+1 595,2
Зменшення собівартості реалізованої продукції	+117 616,2
Зменшення інших витрат	+2 045,7
Податок на прибуток	-50,8
Загальна зміна чистого фінансового результату	+2 220,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Для більш повної оцінки доцільно співвіднести дохід і фінансовий результат через показник рентабельності продажу. Він показує, яка частка чистого прибутку припадає на 1 грн доходу. Для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» цей показник є особливо важливим, адже дозволяє оцінити, наскільки результативною була діяльність у роки високого доходу.

Таблиця 2.5 – Рентабельність продажу ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Дохід, тис. грн	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Рентабельність продажу, %
2022	64 311,0	56,7	0,09
2023	189 433,9	-1 917,5	-1,01
2024	201 416,5	-1 990,8	-0,99
2025	84 025,6	229,4	0,27

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Рентабельність продажу підтверджує попередній висновок: у 2023–2024 роках підприємство працювало зі збитком, хоча мало значні обсяги доходу. У 2025 році значення показника стало додатним, але залишилося невисоким. Це свідчить про дуже обмежений запас прибутковості та високу чутливість підприємства до змін витратомісткості діяльності.

Наступним показником, який характеризує економічний потенціал підприємства, є вартість активів. Активи відображають загальний обсяг ресурсів,

що перебувають у розпорядженні підприємства і забезпечують його функціонування. Їх динаміка показує, чи зберігає підприємство ресурсну основу своєї діяльності, чи, навпаки, працює в умовах її звуження.

Таблиця 2.6 – Динаміка активів ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Активи, тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн
2022	7 990,6	–
2023	8 954,3	+963,7
2024	7 733,3	-1 221,0
2025	6 084,1	-1 649,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

У 2023 році активи підприємства зросли, що відповідало розширенню масштабів діяльності. Проте вже у 2024 році почалося їх скорочення, яке продовжилося у 2025 році. Така динаміка свідчить про поступове звуження ресурсної бази підприємства. Це означає, що зменшення доходу у 2025 році супроводжувалося не лише ослабленням ринкової активності, а й скороченням економічного потенціалу.

Для оцінки фінансового навантаження важливо проаналізувати зобов'язання підприємства. Цей показник характеризує рівень залежності підприємства від залучених ресурсів і дає змогу оцінити, наскільки стабільною є структура фінансування його діяльності.

Таблиця 2.7 – Динаміка зобов'язань ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Зобов'язання, тис. грн	Абсолютне відхилення до попереднього року, тис. грн
2022	7 796,9	–
2023	10 615,7	+2 818,8
2024	11 375,3	+759,6
2025	9 604,8	-1 770,5

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Аналіз динаміки зобов'язань показує, що в 2023–2024 роках підприємство нарощувало боргове навантаження. Лише в 2025 році зобов'язання дещо зменшилися, але все одно залишалися високими. У поєднанні зі скороченням активів це свідчить про досить напружений фінансовий стан підприємства. Для теми дослідження це важливо тим, що високий рівень зобов'язань підвищує вимоги до контролю витрат, оскільки за умов нестійкої прибутковості будь-яке перевищення витрат може посилювати ризики фінансової нестабільності.

Ще одним показником, який доцільно розглянути, є чисельність працівників. Для транспортно-логістичного підприємства це не лише соціально-кадровий, а й економічний показник, оскільки він характеризує масштаби кадрового забезпечення та створює основу для розрахунку продуктивності праці.

Таблиця 2.8 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Кількість працівників, осіб	Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб
2022	6	–
2023	10	+4
2024	10	0
2025	7	-3

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Чисельність працівників зростає у 2023 році, що відповідало розширенню діяльності. У 2024 році вона залишалася незмінною, а в 2025 році скоротилася. Це дозволяє припустити, що підприємство адаптувало кадрову чисельність до нових масштабів діяльності, однак таке скорочення також може свідчити про зниження інтенсивності операцій або перегляд організації роботи.

Для характеристики ефективності використання трудових ресурсів розрахуємо дохід на одного працівника. У 2023–2024 роках дохід на одного працівника зростає, що свідчило про збільшення масштабів діяльності на одного зайнятого. У 2025 році цей показник суттєво знизився. Отже, скорочення персоналу не компенсувало загального спаду доходу, і ефективність використання трудових ресурсів з позицій формування доходу зменшилася.

Таблиця 2.9 – Дохід на одного працівника ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Рік	Дохід, тис. грн	Кількість працівників, осіб	Дохід на 1 працівника, тис. грн
2022	64 311,0	6	10 718,5
2023	189 433,9	10	18 943,4
2024	201 416,5	10	20 141,7
2025	84 025,6	7	12 003,7

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Окремої уваги потребує зміна доходу на одного працівника, оскільки цей показник дозволяє оцінити результативність використання трудових ресурсів. У 2024 році дохід на одного працівника становив 20 141,7 тис. грн, а у 2025 році - 12 003,7 тис. грн, тобто зменшився на 8 138,0 тис. грн. Така зміна відбулася під впливом двох факторів: зміни загального доходу підприємства і зміни середньої чисельності працівників.

Для оцінки впливу факторів доцільно використати метод ланцюгових підстановок. Вихідними даними є:

- дохід у 2024 році - 201 416,5 тис. грн;
- дохід у 2025 році - 84 025,6 тис. грн;
- чисельність працівників у 2024 році - 10 осіб;
- чисельність працівників у 2025 році - 7 осіб.

Таблиця 2.10 – Факторний аналіз зміни доходу на одного працівника ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2025 році порівняно з 2024 роком

Фактор	Вплив на зміну доходу на одного працівника, тис. грн
Зміна доходу підприємства	-11 739,1
Зміна чисельності працівників	+3 601,1
Загальна зміна доходу на одного працівника	-8 138,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Отримані результати показують, що головною причиною зниження доходу на одного працівника у 2025 році стало саме скорочення загального доходу

підприємства, яке зменшило показник на 11 739,1 тис. грн. Водночас зменшення чисельності працівників частково компенсувало цей негативний вплив і дало позитивний ефект у розмірі 3 601,1 тис. грн. Це означає, що зниження продуктивності праці за показником доходу на одного працівника було пов'язане передусім не з надмірною чисельністю персоналу, а із загальним скороченням обсягів діяльності підприємства.

Для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» вирішальним завданням є не просто скорочення персоналу, а забезпечення більш раціонального співвідношення між доходом, чисельністю працівників і загальною витратною моделлю підприємства.

Таким чином, факторний аналіз дозволив уточнити причини зміни результативних показників діяльності ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ». Було встановлено, що покращення чистого фінансового результату у 2025 році відбулося головним чином за рахунок скорочення собівартості та інших витрат, тоді як зниження доходу діяло у протилежному напрямі. Водночас зменшення доходу на одного працівника було зумовлене насамперед скороченням загального доходу підприємства. Отже, проведені розрахунки підтверджують, що подальший аналіз доцільно зосередити саме на структурі витрат і особливостях управління ними на підприємстві.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що техніко-економічні показники ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» мають нестійку динаміку. У 2023–2024 роках підприємство істотно наростило масштаби діяльності, що проявилось у зростанні доходу та збільшенні чисельності працівників. Проте одночасно спостерігалася збитковість діяльності, зростання зобов'язань і подальше скорочення активів. У 2025 році масштаби діяльності зменшилися, але підприємство знову вийшло на прибуток. Це дозволяє зробити важливий проміжний висновок: ключовою проблемою підприємства є не відсутність доходу як такого, а недостатня узгодженість між доходом, ресурсною базою та фінансовим результатом.

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників показав, що діяльність ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» характеризується високою мінливістю, нестійкою прибутковістю та потребою у більш жорсткому контролі економічних параметрів функціонування.

2.3. Оцінка складу витрат та особливостей управління ними в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Для підприємств сфери вантажного автомобільного транспорту та логістичного супроводу постачань витрати формуються за іншою логікою, ніж у класичних виробничих або торговельних суб'єктів господарювання. Якщо для виробничих підприємств ключову роль відіграють сировина, матеріали та виробничі процеси, то для транспортно-логістичних компаній головним джерелом витрат виступає забезпечення самого процесу перевезення. Саме тому у витратній моделі таких підприємств провідне місце займають транспортно-експлуатаційні витрати, вагомою залишається частка витрат на оплату праці, а також суттєве значення мають логістично-організаційні, адміністративні та інші операційні витрати.

Галузева специфіка полягає в тому, що транспортно-експлуатаційні витрати є не просто однією з груп витрат, а фактично ядром собівартості послуг. До них належать паливо, мастильні матеріали, технічне обслуговування, ремонт, запасні частини, шини, страхування, експлуатаційне забезпечення транспорту та інші витрати, пов'язані з підтриманням автопарку в робочому стані. Для підприємств, що здійснюють перевезення паливно-мастильних матеріалів, ця група витрат має ще більшу вагу, оскільки пов'язана з підвищеними вимогами до технічної справності транспорту, безпечності перевезень і дотримання регламентів експлуатації.

Другим важливим блоком є витрати на оплату праці. У транспортно-логістичних підприємствах вони охоплюють оплату праці водіїв, працівників, які

забезпечують координацію перевезень, а також адміністративно-управлінського персоналу. Ця група витрат має системний характер, оскільки навіть при зміні обсягів діяльності підприємство повинно підтримувати певний кадровий потенціал для виконання договірних зобов'язань, організації маршрутів, супроводу поставок і контролю документального оформлення.

Логістично-організаційні витрати мають дещо меншу питому вагу, однак саме вони часто визначають рівень внутрішньої упорядкованості бізнес-процесів. До них належать витрати на планування маршрутів, супровід перевезень, координацію поставок, документообіг, взаємодію з контрагентами та інші операційно-організаційні дії. Для підприємств цього профілю саме в такій групі нерідко виникають приховані втрати, пов'язані із зайвими операціями, затримками, неузгодженістю процесів або нераціональною організацією перевезень.

Адміністративні витрати для транспортно-логістичного підприємства забезпечують загальне управління, офісне обслуговування, зв'язок, банківський супровід, управлінську координацію та виконання допоміжних функцій. Хоча їх частка зазвичай є меншою, ніж частка прямих транспортних витрат, саме адміністративні витрати можуть помітно впливати на кінцевий фінансовий результат, особливо в періоди зниження доходу або нестабільної прибутковості.

Інші операційні витрати доповнюють загальну витратну модель підприємства. Вони включають витрати супровідного характеру, окремі операційні відхилення, нерегулярні витрати та інші елементи, які не входять до основних груп, але разом формують відчутну частину загальної суми витрат. Для підприємства з нестійкою прибутковістю ця група також потребує контролю, оскільки саме в ній можуть накопичуватися витрати, які залишаються недостатньо прозорими для внутрішнього управління.

Отже, для підприємств галузі вантажного автотранспорту типовою є така витратна модель: домінування транспортно-експлуатаційних витрат, значна роль витрат на оплату праці, наявність вагомих логістично-організаційних витрат, а

також необхідність контролю адміністративних та інших операційних витрат. Саме з такої позиції доцільно аналізувати витрати ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

За наявними даними загальна сума витрат ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2024 році становила 203 407,3 тис. грн, а у 2025 році - 83 796,2 тис. грн. Таким чином, у 2025 році відбулося різке скорочення загальної суми витрат, що відповідало загальному зменшенню масштабу діяльності підприємства. Однак для оцінки системи управління витратами важливо не лише зафіксувати це скорочення, а й дослідити, як саме розподілялися витрати за основними напрямками їх формування.

Таблиця 2.11 – Витрати ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» по групах, тис. грн.

Група витрат	2024 рік	2025 рік
Транспортно-експлуатаційні	109 840,0	44 412,0
Витрати на оплату праці	34 579,2	15 921,3
Логістично-організаційні	16 272,6	7 541,7
Адміністративні	18 306,7	5 865,7
Інші операційні	24 408,8	10 055,5
Всього	203 407,3	83 796,2

Джерело: складено автором

Витрати ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» у 2025 році склали 83769,2 тис. грн, що в 2,5 рази менше, ніж у 2024 році.

Дослідимо структуру витрат ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» по групах витрат, притаманних саме таким підприємствам.

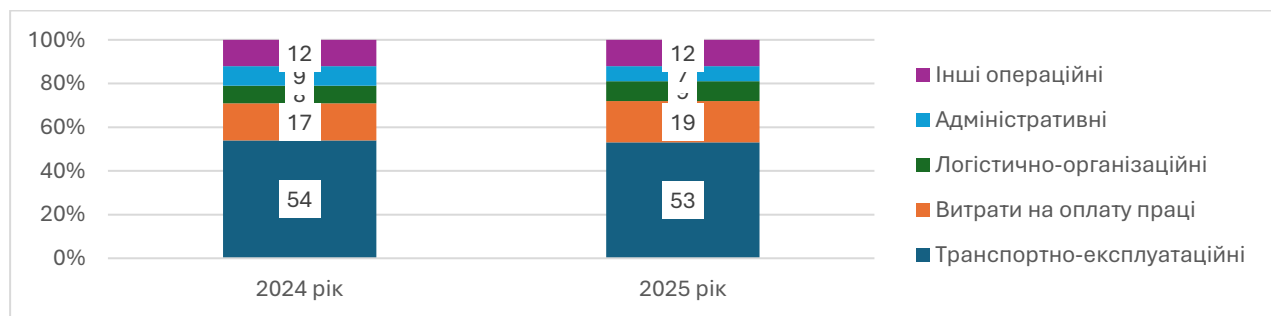


Рис. 2.1. – Структура витрати ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ», %

Джерело: складено автором

Наведена структура підтверджує, що витратна модель ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» відповідає галузевій специфіці. В обох роках найбільшу частку займали транспортно-експлуатаційні витрати: 54,0 % у 2024 році та 53,0 % у 2025 році. Це означає, що більше половини всіх витрат підприємства формуються саме в межах експлуатації транспорту. Така структура свідчить про високу залежність результативності діяльності від контролю пального, ремонту, технічного обслуговування, запасних частин та інших елементів транспортного забезпечення. Для підприємства це є визначальним фактором, оскільки саме ця група витрат найбільше впливає на собівартість перевезень і кінцевий фінансовий результат.

Другою за значенням групою є витрати на оплату праці. У 2024 році їх частка становила 17,0 %, а у 2025 році зросла до 19,0 %. У абсолютному вимірі ця група скоротилася, однак у структурному виразі її роль посилилася. Це свідчить про те, що при зменшенні масштабу діяльності кадрові витрати виявилися менш гнучкими, ніж транспортно-експлуатаційні. Для підприємства це означає необхідність більш тісного співвіднесення витрат на персонал із фактичним обсягом перевезень, продуктивністю праці та загальним рівнем ділової активності.

Логістично-організаційні витрати займали 8,0 % у 2024 році та 9,0 % у 2025 році. Їх частка не є критично високою, однак саме ця група витрат має значний управлінський потенціал. Зростання питомої ваги логістично-організаційних витрат у 2025 році свідчить про те, що витрати на координацію перевезень, документообіг, організаційне супроводження поставок і внутрішню взаємодію процесів не скорочувалися так само швидко, як загальна сума витрат. Це означає, що логістично-організаційний блок потребує підвищення внутрішньої ефективності.

Адміністративні витрати у 2024 році становили 9,0 %, а у 2025 році зменшилися до 7,0 %. Це є позитивною зміною, оскільки саме скорочення непрямих витрат часто стає однією з умов відновлення прибутковості. Для ТОВ

«БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» така динаміка має важливе значення, адже у 2025 році підприємство перейшло від збитковості до прибутковості. Це дає підстави вважати, що адміністративний блок витрат є одним із тих напрямів, де посилення контролю здатне дати відчутний економічний ефект.

Частка інших операційних витрат у 2024 і 2025 роках залишалася незмінною на рівні 12,0 %. Така стабільність може свідчити про системний характер цієї групи витрат. Водночас саме вона потребує підвищеної уваги з боку управління, оскільки за недостатньої аналітичної деталізації інші операційні витрати часто залишаються найменш контрольованою частиною витратної системи підприємства.

Для більш повного розуміння витратної моделі підприємства доцільно оцінити не лише структуру, а й управлінські наслідки такого співвідношення витрат. Насамперед варто підкреслити, що для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» ключовою особливістю є висока залежність від транспортно-експлуатаційних витрат. Саме вони найбільшою мірою визначають рівень витратомісткості діяльності. За такої структури будь-які проблеми з контролем пального, ремонту, технічного обслуговування чи завантаження транспорту здатні швидко нівелювати позитивний ефект навіть від значного зростання доходу.

Другим важливим аспектом є недостатня гнучкість окремих груп витрат при зміні масштабу діяльності. Якщо зіставити структуру витрат із результатами, наведеними в попередньому підрозділі, стає очевидним, що в роки максимального доходу підприємство не змогло забезпечити прибутковість. Це означає, що зростання доходу супроводжувалося також суттєвим витратним навантаженням, а система управління витратами виявилася недостатньо чутливою до зміни обсягів діяльності. Натомість у 2025 році, коли масштаби діяльності зменшилися, підприємству вдалося вийти на прибуток, що свідчить про певне зниження витратного тиску.

Третім аспектом є вагомість кадрового та логістично-організаційного блоку. Навіть за домінування транспортно-експлуатаційних витрат саме витрати

на персонал і організацію перевезень визначають ефективність реалізації операційної діяльності. Це означає, що система управління витратами на підприємстві повинна бути спрямована не лише на контроль прямих витрат, а й на підвищення продуктивності праці, удосконалення координації процесів і скорочення непродуктивних організаційних витрат.

Четвертим аспектом є значення непрямих витрат. Зниження частки адміністративних витрат у 2025 році є позитивним сигналом, однак воно не скасовує потреби в постійному контролі цього блоку. Для підприємства з мінімальним запасом прибутковості навіть помірне зростання адміністративних витрат може мати суттєві негативні наслідки. Подібною є ситуація і з іншими операційними витратами, які мають стабільну частку та потребують кращої прозорості у внутрішньому управлінні.

На основі проведеного аналізу можна виділити основні проблеми управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

Таблиця 2.12 – Основні проблеми управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Проблема	Прояв у діяльності підприємства	Наслідок
Висока залежність від транспортно-експлуатаційних витрат	понад половину всіх витрат формує експлуатація транспорту	підвищений ризик втрати прибутковості при зростанні прямих витрат
Недостатня гнучкість витратної системи	у 2023–2024 рр. високий дохід не забезпечив прибутковості	ослаблення зв'язку між масштабом діяльності та фінансовим результатом
Висока роль кадрових витрат	частка витрат на оплату праці зросла у 2025 р.	потреба у тіснішому зв'язку між витратами на персонал і продуктивністю праці
Вагомість логістично-організаційних витрат	частка цієї групи у 2025 р. зросла	наявність резервів скорочення непродуктивних організаційних витрат
Потреба в контролі непрямих витрат	адміністративні та інші операційні витрати зберігають вагомий вплив	необхідність посилення внутрішнього моніторингу

Джерело: складено автором.

З позицій подальшого вдосконалення управління витратами найбільший інтерес становлять ті напрями, які одночасно є витратомісткими та доступними для управлінського впливу.

Таблиця 2.13 – Напрями витрат, що мають пріоритетне значення для вдосконалення управління в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Напрямок витрат	Причина пріоритетності	Очікуваний управлінський ефект
Транспортно-експлуатаційні витрати	формують основну частину витрат підприємства	зниження собівартості перевезень
Витрати на ремонт і технічне обслуговування	безпосередньо впливають на безперебійність і витратомісткість роботи транспорту	підвищення керованості експлуатаційних витрат
Витрати на оплату праці	займають вагоме місце у структурі витрат	краща відповідність між кадровими витратами і продуктивністю праці
Логістично-організаційні витрати	відображають ефективність координації перевезень	скорочення непродуктивних витрат часу і ресурсів
Адміністративні та інші операційні витрати	впливають на кінцевий фінансовий результат, особливо в умовах нестійкої прибутковості	посилення контролю непрямих витрат

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз показав, що структура витрат ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» є типовою для підприємства транспортно-логістичної сфери, але саме вона формує основні обмеження результативності діяльності. Найбільшу проблему становить домінування транспортно-експлуатаційних витрат, вагомою є роль витрат на оплату праці та логістично-організаційного блоку, а непрямі витрати потребують постійного контролю. Саме тому подальше вдосконалення управління витратами на підприємстві повинно бути спрямоване на ті напрями, які мають найбільшу вагу у структурі витрат і водночас піддаються реальному управлінському впливу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ В ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління витратами та організаційні умови їх реалізації

Проведений аналіз показав, що для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» ключовим фактором результативності є не лише обсяг доходу, а насамперед рівень керованості витрат. Підприємство працює у сфері вантажного автомобільного транспорту та логістичного супроводу, а тому його витратна модель характеризується домінуванням транспортно-експлуатаційних витрат, вагомою часткою витрат на оплату праці, а також наявністю логістично-організаційних, адміністративних та інших операційних витрат. Саме така структура витрат визначає необхідність цілеспрямованого вдосконалення системи їх управління.

Для підприємства недоцільно орієнтуватися на механічне скорочення всіх витрат одночасно. Значно ефективнішим є підхід, за якого управлінський вплив концентрується на найбільш витратомістких і водночас найбільш керованих напрямках. З урахуванням результатів аналізу найбільш доцільними для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» є два взаємопов'язані заходи:

- 1) удосконалення управління транспортно-експлуатаційними витратами;
- 2) запровадження внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками їх формування.

Реалізація саме цих заходів здатна забезпечити найбільш відчутний ефект без суттєвої зміни організаційної моделі підприємства. Опишемо їх детальніше.

Першим заходом пропонується запровадження системи внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат. Доцільність такого заходу зумовлена тим, що саме ця група витрат є найбільшою у структурі витрат підприємства. Вона охоплює витрати на паливо, мастильні матеріали, технічне обслуговування, ремонт, запасні частини, шини, страхування та інші елементи

експлуатації транспорту. Для підприємства транспортно-логістичного профілю саме ця група є основою собівартості послуг, а отже, без належного контролю за нею неможливо забезпечити стабільну прибутковість.

Сутність запропонованого заходу полягає у переході від загального обліку транспортно-експлуатаційних витрат до їх системного внутрішнього контролю. Це означає, що на підприємстві має бути організовано постійне відстеження фактичного використання пального, витрат на технічне обслуговування і ремонт, витрат на запасні частини та інших складових експлуатаційного блоку. Важливою складовою такого підходу є не лише фіксація вже понесених витрат, а й виявлення причин їх відхилення, порівняння фактичних показників із внутрішньо прийнятними орієнтирами та підготовка коригувальних управлінських рішень.

Для практичної реалізації цього заходу доцільно вести внутрішній облік витрат за транспортними одиницями або за окремими напрямками перевезень. Це дозволить не лише бачити загальну суму транспортно-експлуатаційних витрат, а й розуміти, на яких саме ділянках виникають перевитрати. Особливе значення має контроль пального, оскільки саме ця складова найчастіше формує найбільше витратне навантаження. Не менш важливим є перехід до більш планового підходу в технічному обслуговуванні та ремонті транспорту, оскільки аварійний характер ремонтів, як правило, є дорожчим і менш керованим, ніж профілактичний.

Другим заходом пропонується запровадження внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками їх формування. Необхідність цього заходу зумовлена тим, що на підприємстві витрати мають не лише прямий транспортний, а й непрямий характер. Поряд із транспортно-експлуатаційними витратами значущими залишаються витрати на оплату праці, логістично-організаційні, адміністративні та інші операційні витрати. За відсутності внутрішньої деталізації витрат за цими напрямками керівництво фактично бачить

лише загальний фінансовий результат, але не завжди має можливість оперативно встановити, яка саме група витрат формує основне відхилення.

Сутність другого заходу полягає у формуванні щомісячної внутрішньої аналітичної моделі, в межах якої всі витрати підприємства групуються за п'ятьма основними напрямками: транспортно-експлуатаційні, витрати на оплату праці, логістично-організаційні, адміністративні та інші операційні. Такий підхід дає змогу побачити не лише загальну суму витрат, а й зміну їх структури, виявити групи з несприятливою динамікою та оцінити, які саме напрями потребують першочергового управлінського впливу.

На відміну від першого заходу, який зосереджений на найбільшій групі витрат, другий захід має системний характер. Його головна мета полягає в тому, щоб зробити всю витратну модель підприємства більш прозорою і керованою. Саме завдяки цьому можна своєчасно виявляти, наприклад, зростання непрямих витрат, нераціональне збільшення логістично-організаційного блоку чи посилення витратного тиску з боку інших операційних витрат.

В таблиці 3.1 наведено опис запропонованих заходів.

Таблиця 3.1 – Основні заходи щодо удосконалення управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ»

Захід	Основний зміст	Очікуваний результат
Запровадження системи внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат	контроль пального, ремонтів, технічного обслуговування, пробігу, витрат за транспортними одиницями	зниження витратомісткості основної діяльності
Запровадження внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками формування	щомісячне групування витрат, аналіз структури, виявлення відхилень, контроль витрат на 1 грн доходу	підвищення прозорості та керованості витратної системи

Джерело: складено автором

Організаційні умови реалізації цих заходів мають принципове значення, оскільки обидва запропоновані рішення належать до управлінсько-

організаційних, а не до інвестиційних. Це означає, що їх результативність залежить не від обсягу вкладень, а від якості організації виконання.

Передусім на підприємстві потрібно чітко визначити відповідальних за формування і контроль витрат. За транспортно-експлуатаційний блок доцільно закріпити відповідальність за працівником або керівником, який координує використання транспорту, контролює технічний стан автопарку та має доступ до інформації про витрати на паливе, ремонти й технічне обслуговування. За щомісячне узагальнення витрат доцільно відповідальною визначити бухгалтерію у взаємодії з керівником підприємства. За логістично-організаційний блок доцільно закріпити відповідальність за працівником, який організовує маршрути, супроводження перевезень і документообіг.

Таблиця 3.2 – Розподіл відповідальності за реалізацію заходів

Напрямок контролю	Відповідальні
Транспортно-експлуатаційні витрати	відповідальний за автопарк / керівник транспортного напрямку
Витрати на оплату праці	керівник підприємства, бухгалтерія
Логістично-організаційні витрати	відповідальний за логістику
Адміністративні та інші операційні витрати	керівник підприємства, бухгалтерія
Загальний аналітичний моніторинг	бухгалтерія, керівник підприємства

Джерело: складено автором

Наступною організаційною умовою є запровадження регулярної внутрішньої звітності про витрати. Для підприємства такого масштабу не потрібна надмірно складна система, однак щонайменше раз на місяць доцільно формувати короткий управлінський звіт, у якому будуть відображені: загальна сума витрат; сума витрат за основними напрямками; їх частка в загальній структурі; порівняння з попереднім місяцем; короткі пояснення щодо найбільш суттєвих змін. Саме така форма звітності дозволить перетворити облік витрат на реальний інструмент управління.

Таблиця 3.3 – Пропонована форма внутрішнього щомісячного звіту про витрати

Група витрат	Попередній місяць	Звітний місяць	Відхилення	Частка у заг. сумі, %	Коментар
Транспортно-експлуатаційні					
Витрати на оплату праці					
Логістично-організаційні					
Адміністративні					
Інші операційні					
Разом				100,0	

Джерело: складено автором

Ще однією важливою умовою є встановлення простих, але інформативних аналітичних показників контролю. Для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» доцільно регулярно відстежувати: загальну суму витрат; витрати на 1 грн доходу; частку транспортно-експлуатаційних витрат; частку адміністративних витрат; частку інших операційних витрат; дохід на одного працівника. Саме ці показники найкраще відображають зміни у витратній моделі підприємства і дають змогу швидко побачити несприятливі тенденції.

Таблиця 3.4 – Основні аналітичні індикатори контролю витрат

Показник	Призначення
Загальна сума витрат	контроль загального витратного навантаження
Витрати на 1 грн доходу	оцінка витратомісткості діяльності
Частка транспортно-експлуатаційних витрат	контроль основної витратної групи
Частка адміністративних витрат	контроль непрямих витрат
Частка інших операційних витрат	виявлення прихованих резервів економії
Дохід на одного працівника	оцінка результативності кадрових витрат

Джерело: складено автором

Доцільною є і поетапність реалізації запропонованих заходів. На першому етапі підприємство має запровадити внутрішнє групування витрат за основними напрямками та налагодити щомісячну звітність. На другому етапі слід посилити контроль транспортно-експлуатаційного блоку. На третьому - інтегрувати

результати аналізу у процес прийняття управлінських рішень. Така послідовність дозволяє уникнути організаційного перевантаження і водночас поступово зробити витратну систему більш керованою.

Отже, запропоновані заходи є реалістичними для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ», оскільки не потребують масштабних інвестицій, але передбачають підвищення аналітичності, контрольованості та дисципліни у сфері управління витратами. Саме ці організаційні передумови створюють основу для їх подальшої економічної оцінки.

3.2. Економічна оцінка доцільності реалізації запропонованих заходів

Економічна оцінка запропонованих заходів має на меті показати, яким чином удосконалення системи управління витратами може вплинути на загальний фінансовий результат ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ». Проведення такої оцінки є важливим елементом обґрунтування практичної доцільності запропонованих рішень, оскільки дозволяє перейти від загальних управлінських рекомендацій до конкретних кількісних результатів, які можуть бути досягнуті на підприємстві.

Для розрахунків доцільно використати показники 2025 року. Саме цей рік найбільш повно відображає поточний стан діяльності підприємства, оскільки у 2025 році ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» уже вийшло на прибуткову діяльність, проте запас фінансової стійкості залишався дуже обмеженим. За наявними даними, у 2025 році дохід підприємства становив 84 025,6 тис. грн, загальна сума витрат - 83 796,2 тис. грн, а чистий прибуток - лише 229,4 тис. грн. Це означає, що навіть незначне зниження витрат може суттєво покращити фінансовий результат.

Передусім доцільно визначити загальний рівень витратомісткості діяльності підприємства. Для цього використовується показник витрат на 1 грн доходу. Він характеризує, яка сума витрат припадає на кожную гривню отриманого

доходу, і є одним із найзручніших узагальнюючих індикаторів ефективності діяльності.

Формула розрахунку має вигляд:

$$B_{1\text{грн}} = \frac{B}{D} \quad (3.1)$$

де $B_{1\text{грн}}$ – витрати на 1 грн доходу;

B – загальна сума витрат підприємства;

D – дохід підприємства.

Підставивши фактичні дані ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» за 2025 рік, отримаємо:

$$B_{1\text{грн}} = \frac{83\,796,2}{84\,025,6} = 0,997$$

Отже, на 1 грн доходу у 2025 році припадало 0,997 грн витрат. Економічний зміст цього показника полягає в тому, що підприємство фактично працювало на межі беззбитковості. Інакше кажучи, майже весь дохід був поглинутий витратами, а прибуток залишався мінімальним. Така ситуація свідчить про високу чутливість фінансового результату до будь-яких змін у структурі або загальному рівні витрат.

Для кращого розуміння вихідної ситуації доцільно узагальнити базові показники в таблиці 3.5.

Перший захід пов'язаний із запровадженням системи внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат. Саме ця група є найбільшою в структурі витрат підприємства. У 2025 році вона становила 44 412,0 тис. грн, тобто понад половину всіх витрат. Така величина дає підстави розглядати транспортно-експлуатаційний блок як основний резерв зниження витратомісткості діяльності.

Економічний ефект від першого заходу доцільно визначати як можливу суму економії за рахунок скорочення перевитрат у межах цієї групи. Оскільки

йдеться не про модернізацію технічної бази, а про організаційний захід, обґрунтовано прийняти мінімально реалістичний рівень можливого скорочення - 4 %.

Таблиця 3.5 – Вихідні дані для економічної оцінки заходів

Показник	Значення
Дохід, тис. грн	84 025,6
Загальна сума витрат, тис. грн	83 796,2
Чистий прибуток, тис. грн	229,4
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,997
Транспортно-експлуатаційні витрати, тис. грн	44 412,0
Логістично-організаційні витрати, тис. грн	7 541,7
Адміністративні витрати, тис. грн	5 865,7
Інші операційні витрати, тис. грн	10 055,5

Джерело: складено автором

Такий відсоток не є завищеним і може бути досягнутий за рахунок кращого контролю витрат пального, своєчасного технічного обслуговування, зменшення непродуктивного пробігу та посилення аналітики витрат за транспортними одиницями.

Формула розрахунку економії має такий вигляд:

$$E_1 = B_{\text{тр}} \times \frac{P}{100} \quad (3.2)$$

де E_1 - економічний ефект від першого заходу;

$B_{\text{тр}}$ - сума транспортно-експлуатаційних витрат;

P - рівень можливого скорочення витрат, %.

Економія від запровадження системи внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат складе

$$E_1 = 44\,412,0 \times \frac{4}{100} = 1\,776,48 \text{ тис. грн}$$

Отже, очікувана економія від першого заходу становить 1 776,48 тис. грн.

Для підприємства це означає, що навіть часткове впорядкування найбільшої витратної групи вже саме по собі здатне забезпечити приріст фінансового результату, який у кілька разів перевищує фактичний прибуток 2025 року. Інакше кажучи, ефект від кращого контролю транспортно-експлуатаційних витрат має для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» не другорядне, а стратегічне значення.

Другий захід стосується запровадження внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками їх формування. Його головна мета полягає в посиленні контролю над тими групами витрат, які не є найбільшими окремо, але разом формують значне непряме навантаження на фінансовий результат. До таких витрат належать логістично-організаційні, адміністративні та інші операційні витрати.

У 2025 році їх загальна сума становила:

$$B_{\text{інш}} = 7\,541,7 + 5\,865,7 + 10\,055,5 = 23\,462,9 \text{ тис. грн}$$

Це означає, що майже третина всієї витратної системи підприємства припадає саме на ті витрати, ефективність яких безпосередньо залежить від рівня внутрішнього управління, організації процесів і аналітичного моніторингу. Саме тому другий захід має важливе значення для системного зниження витратомісткості.

Економічний ефект від другого заходу розраховується аналогічно:

$$E_2 = B_{\text{інш}} \times \frac{P}{100} \quad (3.3)$$

де E_2 - економічний ефект від другого заходу;

$B_{\text{інш}}$ - сума логістично-організаційних, адміністративних та інших операційних витрат;

P- рівень можливого скорочення, %.

Підставляємо числові значення:

$$E_2 = 23\,462,9 \times \frac{4}{100} = 938,52 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, очікувана економія від другого заходу становить 938,52 тис. грн.

Економічний зміст цього результату полягає в тому, що підвищення аналітичності витрат і запровадження регулярного моніторингу дають змогу скоротити непродуктивні та надлишкові витрати без зниження якості основної діяльності. Особливо важливо, що цей ефект досягається не за рахунок механічного урізання всіх непрямих витрат, а за рахунок їх кращої структуризації, прозорості та контролю.

Для узагальнення розрахунків двох заходів результати доцільно подати у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Економічний ефект від запропонованих заходів

Показник	Захід 1	Захід 2	Разом
База розрахунку, тис. грн	44 412,0	23 462,9	–
Можливе скорочення, %	4,0	4,0	–
Економія витрат, тис. грн	1 776,48	938,52	2 715,00

Джерело: складено автором

Загальний економічний ефект від упровадження обох заходів визначається як сума окремих ефектів:

$$E_{\text{заг}} = E_1 + E_2 \quad (3.3)$$

$$E_{\text{заг}} = 1\,776,48 + 938,52 = 2\,715,00 \text{ тис. грн}$$

Отже, сумарна річна економія витрат може становити 2 715,0 тис. грн.

Оскільки запропоновані заходи мають переважно організаційний характер і не потребують значних інвестиційних витрат, для попередньої оцінки можна

вважати, що отримана економія безпосередньо трансформується у приріст фінансового результату. У такому разі нова загальна сума витрат підприємства становитиме:

$$B_{\text{нов}} = B - E_{\text{заг}} \quad (3.4)$$

$$B_{\text{нов}} = 83\,796,2 - 2\,715,0 = 81\,081,2 \text{ тис. грн}$$

Очікуваний прибуток після реалізації запропонованих заходів визначається так:

$$\Pi_{\text{нов}} = \Pi_{\text{факт}} + E_{\text{заг}} \quad (3.5)$$

де $\Pi_{\text{нов}}$ - очікуваний прибуток;

$\Pi_{\text{факт}}$ - фактичний прибуток;

$E_{\text{заг}}$ - загальний економічний ефект.

$$\Pi_{\text{нов}} = 229,4 + 2\,715,0 = 2\,944,4 \text{ тис. грн}$$

Тобто очікуваний прибуток зросте до 2 944,4 тис. грн.

Для більш повної оцінки доцільно перерахувати показник витрат на 1 грн доходу після впровадження заходів:

$$B_{1\text{грн}}^{\text{нов}} = \frac{81\,081,2}{84\,025,6} = 0,965$$

Таким чином, витратомісткість діяльності зменшиться з 0,997 грн до 0,965 грн на 1 грн доходу. Абсолютне зниження становитиме:

$$\Delta B_{1\text{грн}} = 0,997 - 0,965 = 0,032 \text{ грн}$$

Це означає, що підприємство витратиме на кожну гривню доходу на 3,2 копійки менше, ніж до впровадження заходів. Для підприємства з таким мінімальним запасом прибутковості це є суттєвим покращенням.

Важливим узагальнюючим показником є також рентабельність продажу. Вона визначається за формулою:

$$R_{\text{прод}} = \frac{\Pi}{Д} \times 100 \quad (3.5)$$

де $R_{\text{прод}}$ - рентабельність продажу, %;

Π - прибуток;

$Д$ - дохід.

Фактична рентабельність продажу у 2025 році становила:

$$R_{\text{прод}}^{\text{факт}} = \frac{229,4}{84\,025,6} \times 100 = 0,27\%$$

Після впровадження заходів очікувана рентабельність продажу дорівнюватиме:

$$R_{\text{прод}}^{\text{нов}} = \frac{2\,944,4}{84\,025,6} \times 100 = 3,50\%$$

Отже, приріст рентабельності продажу становитиме:

$$\Delta R_{\text{прод}} = 3,50 - 0,27 = 3,23 \text{ п.п.}$$

Тобто рентабельність продажу зросте на 3,23 відсоткового пункта, що є дуже відчутним результатом для підприємства, яке фактично працювало на межі беззбитковості.

Зміни основних показників доцільно узагальнити у таблиці.

Таблиця 3.7 – Зміна основних результативних показників після
впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Дохід, тис. грн	84 025,6	84 025,6	–
Загальна сума витрат, тис. грн	83 796,2	81 081,2	-2 715,0
Чистий прибуток, тис. грн	229,4	2 944,4	+2 715,0
Витрати на 1 грн доходу, грн	0,997	0,965	-0,032
Рентабельність продажу, %	0,27	3,50	+3,23 п.п.

Джерело: складено автором

Отримані результати свідчать, що навіть помірне скорочення найбільш керованих груп витрат дає для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» відчутний фінансовий ефект. Важливо, що це досягається без зменшення доходу, без скорочення основної діяльності та без погіршення якості послуг. Ефект забезпечується саме завдяки підвищенню рівня управління витратами.

Слід зазначити, що запропоновані заходи мають низький рівень ризику впровадження. Вони не потребують радикальної перебудови діяльності підприємства, значного зовнішнього фінансування чи довгого періоду окупності. Навпаки, їх перевага полягає у тому, що вони спираються на вже наявну організаційну основу діяльності підприємства і передбачають насамперед поліпшення контролю, аналітики та управлінської дисципліни.

Таким чином, економічна оцінка підтверджує доцільність запропонованих заходів. Їх упровадження дозволяє скоротити витрати на 2 715,0 тис. грн, збільшити прибуток до 2 944,4 тис. грн, знизити витрати на 1 грн доходу та суттєво підвищити рентабельність продажу. Це дає підстави розглядати запропоновані рішення як економічно обґрунтовані та практично значущі для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ».

ВИСНОВКИ

В роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання, пов'язаного з удосконаленням управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ». Зміст роботи охоплює теоретичне обґрунтування сутності витрат і підходів до їх управління, аналіз діяльності підприємства, оцінку структури витрат і розробку практичних заходів, спрямованих на підвищення рівня їх керованості та результативності підприємства. Така логіка відповідає структурі кваліфікаційної роботи і послідовно поєднує теоретичний, аналітичний і прикладний блоки дослідження.

У першому розділі встановлено, що витрати підприємства є не лише обліковою категорією, а комплексним об'єктом управління, який безпосередньо впливає на собівартість, фінансовий результат, конкурентоспроможність і загальну стійкість діяльності. Узагальнення наукових підходів дало змогу показати, що сучасне управління витратами передбачає не механічне скорочення їх величини, а цілеспрямоване формування такої структури витрат, яка забезпечує досягнення економічних цілей підприємства. У роботі обґрунтовано, що класифікація витрат, горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний і факторний аналіз, а також поєднання функціонального, процесного, стратегічного, цифрового та ризик-орієнтованого підходів утворюють методичну основу дослідження системи управління витратами.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» як підприємства транспортно-логістичного профілю, діяльність якого пов'язана з вантажним автомобільним транспортом, перевезенням паливно-мастильних матеріалів і логістичним супроводом поставок. Встановлено, що підприємство має власний спеціалізований автопарк, поєднує транспортну та торговельну складові діяльності й функціонує в умовах високої витратомісткості, що обумовлює особливу роль управління витратами в забезпеченні його результативності.

Аналіз основних техніко-економічних показників показав, що діяльність підприємства у досліджуваному періоді характеризувалася нестійкою динамікою. У 2023–2024 роках підприємство істотно наростило дохід, однак це не супроводжувалося поліпшенням фінансового результату. У 2025 році відбулося суттєве скорочення доходу, але водночас підприємство перейшло від збитковості до прибутковості. Це дозволило зробити принциповий висновок, що ключова проблема підприємства пов'язана не стільки з відсутністю доходу, скільки з недостатньою узгодженістю між доходом, витратами та фінансовим результатом. Проведений факторний аналіз підтвердив, що покращення чистого фінансового результату у 2025 році було зумовлене насамперед скороченням собівартості реалізованої продукції та інших витрат, тоді як зниження доходу діяло у протилежному напрямі. Водночас факторний аналіз доходу на одного працівника показав, що погіршення цього показника було пов'язане передусім зі скороченням загального доходу підприємства, а не лише зі зміною чисельності працівників.

Встановлено, що структура витрат ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» є типовою для підприємства транспортно-логістичної сфери. У 2024–2025 роках найбільшу частку витрат стабільно формували транспортно-експлуатаційні витрати, вагомою залишалася роль витрат на оплату праці, а також логістично-організаційних, адміністративних та інших операційних витрат. Домінування транспортно-експлуатаційного блоку свідчить про високу залежність результативності діяльності від контролю за паливом, технічним обслуговуванням, ремонтом і загальною організацією використання транспорту. Одночасно було встановлено, що кадрові витрати є відносно менш гнучкими при зміні масштабу діяльності, логістично-організаційні витрати мають резерви для оптимізації, а адміністративні та інші операційні витрати потребують постійного внутрішнього контролю. Саме це дозволило визначити основні проблеми управління витратами підприємства: високу залежність від транспортно-експлуатаційних витрат, недостатню гнучкість витратної системи, значущість

кадрового блоку, наявність резервів у логістично-організаційній сфері та потребу в посиленні контролю непрямих витрат.

На основі проведеного аналізу в третьому розділі обґрунтовано два взаємопов'язані напрями удосконалення управління витратами в ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ». Першим запропоновано запровадження системи внутрішнього контролю транспортно-експлуатаційних витрат, що передбачає посилення контролю за витратами пального, технічним обслуговуванням, ремонтом, пробігом та іншими складовими експлуатації транспорту. Другим заходом визначено запровадження внутрішнього моніторингу витрат за основними напрямками їх формування, тобто регулярне групування й аналіз транспортно-експлуатаційних, кадрових, логістично-організаційних, адміністративних та інших операційних витрат. У роботі також визначено організаційні умови реалізації цих заходів: розподіл відповідальності, запровадження щомісячної внутрішньої звітності про витрати, використання системи аналітичних індикаторів та поетапність реалізації запропонованих рішень.

Проведена економічна оцінка показала, що реалізація запропонованих заходів є доцільною. За рахунок удосконалення контролю транспортно-експлуатаційних витрат і внутрішнього моніторингу витрат за напрямками їх формування підприємство може отримати загальний економічний ефект у розмірі 2 715,0 тис. грн. Це дає змогу зменшити загальну суму витрат, знизити витрати на 1 грн доходу з 0,997 грн до 0,965 грн, збільшити чистий прибуток до 2 944,4 тис. грн і підвищити рентабельність продажу з 0,27 % до 3,50 %. Отримані результати свідчать, що навіть за помірного рівня скорочення найбільш керованих груп витрат підприємство здатне суттєво покращити фінансові результати без скорочення основної діяльності та без погіршення якості послуг.

Отже, поставлена у роботі мета досягнута, а визначені завдання виконані. Теоретичні узагальнення, результати аналізу та запропоновані практичні заходи дають підстави стверджувати, що для ТОВ «БІЗНЕС–МАТРИЦЯ» ключовим резервом підвищення ефективності є не стільки нарощення масштабу діяльності,

скільки вдосконалення управління витратами на основі посилення їх внутрішнього контролю, аналітичної прозорості та узгодженості з фінансовими результатами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атамас П.Й. *Управлінський облік : навч. посіб.* Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 440 с.
2. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 1(22). С. 11–18.
3. Костецька Н. І. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-67.
4. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.2.69.
5. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-27.
6. Маркіна І. А., Лень В. В., Шапка В. О. Управління витратами як фактор підвищення економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 3. С. 83–88. DOI: 10.36887/2524-0455-2019-3-12.
7. Мірзоєва Т. В., Томашевська О. А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-69.
8. Назаренко Т. П., Франчук І. Б., Вітер С. А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.
9. Опендатабот. ТОВ «БІЗНЕС МАТРИЦЯ», код ЄДРПОУ 44550950. URL: <https://opendatabot.ua/c/44550950> (дата звернення: 17.03.2026).
10. Педченко, Н., Тітенко, Л., Мілька, А., Артюх-Пасюта, О., & Тітенко, Ю. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд. *Науковий*

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», 2023, (1 (107), 29-36. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-4>

11. Погорелов Ю., Козаченко Г., Овчаренко І., Ілляшенко О. Використання методів операційного менеджменту в плануванні і облікових операціях в Україні. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16, Issue 3. P. 488–500. DOI: 10.21511/ppm.16(3).2018.39.

12. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV.

13. Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості : наказ Мінпромполітики України від 09.07.2007 № 373.

14. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318.

15. Слободянюк Н. О., Біднова О. Ю. Моделювання системи управління витратами на підприємстві: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 202–209. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-6-202-209.

16. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 4. С. 160–165. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-21 .

17. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 306–311. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-5-306-311.

18. Anderson M. C., Banker R. D., Janakiraman S. N. Are Selling, General, and Administrative Costs Sticky? *Journal of Accounting Research*. 2003. Vol. 41, No. 1. P. 47–63. DOI: 10.1111/1475-679X.00095.

19. Apak S., Erol M., Elagöz İ., Atmaca M. The Use of Contemporary Developments in Cost Accounting in Strategic Cost Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 41. P. 528–534.

20. Berzhanir I. ENTERPRISE COST MANAGEMENT. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2024, 2(31-02), 15–19. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2024-31-00-010>
21. Blocher E., Juras P., Smith S. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2021.
22. Chang K., Hsu C., Huang Y. Management accounting system insights from the decision-making literature review. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Issue 8.
23. Cooper R., Kaplan R. S. Measure Costs Right, Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*. 1988. Vol. 66, No. 5. P. 96–103.
24. Drury C. *Management and Cost Accounting*. 10th ed. Andover : Cengage Learning, 2018.
25. Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. *Managerial Accounting*. 13th ed. New York : McGraw-Hill, 2010.
26. Horngren C. T., Datar S. M., Rajan M. V. *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Boston : Pearson, 2018.
27. IFRS Foundation. *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London : IFRS Foundation, 2018.
28. IFRS Foundation. *IAS 2 Inventories*. London : IFRS Foundation, 2022.
29. IFRS Foundation. *IFRS for SMEs Accounting Standard*. 3rd ed. London : IFRS Foundation, 2025.
30. Johnson H. T., Kaplan R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston : Harvard Business School Press, 1987.
31. Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82, No. 11. P. 131–138.
32. Kaplan R. S., Cooper R. *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston : Harvard Business School Press, 1998.
33. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985.

34. Shank J. K., Govindarajan V. *Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1993.

Додатки

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС МАТРИЦЯ"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	2024 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄДРПОУ	44550950
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	за ЄДРПОУ	UA511002700103202
Середня кількість працівників, осіб	10	за ЄДРПОУ	68
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	за ЄДРПОУ	240
Адреса, телефон	вулиця КНЯЗІВСЬКА, буд. 8, кв. 2, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65029, УКРАЇНА	за ЄДРПОУ	46.71

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

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	41,5	1 021,6
первісна вартість	1011	93,8	1 330,4
знос	1012	(52,3)	(308,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	41,5	1 021,6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 604,1	1 425,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	2 805,0	4 157,4
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 394,2	2 235,6
Інші оборотні активи	1190	145,8	113,8
Усього за розділом II	1195	7 949,1	7 932,7
Баланс	1300	7 990,6	8 954,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	70,0	70,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61,8	(1 855,7)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	131,8	(1 785,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	61,9	124,3
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	4 280,3	4 548,1
розрахунками з бюджетом	1620	52,7	647,1
розрахунками зі страхування	1625	29,4	-
розрахунками з оплати праці	1630	107,4	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 327,1	5 420,5
Усього за розділом III	1695	7 796,9	10 615,7
Баланс	1900	7 990,6	8 954,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	189 239,5	64 230,4
Інші доходи	2160	194,4	80,6
Разом доходи (2000 +2160)	2280	189 433,9	64 311,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(183 699,0)	(58 691,0)
Інші витрати	2165	(7 652,4)	(5 550,9)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(191 351,4)	(64 241,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 917,5)	69,1
Податок на прибуток	2300	(-)	(12,4)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(1 917,5)	56,7

ЕП Янковий
Василь
Петрович

Керівник

(підпис)

ЯНКОВИЙ ВАСИЛЬ ПЕТРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС МАТРИЦЯ"	Дата(рік,місяць,число)	2025 01 01
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	44550950
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ 1	UA51100270010320268
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	за КОПФГ	240
Середня кількість працівників, осіб	10	за КВЕД	46.71
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця КНЯЗІВСЬКА, буд. 8, кв. 2, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65029, УКРАЇНА		-

1. Баланс на **31 грудня 2024** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 021,6	1 060,0
первісна вартість	1011	1 330,4	1 669,8
знос	1012	(308,8)	(609,8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 021,6	1 060,0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 401,5	1 031,1
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 157,4	4 495,7
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 235,6	1 062,2
Інші оборотні активи	1190	113,8	84,3
Усього за розділом II	1195	7 908,3	6 673,3
Баланс	1300	8 929,9	7 733,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	70,0	70,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1 880,1)	(3 870,9)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(1 810,1)	(3 800,9)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	124,3	158,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	4 548,1	5 861,6
розрахунками з бюджетом	1620	647,1	0,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 420,5	5 513,6
Усього за розділом III	1695	10 615,7	11 375,3
Баланс	1900	8 929,9	7 733,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2024

Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	201 265,0	189 239,5
Інші доходи	2160	151,5	194,4
Разом доходи (2000 +2160)	2280	201 416,5	189 433,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(196 261,9)	(183 699,0)
Інші витрати	2165	(7 145,4)	(7 652,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(203 407,3)	(191 351,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 990,8)	(1 917,5)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(1 990,8)	(1 917,5)

ЕП НЕЙМІДЕР
ДЕНИС
ОЛЕКСАНДРОВИ
Ч

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЗНЕС МАТРИЦЯ"	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Територія	ОДЕСЬКА	за ЄДРПОУ	2026 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄДРПОУ	44550950
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами	за КАТОТТГ 1	UA51100270010320268
Середня кількість працівників, осіб	7	за КОПФГ	240
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком	за КВЕД	46.71
Адреса, телефон	вулиця КНЯЗІВСЬКА, буд. 8, кв. 2, м. ОДЕСА, ОДЕСЬКА обл., 65029, УКРАЇНА		0679778558

1. Баланс на **31 грудня 2025** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	1 060,0	1 084,3
первісна вартість	1011	1 669,8	1 937,5
знос	1012	(609,8)	(853,2)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 060,0	1 084,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 031,1	2 221,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 495,7	2 060,5
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 062,2	605,1
Інші оборотні активи	1190	84,3	61,5
Усього за розділом II	1195	6 673,3	4 949,0
Баланс	1300	7 733,3	6 033,3

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	70,0	70,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3 870,9)	(3 641,5)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(3 800,9)	(3 571,5)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	158,9	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	5 861,5	5 862,8
розрахунками з бюджетом	1620	0,1	47,5
розрахунками зі страхування	1625	-	9,3
розрахунками з оплати праці	1630	-	20,9
Інші поточні зобов'язання	1690	5 513,7	3 664,3
Усього за розділом III	1695	11 375,3	9 604,8
Баланс	1900	7 733,3	6 033,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2025

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	82 278,9	201 265,0
Інші доходи	2160	1 746,7	151,5
Разом доходи (2000 +2160)	2280	84 025,6	201 416,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(78 645,7)	(196 261,9)
Інші витрати	2165	(5 099,7)	(7 145,4)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	(83 745,4)	(203 407,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	280,2	(1 990,8)
Податок на прибуток	2300	(50,8)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	229,4	(1 990,8)

ЕП Манічева
Анастасія
Володимирівна

Керівник

Електронна
печатка
44550950

(підпис)

Головний бухгалтер

(підпис)

Манічева Анастасія Володимирівна

(ініціали, прізвище)

Георгян Ірина Михайлівна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад