

Вінницький національний технічний університет

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки

Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## **МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-24м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

Дячинський Д.Є.  
Керівник: к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

Адлер О.О.  
10.12 2025 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та безпеки інформаційних систем ВНТУ

Нікіфорова Л.О.  
01.12 2025 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесько О.Й.

«02» 12 2025 р.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого  
менеджменту Освітній ступень магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й

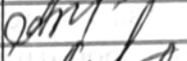
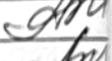
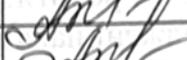
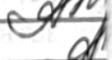
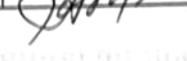
«28» 09 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
**Дячинському Дмитру Євгенійовичу**

- 1. Тема роботи** Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»  
керівник роботи: Адлер Оксана Олександрівна, к.т.н., доцент каф. ЕПВМ  
затверджені наказом вищого навчального закладу від «28» 09 2025 р.  
№ 313.
- 2. Строк подання студентом роботи:** «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** «Баланс», «Звіт про фінансові результати» ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» за 2022-2024 рр., офіційний сайт досліджуваного товариства, інтернет-ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** теоретичні основи управління витратами та запасами сучасного підприємства: сутність та роль витрат у діяльності підприємства; управління запасами як елемент операційного менеджменту; концепції, методи, моделі та показники управління витратами та запасами сучасного підприємства; аналіз ефективності управління витратами та запасами досліджуваного товариства: загальна характеристика товариства; аналіз фінансово-господарських показників досліджуваного товариства; аналіз ефективності управління витратами та запасами досліджуваного товариства та його організаційної структури; розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління витратами та запасами товариства, а також його організаційної структури.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Підходи до визначення поняття «витрати» з точки зору економічного трактування; Класифікація витрат по видам діяльності; Класифікація витрат відповідно до управлінського обліку; Розгорнута класифікація витрат суб'єктів господарювання; Підходи до визначення поняття запасів сучасного підприємства; Загальна класифікація запасів сучасного підприємства; Функції запасів на підприємстві; Особливості обліку запасів сучасного підприємства в залежності від джерел їх надходження; Основні підходи до управління витратами суб'єкта

господарювання; Загальна характеристика сучасних методів та підходів до управління запасами підприємства; Історія розвитку ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»; Динаміка показників ліквідності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років; Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років; Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років; Динаміка коефіцієнта оборотності запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.; Динаміка тривалості зберігання запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.; Динаміка коефіцієнта оборотності витрат ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.; Діюча організаційну структуру ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»; SWOT-аналіз ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»; Удосконалення організаційна структура ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»».

### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Адлер О.О., доцент каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 08.09 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	РОЗДІЛ 1 Теоретичні аспекти управління ринковою ціною майна сучасного підприємства	жовтень	
2	РОЗДІЛ 2 Аналіз ефективності управління ринковою ціною майна та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Сперко Україна»	листопад	
3	РОЗДІЛ 3 Розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління ринковою ціною майна товариства з обмеженою відповідальністю «Сперко Україна» та його організаційної структури	грудень	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	грудень	

Студент  Дячинський Д.Є.

Керівник роботи  Адлер О.О.

## АНОТАЦІЯ

УДК 658.7

Дячинський Д.Є. Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій та установ. Вінниця: ВНТУ, 2025. 90 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 53 назв; рис.: 25; табл. 7.

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням підвищення ефективності управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

У роботі розглянуто теоретичні основи управління витратами та запасами сучасного підприємства, проаналізовано ефективність управління витратами та запасами досліджуваного товариства, а також розроблено систему практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності управління ними.

Досліджено загальну характеристику ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» та проведено аналіз його основних фінансово-господарських показників. Проведено аналіз управління витратами та запасами досліджуваного товариства. Проаналізовано систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства.

Проведено SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку. Розроблено систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його витратами та запасами.

Ключові слова: ринок, вартість, ефективність, управління, підприємство, витрати, запаси.

## ABSTRACT

D. Dyatchynskuy. Improvement of the cost and inventory management system of the limited liability company 'Trade House Delta'. Master's qualification work in the specialty 073 – Management, educational program – Management of enterprises, organizations, and institutions. Vinnitsa: VNTU, 2025. 90 p.

In Ukrainian. Refs.: 53 titles; Fig.: 25; Table. 7.

The master's qualification work is devoted to the issues of increasing the efficiency of cost and inventory management of the limited liability company "Trading House "Delta"".

The work considers the theoretical foundations of cost and inventory management of a modern enterprise, analyzes the efficiency of cost and inventory management of the studied company, and also develops a system of practical recommendations aimed at increasing the efficiency of their management.

The general characteristics of LLC "Trading House "Delta" are studied and its main financial and economic indicators are analyzed. The analysis of cost and inventory management of the studied company is carried out. The management system and organizational structure of the studied company are analyzed.

A SWOT analysis of the studied company is carried out and on its basis the choice of a further basic development strategy is justified. A system of practical recommendations is developed to improve the organizational structure of the studied company and increase the efficiency of its cost and inventory management.

Keywords: market, cost, efficiency, management, enterprise, costs, inventories.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	8
1.1 Сутність та роль витрат у діяльності підприємства.....	8
1.2 Управління запасами як елемент операційного менеджменту.....	19
1.3 Концепції, методи, моделі та показники управління витратами та запасами сучасного підприємства.....	29
1.4 Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДЕЛЬТА»»</b> .....	40
2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».....	40
2.2 Аналіз основних фінансово-господарських показників товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років.....	43
2.3 Аналіз ефективності управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років.....	52
2.4 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».....	60
2.5 Висновки до розділу 2.....	64
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДЕЛЬТА»» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ</b> .....	66

3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».....	66
3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».....	73
3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління витратами та запасами для товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».....	76
3.4 Факторне моделювання коефіцієнта оборотності запасів товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»...	79
3.5 Висновки до розділу 3 .....	81
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	83
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
Додаток А Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень.....	91
Додаток Б Технічне завдання.....	92
Додаток В Фінансова звітність та звіт про фінансові результати товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років.....	94
<i><u>Додаток Г. Ілюстративний матеріал</u></i>	

## ВСТУП

Підвищення ефективності управління запасами та витратами є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах динамічного ринкового середовища, високої вартості ресурсів та зростаючих вимог споживачів ефективне управління запасами дозволяє оптимізувати обсяги сировини, матеріалів та готової продукції, зменшуючи витрати на їхнє зберігання й обслуговування. Це сприяє зниженню ризику дефіциту чи надлишку продукції, забезпечує стабільність виробничих процесів і підвищує фінансову стійкість підприємства. Раціональна система управління запасами стає стратегічним інструментом, що безпосередньо впливає на прибутковість, гнучкість та здатність підприємства адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Крім того, оптимізація витрат є необхідною умовою сталого розвитку підприємства та формування його довгострокової ринкової позиції. Системний аналіз та контроль витрат дозволяють виявляти неефективні процеси, мінімізувати непродуктивні витрати та спрямовувати ресурси у найбільш прибуткові напрями діяльності. Застосування сучасних методів планування, прогнозування та автоматизації управління запасами і витратами сприяє підвищенню загальної ефективності бізнес-процесів, зміцненню фінансових результатів і зростанню вартості підприємства. Таким чином, дослідження цих питань має практичну значущість, оскільки забезпечує підприємствам конкурентні переваги та створює передумови для сталого розвитку в умовах невизначеності та високої конкуренції.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз теоретичних основ управління витратами та запасами сучасного підприємства;

- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2022-2024 років;

- провести аналіз системи управління витратами та запасами досліджуваного товариства за період 2022-2025 років;

- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;

- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;

- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його витратами та запасами.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

Під час досліджень в даній магістерській кваліфікаційній роботі використано методи економічних досліджень як аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, порівняння, балансовий метод, економіко-математичне моделювання, факторний аналіз, SWOT-аналіз, графічні методи тощо.

Інформаційною базою для проведених в даній магістерській кваліфікаційній роботі є статут товариства, фінансова звітність підприємства: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

Наукова новизна проведених досліджень полягає у тому, що:

- застосовано системно-комплексний підхід під час аналізу ефективності управління витратами та запасами товариства;

- запропоновано вдосконалену систему управління товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» із врахуванням практичних рекомендацій спрямованих на підвищення ефективності управління його запасами та витратами.

Практична цінність отриманих результатів полягає у розробці системи практичних заходів з покращення ефективності управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

Апробація результатів дослідження – результати дослідження опубліковано у матеріалах тез конференції [1] – Адлер О.О., Дячинський Д.Є. Ефективне управління запасами як чинник підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)».

URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22541/18625>.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана згідно методичних рекомендацій затверджених кафедрою ЕПВМ [2].

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та роль витрат у діяльності підприємства

Ефективне управління витратами виробництва постійно потребує безперервного дослідження кожного сучасного суб'єкта господарювання, адже головною метою господарської діяльності є одержання максимальної комерційної вигоди. Успішність діяльності суб'єкта господарювання, його конкурентні позиції, поточна фінансова стабільність та майбутній значною мірою залежить від ефективності прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Діяльність суб'єктів господарювання передбачає здійснення різних видів витрат, котрі пов'язані із виготовленням, зберіганням, транспортуванням, сортуванням, пакуванням, фасуванням та продажами продукції. Усі ці витрати є поточними витратами суб'єкта господарювання. Актуальність аналізу витрат є важливим питанням в ринкових умовах господарювання. Витрати є обов'язковою умовою діяльності суб'єктів господарювання, а їх якість і обсяги прямо впливають на фінансові результати сучасного підприємства. Ефективний менеджмент витрат повинен ґрунтуватися на теоретичних та прикладних аспектах менеджменту, котрі вимагають дослідження та аналізу з урахуванням сьогодення, динаміки ринку та світових тенденцій.

Пошук способів зменшення витрат діяльності підприємства є ключовим фактором зростання його прибутковості й ефективності роботи, забезпечення конкурентних переваг в умовах ринкового середовища, розширенні можливостей внутрішнього розвитку відповідно до динаміки ринків збуту продукції.

Вагомий науковий внесок у дослідження теоретичних і практичних питань оптимізації витрат підприємства, їх економічного змісту зробили чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, особливої уваги заслуговують праці Ковальської Л.Л. [3], Лазебника Л.Л. [4], Мазаракі А.А.[5], Швиданенко

Г.О. [6], Куцика В.І.[7], Соломіної Г.В. [8], Гукалюка А.Ф. [9], Мельник Л.Г. [10], Поліщук О.В. [11], Родіної О.В. [12], Рибалко О.М. [13].

Разом із тим, незважаючи на велику кількість науково-практичних матеріалів відповідної тематики, наукових статей та наробок, питання удосконалення управління витратами та визначення їх ролі у системі управління сучасним підприємством вимагають подальших досліджень.

Вперше про витрати почали згадувати в епоху Середньовіччя, коли відбувалося зародження бухгалтерського обліку. Першим, хто здійснив класифікацію витрат обігу відповідно їх відношення до суб'єкта господарювання був Л. Пачолі. Він розділив витрати на торгові та домашні, прямі й непрямі, звичайні та надзвичайні. Прямими витратами вважалися безпосередньо ті, котрі формували собівартість продукції, непрямі витрати – це торгові витрати. У «Трактаті про податки і збори» Петті продовжує теорію складу витрат Л. Пачолі виробництва та розробляє закон вартості.

В подальшому формуються подальші дослідження, в яких науковці роблять спробу створити більш досконалу систему обліку витрат, котра б дала можливість забезпечити більшу інформативність даних щодо витрат і сприяла покращенню контролю їх здійснення. Базою цієї системи було два нових моменти: по-перше – всі записи щодо витрат здійснювалися в реєстрах за допомогою подвійного рахунку; по-друге – всі витрати розподілялися на фіксовані (умовно-постійні) та змінні (умовно-змінні) [14].

Сьогодні у нормативних документах та літературних джерелах спостерігаємо різне трактування категорії витрат. В національних стандартах бухгалтерського обліку витрати є зменшенням економічних результатів у формі вибуття активів або зростання зобов'язань, котрі стали причиною зменшення власного капіталу товариства [15].

Проте, поняття витрат повинно трактуватися не через їх економічний зміст, а через результати операційної діяльності для фінансово-майнового стану суб'єкту господарювання. У своїх працях Н. Лісаченко [16], Т.М. Сугак [17], О. Декалюк [18] та інші трактують поняття витрат через призму загальноекономічної

категорії, котра описує використання різних ресурсів в процесі господарювання підприємства.

Також поняття бухгалтерське розуміння витрат відрізняють від економічного тлумачення. Економічні витрати – це втрати можливостей, тобто сума коштів котру можна одержати за умови найбільш вигідного з усіх можливих альтернативних варіантів застосування ресурсів. Відповідно, економічні витрати будь-якого ресурсу, що задіяний у виробництві продукції, відповідають його вартості за умови найкращого з усіх можливих варіантів застосування.

Економічні витрати – це ті, котрі обумовлені обмеженістю ресурсів порівняно з кількістю варіантів їх застосування. Бухгалтерські витрати – це лише конкретні витрати ресурсів. Такий підхід ґрунтується на ресурсному розумінні природи господарства й не враховує інші аспекти.

В роботах закордонних авторів для визначення поняття витрат застосовують однаковий підхід до аналізу витрат суб'єкта господарювання, що здійснює різні види діяльності, із зазначенням галузевих особливостей. Також витрати вважаються елементами всієї системи менеджменту і знаходяться в чіткому зв'язку з іншими вагомими показниками фінансово-господарської діяльності.

Б.І. Чорній [19] вважає витрати засобами, котрі вкладено в отримання прибутку. Такий підхід є одностороннім, оскільки ототожнює витрат з використанням фінансових ресурсів. Інші науковці трактують витрати у вигляді грошового показника обсягів ресурсів, застосовуваних для досягнення конкретної мети. Таке тлумачення пояснює сутність витрат шляхом натурально-речового складу, не враховуючи сутнісний та часовий аспекти [20].

Основні підходи до тлумачення поняття «витрат» з точки зору різних науковців подано на рисунку 1.1.

Глен А., Деніел Г.	<i>Витрати – це виражені в грошовій формі ресурси, котрі були витрачені підприємством протягом певного часу з метою отримання прибутку</i>
Грещак М.Г., Коцюба О.С.	<i>Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства в грошовому еквіваленті</i>
Зайдель Х.	<i>Витрати – це виражене в грошах споживання товарів і послуг для виготовлення виробничої продукції за певний період</i>
Костенко Т.Д., Підгора С.О., Панков В.А.	<i>Витрати – це сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт та їхньою реалізацією</i>
Крушельницька О.В.	<i>Витрати – це грошова оцінка матеріальних та трудових ресурсів, що пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, наданням послуг</i>
Кулішов В.В.	<i>Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу</i>
Мельник Л.Г., Карінцева О.І.	<i>Витрати – це прямі і непрямі витрати, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того щоб залучити й утримати ресурси в межах конкретного напрямку діяльності</i>
Онисько С.М., Марич П.М.	<i>Витрати – це спожиті у процесі виробництва засоби виробництва, які втілюють у собі минулу працю (сировину, матеріали, амортизацію основних засобів, працю робітників)</i>
Кривенко К.Т., Савчук В.С.	<i>Витрати – це грошове вираження використання виробничих ресурсів, в результаті якого здійснюється реалізація та виробництво продукції</i>
Турило А.М., Кравчук Ю.Б.	<i>Витрати – це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-спожитих ресурсів, необхідних для здійснення поставленої мети</i>
Хел Р. Веріан	<i>Витрати – це всі використовувані підприємством фактори виробництва, оцінені за їх ринковою ціною</i>
Цал-Цалко Ю.С.	<i>Витрати – це або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власником), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені</i>

Рисунок 1.1 – Підходи до визначення поняття «витрати» з точки зору економічного трактування

Аналіз рисунка 1.1. дає змогу побачити, що витрати є сукупністю понесених затрат на виробництво продукції, а також є коштами, котрі необхідно сплатити за використані оборотні та необоротні засоби. Разом із тим, останні є лише коштами, котрі сплачує суб'єкт господарювання з метою забезпечення неперервної та ефективної господарської діяльності, а також вони не впливають прямо на комерційний результат. Їхній вплив на фінансові показники підприємства можна відслідкувати під час списання оборотних засобів на виробництво, а необоротних засобів – шляхом аналізу амортизації, котра частинами переноситься на вартість готової продукції, за умови, що ці необоротні засоби приймають участь у виробництві.

Під час діяльності суб'єкти господарювання несуть різні витрати, котрі є різними відносно характеру і по-різному залежать від виробничого процесу або зовсім не пов'язані з ним, проте з точки зору суспільних потреб є необхідними.

Відповідно до видів діяльності суб'єкта господарювання всі витрати бувають: ті, котрі виникають у під час звичайної діяльності, та ті, що виникають у під час надзвичайної діяльності. Відповідну класифікацію витрат по видам діяльності наведено на рисунку 1.2.

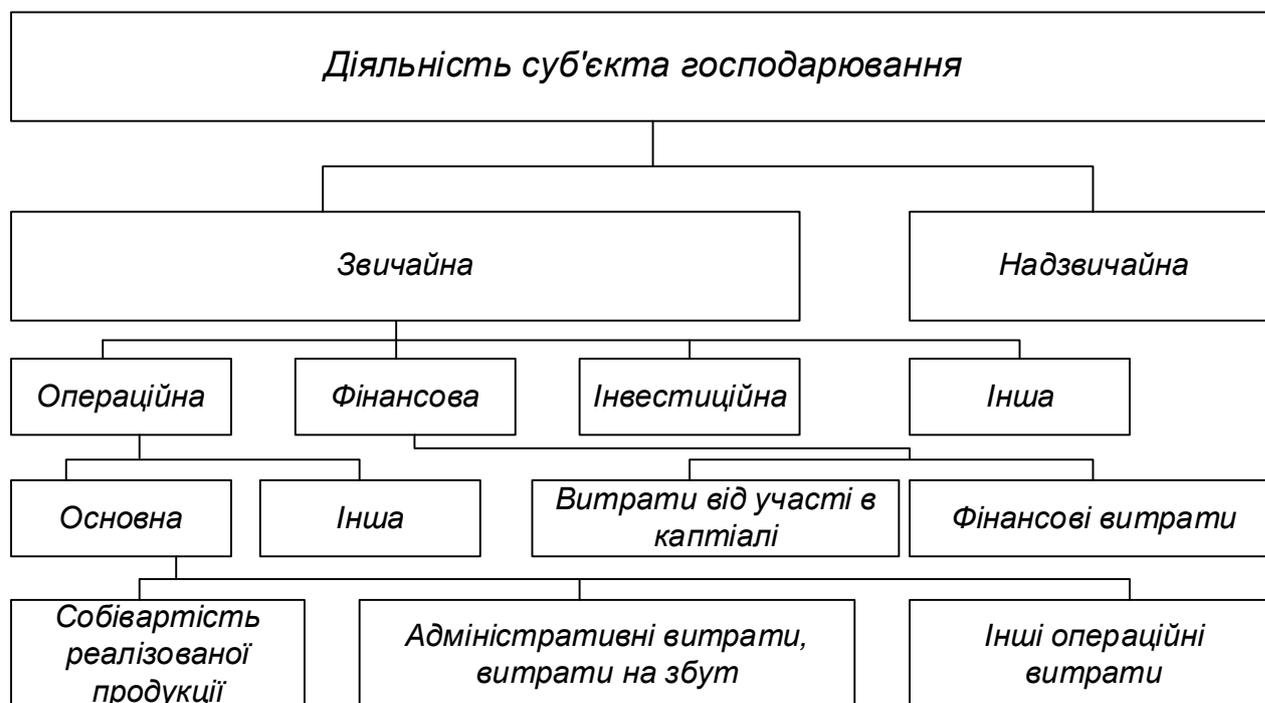


Рисунок 1.2 – Класифікація витрат по видам діяльності

Класифікація витрат є їх поділом на види на базі відповідних загальних класифікаційних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними. Необхідність у класифікації витрат зумовлена застосуванням різноманітних методів їх аналізу. Вона є підґрунтями успішного планування, обліку, контролю, аналізу та ефективного управління витратами.

Розподіл витрат можна здійснювати відповідно до різних ознак, в залежності від поставлених задач. Крім того, чим більше виокремлено ознак поділу, тим вищий ступінь пізнання об'єкту. Класифікаційних ознак повинно бути рівно стільки, аби за їх допомогою була можливість одержати найбільш повну інформацію. Відповідно до праць С.В. Коваль є три напрямки класифікації витрат в управлінському обліку – рисунок 1.3 [21].

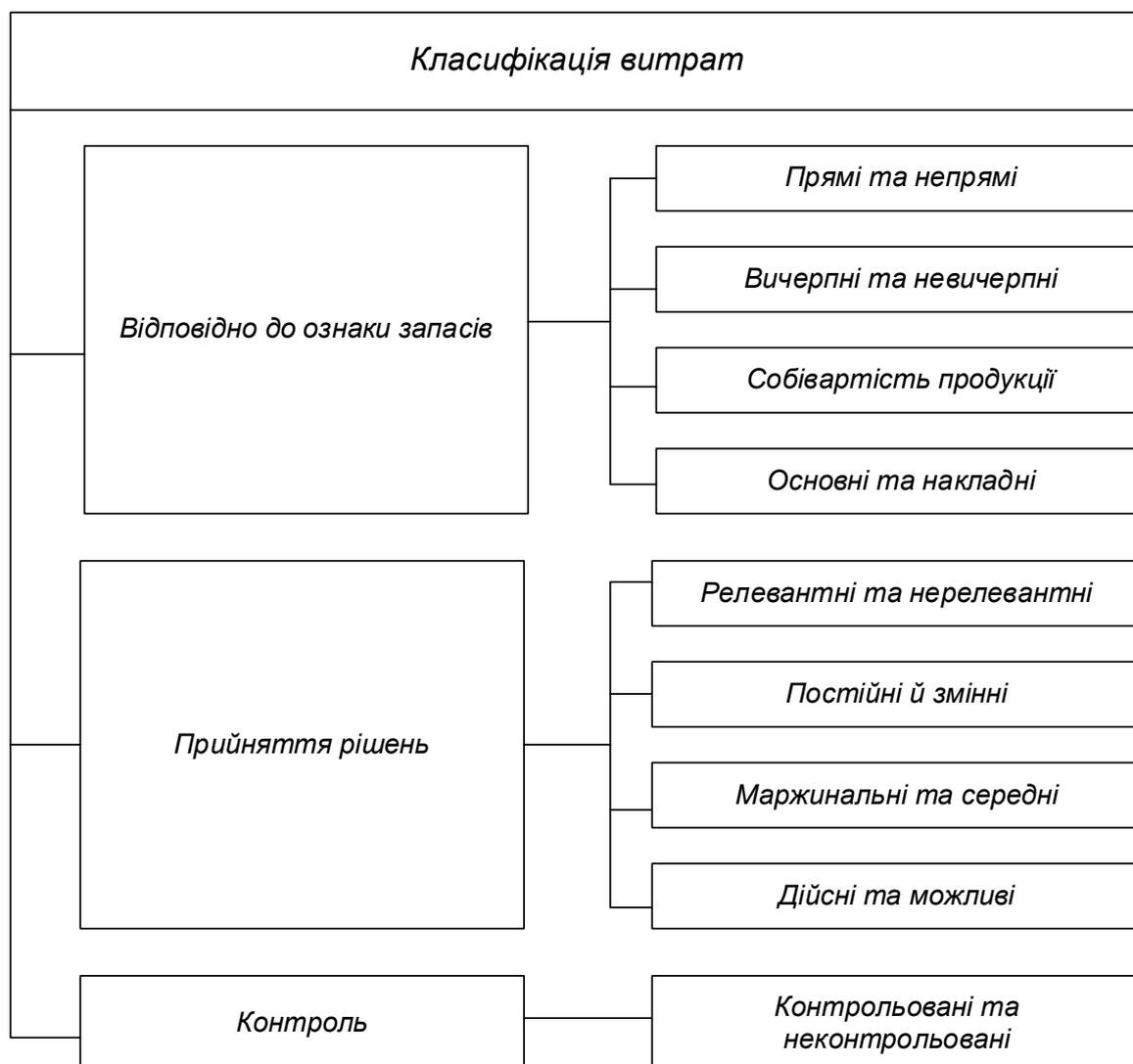


Рисунок 1.3 – Класифікація витрат відповідно до управлінського обліку

З метою розрахунку собівартості продукції базовими класифікаційними ознаками поділу витрат можуть бути місця витрат і цехи відповідальності, час появи, спосіб обчислення. Під час прийняття управлінських рішень витрати варто оцінювати відповідно до доцільності здійснення, ролі, залежності від дій управлінців, кон'юнктури. Контролювання та регулювання витрат проводять на базі їхньої класифікації відповідно до величини, економічного змісту, складу, стадії кругообігу. У загальному всі витрати бувають операційні, інвестиційні, фінансові та інші витрати звичайної діяльності, а також надзвичайні витрати. Більш широка класифікація витрат подана на рисунку 1.4.

Класифікації витрат дає можливість менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення. Відповідно, класифікації витрат – це процес виявлення тієї частини витрат, на котру має вплив менеджер або керівник суб'єкта господарювання. В практиці країн з високим розвитком економіки використовують різні класифікації витрат відповідно до цільової установки, напрямків їх обліку. Як правило, обирається такий напрямок обліку, в якому користувач має потребу для забезпечення інформацією проблеми, котра досліджується.

Відповідно ефективність управління витратами є:

- засобом отримання суб'єктом господарювання економічних вигод, котрі не зводиться лише до зменшення витрат, а й включає всі елементи адміністрування [22];
- процесом прямого формування найраціональнішого рівня витрат суб'єкта господарювання [23];
- безперервним процесом їх обліку, аналізу, планування та контролю, в результаті чого приймається управлінське рішення, щодо оптимізації затрат і їх зменшення [24].

Управління ефективністю витрат сучасного суб'єкта господарювання є процесом цілеспрямованого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль з метою прийняття ефективного управлінського рішення в напрямку їх раціоналізації.

<i>Класифікація витрат</i>	
<i>Відповідно до способу перенесення</i>	<i>Прямі Непрямі</i>
<i>Відповідно до видів продукції</i>	<i>На виробу На групи виробів На замовлення</i>
<i>Відповідно до економічного змісту</i>	<i>Матеріальні На оплату праці На соціальні заходи Амортизація Інші</i>
<i>Відповідно до статей калькуляції</i>	<i>Сировина й матеріали Напівфабрикати й комплектуючі Паливо й енергія Заробітна плата Відрахування соціальні Загальновиробничі Підготовка й освоєння виробництва Інші виробничі</i>
<i>Відповідно до впливу обсягу виробництва на рівень витрат</i>	<i>Умовно-змінні Умовно-постійні Інші</i>
<i>Відповідно до місця виникнення</i>	<i>Витрати виробництва Витрати цеху Витрати дільниці Витрати служби</i>
<i>Відповідно до календарного періоду</i>	<i>Поточні Одноразові</i>
<i>Відповідно до функцій управління</i>	<i>Виробничі Невиробничі</i>
<i>Відповідно до доцільності здійснення</i>	<i>Продуктивні Непродуктивні</i>
<i>Відповідно до порядку обчислення</i>	<i>Фактичні Планові Нормативні</i>

Рисунок 1.4 – Розгорнута класифікація витрат суб'єктів господарювання

Управління витратами повинно базуватися на сучасних класифікаціях витрат відповідно до ознак, зокрема під час прийняття управлінських рішень в

напрямку ефективності управління витратами; під час аналізу витрат для інформаційного забезпечення та контролю за витратами в системі адміністрування; під час визначення собівартості товарів, фінансових здобутків та ефективності діяльності загалом; у маркетинговій сфері суб'єкта господарювання під час формування ціни одиниці продукції; під час участі підприємства в проєктах.

З метою ефективного управління витратами, в умовах сучасного господарювання, необхідним є дотримання наступних принципів [25]:

- врахування системності під час управління витратами;
- управління витратами на власний розсуд керівництва підприємства;
- управління витратами повинне проводитися на кожній стадії життєвого циклу товарів;
- зниження витрат не повинне впливати на якість продукції;
- застосування провідних методів зменшення витрат;
- комплексність інформаційного забезпечення щодо обсягів витрат внутрішнього призначення;
- врахування стратегічних цілей підприємства, коли стратегія враховує мікроможливості суб'єкта господарювання та макроумови його діяльності;
- безперервність;
- економічна доцільність і достовірність.

Згадані принципи є базою загальної системи управління витратами, проте кожен суб'єкт господарювання повинен враховувати власні економічні та організаційні чинники.

Відповідно, завданням управління витратами сучасного підприємства є контроль за його господарською діяльністю; контроль динаміки обсягів і структури витрат, що визначають обсяги виробництва продукції; обґрунтування методу нормування витрат і перегляд норм з врахуванням впливу новітніх технологій, впровадження наукових розробок, покращення організації праці; пошук джерел зниження витрат в умовах підприємства.

Підвищення ефективності управління витратами є однією з основних задач управління суб'єктом господарювання, що передбачає реалізацію всіх функцій, притаманних менеджменту – розробка, прийняття управлінського рішення, контроль за його виконанням. Управління витратами підприємства передбачає процедури планування, прогнозування, організації, мотивації, обліку, аналізу, контролю.

Базовою функцією управління витратами є планування. Саме планування створює формує орієнтир діяльності суб'єкта господарювання в перспективі. З метою планування витрат використовують перспективне (довгострокове), поточне (короткострокове) планування та оперативне. Перспективне планування дає можливість розробити стратегію майбутнього розвитку суб'єкта господарювання, врахувати мікро- та макрофактори. Точність перспективного планування не висока і залежить від великої кількості факторів. Поточне планування розраховане на рік, рівень точності його вищий, воно направлене на втілення перспективного планування. В умовах динамічного ринку особливої уваги набуває оперативне планування, котре передбачає розробку управлінських заходів та їх коригування в процесі виробництва безпосередньо на підприємстві. В рамках зазначених видів планування одержують результати прогнозу найбільш раціонального співвідношення «витрати – результати», що є підґрунтям для розрахунку максимально допустимих витрат в загальному та відповідно до окремих стадій життєвого циклу товару в майбутньому, з метою розробки оптимальної структури загальних витрат і максимально можливих економічних ефектів [26].

Організація, як функція в процесі управління витратами передбачає визначення працівників, котрі управляють витратами; методів менеджменту; джерел формування витрат під час виробничого процесу; організацію відповідальності та контролю за витратами; забезпечення взаємодії між персоналом та координацію дій завдяки внутрішнім інформаційним зав'язкам для управління витратами.

Мотивація в управлінні витратами повинна забезпечити активізацію працівників і підвищити зацікавленість в ефективній роботі суб'єкта господарювання, отриманні комерційного ефекту та зниженні витрат. Для управлінців засобами впливу на ефективність роботи трудового колективу є стимулювання – засоби, котрі сприяють підтримання рівня запланованих витрат і пошуків резервів та джерел їх зниження.

Облік витрат дає можливість виміряти та зафіксувати факти споживання ресурсів під час господарської діяльності суб'єкта господарювання. Аналіз витрат дає можливість визначити динаміку виробничого ресурсоспоживання. Цей процес полягає у визначенні рівня досягнення запланованих фінансових результатів підприємства, аналізу динаміки показників за відповідний період. Результати такого аналізу є підставою для прогнозування витрат.

Функція контролю в ході управління витратами суб'єкта господарювання проводиться для контролю рівня витрат і порівняння їх із значеннями норми (плану). Завдання контролю витрат полягають у моніторингу витрат; виявленні відхилень фактичного рівня витрат від планового; аналізі відхилень та обґрунтуванні й розробці відповідних коригуючих заходів.

Контроль повинен проводитися безперервно аби створити умови для забезпечення своєчасного виявлення недоліків та попередження їх у перспективах. Відповідно до часової ознаки розрізняють: поточний контроль, котрий проводять щодня; періодичний, котрий встановлюється підприємством і проводиться із певними проміжками часу; разовий контроль, що здійснюється у вигляді ревізій та інвентаризацій.

В процесі управління витратами на підприємствах контроль здійснюється за місцями та центрами їх виникнення. Суб'єктами контролю є всі, хто зацікавлений в інформації щодо обсягів, динаміки, структури виробничих витрат, а також виконавці, котрі контролюють витрат.

Ефективність управління витратами суб'єкта господарювання полягає в пошуку раціонального обсягу витрат і забезпеченні їх планового рівня, котрий заснований на застосуванні різних сучасних методів менеджменту.

## 1.2 Управління запасами як елемент операційного менеджменту

В умовах ринкової економіки стабільність роботи сучасного суб'єкта господарювання залежить від ефективності управління його запасами. Ефективне управління запасами визначає рівень ритмічності виробництва, якості продукції, загальний рівень економічної ефективності суб'єкта господарювання. Аналіз суті та означення категорії запасів обумовлена потребою вдосконалення методів управління ними умовах динамічного ринку. Активна конкуренція, динаміка попиту та хиткість ринків потребують від суб'єктів господарювання забезпечення сталості виробничих процесів, зниження витрат, котрі пов'язані із зберіганням і поповненням запасів. Відповідно, чіткість розуміння природи та функцій запасів є базою для прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління ними.

Питаннями розвитку теоретико-методичних положень щодо управління запасами займалися чимало провідних вітчизняних та зарубіжних авторів. Особливої уваги заслуговують праці: Колісник О. П. [27], Одношевна О. [28], Літвінова В. [29], Гужавіна І. В. [30], Вареник В. М. [31], Мошкун К. [32], Бондаренко О. М. [33], Луценко І. С. [34], Хаврук В. О. [35] та інші.

Разом із тим сьогодні не існує єдиного підходу до визначення сутності поняття запасів суб'єкта господарювання, що ускладнює розробку системних та комплексних методик управління ними. Також проаналізовані підходи до класифікації, оцінки та оптимізації запасів, як правило, не враховують специфіку окремих галузей, а це, в свою чергу, ускладнює можливості їх практичного використання.

Запаси є базою для забезпечення постійності виробничих процесів та задоволення попиту в умовах ринкової економіки. Вони забезпечують сталість процесів виробництва та постачання, є важливим елементом менеджменту, що впливає на ефективність діяльності суб'єкта господарювання. Забезпечення необхідних запасів у визначені терміни потребує загального підходу, котрий враховує запити виробництва, вимоги споживачів та є економічно обґрунтованим [36].

Разом із тим, різноманітність запасів та їх міцний зв'язок із фінансовими, виробничими та логістичними сферами діяльності суб'єкта господарювання ускладнюють формування означення даної економічної категорії. Тому об'єднання різних точок зору та системний підхід дадуть можливість забезпечити повну й універсальну концепцію ефективного управління запасами, котра впливатиме на підвищення ефективності суб'єктів господарювання в ринкових умовах.

Запаси відіграють вагомую функціональну роль у відтворювальному процесі. У класичному розумінні запаси є матеріальними ресурсами у формі авансованих коштів, котрі забезпечують сталість виробничого циклу. Їхня вартість одразу переноситься на новостворювану продукцію, що забезпечує економічний зв'язок між різними стадіями виробництва, обігу й реалізації. Тому запаси є важливим елементом системи забезпечення обіговості капіталу. Різноманітні підходи до визначення поняття запасів віддзеркалюють економічну сутність, практичну роль їх у діяльності підприємства. Динаміка ринку, технологій і виробничих процесів вимагають подальшого аналізу поняття запасів з урахуванням їх ролі у забезпеченні ефективності суб'єкта господарювання. Це дозволить не лише ефективніше розуміти процеси кругообігу капіталу, але й створювати ефективні моделі управління запасами, котрі будуть адаптовані до сучасної економіки [37].

Запаси підприємства – є матеріальними активами, котрі суб'єкт господарювання зберігає з метою майбутнього застосування в процесі своєї діяльності, зокрема у виробничому процесі або під час реалізації продукції. Вони є важливим елементом системи оборотних активів та відіграють вагоме значення у фінансовому плануванні, контролі витрат і ефективному функціонуванні бізнесу.

Запаси суб'єктів господарювання відображаються в балансі і є вагомою складовою управління виробництвом і фінансами підприємства. Тому запаси – це ресурси, котрими володіє підприємство і призначені вони для використання в його діяльності. В бухгалтерському обліку та фінансовій звітності запаси є активами, котрі підприємство використовує для продажу і під час здійснення

поточної діяльності, а також активами, котрі застосовуються у виробництві або під час надання послуг. В Господарському кодексі України [38] запаси – це ресурси, котрі суб'єкт господарювання утримує на своєму балансі з метою подальшого використання у своїй господарській діяльності. В міжнародній практиці бухгалтерського обліку запаси є активами, котрі забезпечують базові етапи господарської діяльності суб'єкта господарювання. Таке визначення є універсальним і використовується у різних галузях економіки, котрі є визначальними у сучасному глобалізованому середовищі. Міжнародний підхід до визначення поняття запасів дає можливість гармонізувати фінансову звітність із загальноприйнятими підходами. Це забезпечує прозорість бізнесу, стимулює залучення інвестицій та гарантує стабільність економічної діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкової економіки.

В економіці запаси є частиною ресурсів, котрі застосовують з метою забезпечення сталого виробничого процесу та реалізації продукції. Вони можуть бути у вигляді сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції та інших компонентів, необхідних для діяльності підприємства. Аналіз управлінських досліджень закордонних авторів визначає запаси як матеріальні активи, котрі зберігаються з метою забезпечення сталості процесів виробництва та реалізації. Вітчизняні дослідження висвітлюють поняття запасів суб'єкта господарювання крізь призму їхнього впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства.

Сьогодні виокремлюють три підходи до визначення сутності запасів: активи підприємства, котрі наведені в його фінансовій звітності (бухгалтерський підхід), предмети праці, котрі знаходяться у виробничому процесі (економічний підхід) та матеріальні ресурси підприємства у вигляді запасів, що забезпечує безперебійну роботу підприємства (виробничий підхід). На рисунку 1.5 подано визначення поняття запасів за різними авторами у рамках трьох вищенаведених підходів [39].

Давидов Г.М.	Запаси – це активи підприємства, які забезпечують його операційну діяльність шляхом утримання для подальшого продажу, використання у виробничих процесах або задоволення інших господарських потреб
Бондаренко Н.М., Яресько А.М.	Запаси є ключовими активами підприємства, які можуть бути як придбані ззовні, так і створені власними силами.
Бруханський Р.Ф.	Запаси – це ключові активи в забезпеченні операційної діяльності суб'єкту господарювання.
Нашкерська Г.В.	Запаси – це оборотні активи суб'єкта господарювання, що забезпечують підтримку його операційної діяльності.
Подолянчук О.А.	Запаси – це ресурси, що перебувають в обігу підприємства і протягом одного операційного циклу використовуються для виробництва продукції, створення товарів, надання послуг, виконання робіт, а також задоволення господарських і управлінських потреб організації
Гадзевич О.І.	Запаси є складовою частиною предметів праці, що застосовуються в процесі виробництва, однак на момент обліку вони ще не залучені безпосередньо до виробничого процесу.
Мельник Л.Г., Карінцева О.І.	Витрати – це прямі і непрямі витрати, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того щоб залучити й утримати ресурси в межах конкретного напрямку діяльності
Дмитренко А.В.	Запаси є сукупністю матеріальних ресурсів, що знаходяться на підприємстві у вигляді складських залишків основних і допоміжних матеріалів, палива, запасних частин, відходів, тари та інших елементів
Рубан Л.О.	Запаси – предмети праці, що одноразово використовуються в процесі виробництва та переносять свою вартість на вартість готової продукції
Сопко В.В.	Запаси представляють собою накопичені ресурси, що знаходяться в процесі виробництва.
Чаюн І.О.	Запаси – ресурси підприємства, що призначені для майбутнього використання, але на даний момент не використовуються
Бутинець Ф.Ф.	Запаси – це товарно-матеріальні цінності, що знаходяться у розпорядженні підприємства на певну дату, незалежно від їх місцезнаходження

Рисунок 1.5 – Підходи до визначення поняття запасів сучасного підприємства

Таким чином, з точки зору практики, запаси – це частина матеріальних ресурсів, котрі знаходяться на різних стадіях виробництва та обігу, з врахуванням ресурсів для виробничих потреб, предметів споживання та інших матеріальних цінностей. Вони використовуються у виробництві, транспортуванні або реалізації. Запаси можуть перебувати у вигляді сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції та товарів для подальшого продажу. З точки зору бухгалтерського обліку, запаси – це частина обігових активів суб'єкта господарювання, котра виражена у матеріальній формі і отримується за рахунок обігових коштів.

У випадку, коли від запасів можна отримати економічний зиск в процесі майбутнього використання, а також їх вартість можна розрахувати, то необхідним є проведення класифікації запасів так само як і активів.

Переважає більшість запасів на підприємстві знаходиться у вигляді предметів виробництва, що перебувають у матеріальній формі на різних етапах їх технологічної переробки. Є дві основні причини формування запасів на підприємстві: невідповідність обсягів постачання обсягам використання і часова різниця постачання матеріалу і його використання.

Постачання оборотних засобів відбувається, як правило, періодично, і їх використання є безперервним та не співпадає в часі зі постачанням. Тому з метою забезпечення безперервної роботи кожен суб'єкт господарювання накопичує певні запаси необхідних сировини, матеріалів, напівфабрикатів, палива і інших ресурсів. Крім того, причиною створення запасів може стати сезонне коливання цін; збій графіку постачань; динаміка попиту.

Запаси перебувають на всіх етапах товароруху від виробника до кінцевого споживача і також перебувають в усіх сферах виробництва та логістики. Відповідно, запаси є досить різноманітними, що викликає потребу їх класифікації. Загальна класифікація запасів відповідно до основних ознак подана на рисунку 1.6.

<i>Класифікація запасів</i>	
<i>За місцем продукції в логістичному ланцюгу</i>	<i>матеріальні ресурси; незавершене виробництво; готова продукція; тара; відходи.</i>
<i>За відношенням до етапів логістичної діяльності</i>	<i>запаси в постачанні; виробничі запаси; збутові (товарні) запаси; складські запаси; транспортні (в дорозі, транзитні) запаси; запаси вантажопереробки; сукупні запаси.</i>
<i>За функціональним призначенням</i>	<i>поточні (регулярні); страхові; підготовчі; сезонні; неліквідні запаси;</i>
<i>За відношенням до посередників</i>	<i>запаси у постачальників; запаси у споживачів; запаси у торгівельних посередників</i>

Рисунок 1.6 – Загальна класифікація запасів сучасного підприємства [40]

За умов спрощеної класифікації усі запаси розподіляють на виробничі та товарні, котрі в свою чергу поділяється на поточні, страхові і сезонні запаси. Класифікацію запасів активно використовує бухгалтерський облік, котрий забезпечує повну поінформованість щодо стану та якості запасів на підприємстві. Ефективний обліковий процес є запорукою надійного підґрунтя в процесі прийняття управлінських рішень.

Продукти праці від виробничої стадії до самого їх безпосереднього використання або виготовлення з них інших видів продукції перебувають у вигляді запасів. Шляхом запасів відбувається рух матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції на підприємстві, а також

просування продукції від виробника до споживача. Під час цього змінюється їх місце формування та функції, котрі вони реалізують.

Запаси формуються безпосередньо на виробництві або створюються під час транспортування вантажів.

Під час виробництва запаси можуть перебувати на трьох рівнях : запаси готової продукції, котрі забезпечують більш короткі терміни постачання, ніж повний цикл поставок та виготовлення цієї продукції; запаси незавершеного виробництва у вигляді напівфабрикатів, що формуються на різних виробничих стадіях, що дає змогу забезпечити безперебійний процес виробництва; запаси купованих матеріальних ресурсів у вигляді сировини, матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих, що забезпечують зниження періоду замовлень і дають можливість користуватись торгівельними знижками з метою отримання великих партій ресурсів.

Товарні запаси є запасами, котрі перебувають в каналах сфери обігу. Запаси в каналах сфери обігу бувають у вигляді запасів в торгових та торгово-посередницьких підприємствах та запасів, що знаходяться на стадії транспортування від постачальників до споживачів.

Відповідно до функцій запасів вони бувають поточні, підготовчі, страхові, сезонні, перехідні запаси. Поточні запаси дозволяють забезпечувати виробничий процес безперебійно необхідними ресурсами в проміжку між двома черговими поставками. Величина поточних запасів коливається у відповідності з потребами виробництва. Підготовчі запаси входять до складу виробничих запасів і створюються на період їх підготовки перед застосуванням у виробничому процесі. Страхові формують з метою для безперебійного постачання споживачів у випадку непередбачених обставин. Сезонні запаси формують за умов сезонного характеру виробництва продукції, її використання або транспортування. Перехідним запасами є залишки виробничих або товарних запасів на кінець звітної періоду, що слугують для забезпечення безперебійного виробничого циклу та використання.

Відповідно до часової ознаки запаси бувають: максимальні (економічно обґрунтовані), неліквідні запаси (довго не використовуються), державні резерви (гарантовані).

Запаси виконують ряд важливих та необхідних функцій – рисунок 1.7.

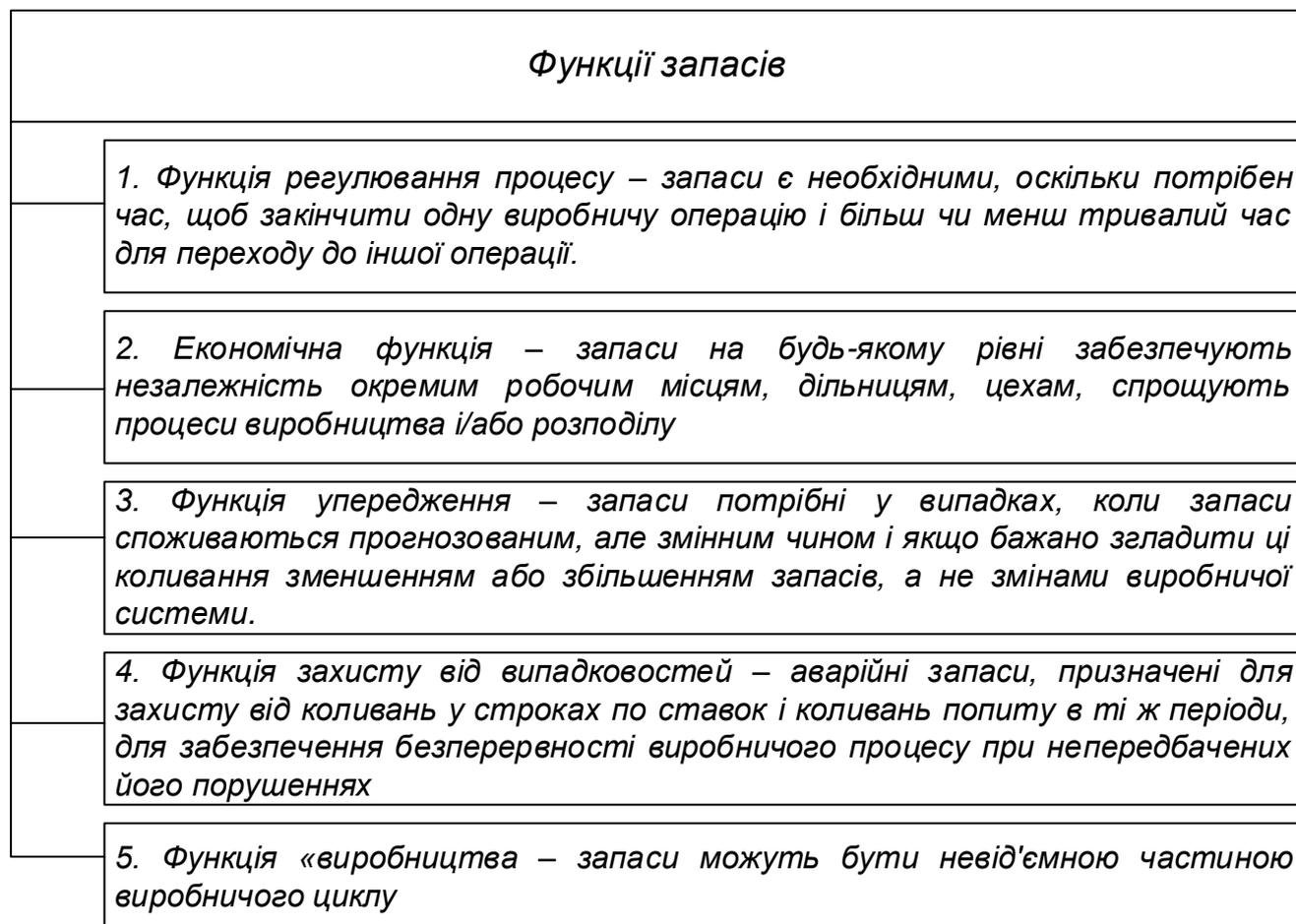


Рисунок 1.7 – Функції запасів на підприємстві [40]

Ефективне управління запасами залежить від їх обґрунтованого нормування регулювання та контролю. Мова йде про забезпечення таких обсягів запасів, котрі забезпечать високу їх обіговість за умов задовільного забезпечення споживачів та мінімальних витратах на їх утримання.

На підприємствах перебуває, як правило, значна кількість запасів, тому вибір алгоритму та методів їх оцінювання у виробничому процесі є досить складним. Кожне підприємства на власний розсуд обирає методи та методики оцінювання запасів та їх вибуття з підприємства. Разом із тим, особливості

оцінювання та обліку запасів залежать від джерел їх надходження, котрі можуть бути досить різноманітними. На рисунку 1.8 наведено особливості обліку запасів сучасного підприємства в залежності від джерел їх надходження.

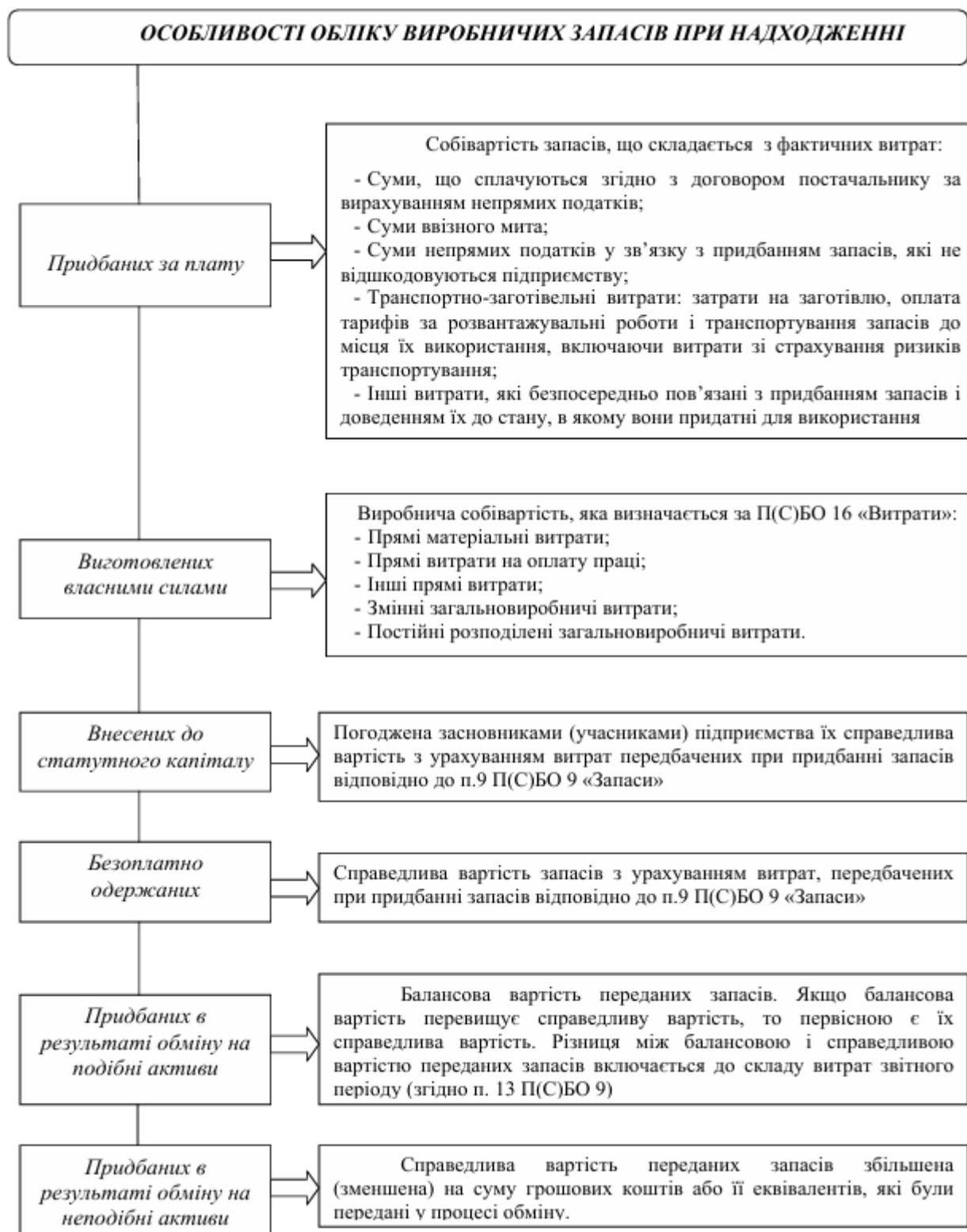


Рисунок 1.8 – Особливості обліку запасів сучасного підприємства в залежності від джерел їх надходження [41]

Сьогодні існує багато чинників, котрі вимагають застосування новітніх форм управління підприємством. Ринок характеризується високими темпами динаміка, а життєвий цикл продукції постійно скорочується через високу конкуренцію. Бізнес суб'єктів господарювання зазнає змін в бік викликів сталої економіки та можливостей виходу на міжнародний рівень. Обмеженість в ресурсах, підвищення вимог до якості продукції вимагає від сучасних підприємств підвищення ефективності управління ними. Постає задача забезпечення такої системи менеджменту, котра буде здатна оперативно реагувати на динаміку ринку, за умов підвищення характеристик якості та оперативності виробництва продукції чи надання послуг. Така система менеджменту повинна відповідати вимогам стійкості та гнучкості. Відповідно апарат управління сучасним підприємством повинен володіти вміннями застосування як класичні підходи та методи управління запасами, так і новітні, логістичні, котрі дозволяють підвищити ефективність управління запасами і включити це до складу базових стратегій розвитку підприємства.

Таким чином ефективна організація управління запасами має вагоме значення, а від рівня її ефективності залежить успішність виконання виробничої програми, а також забезпечення комерційних вигод суб'єкта господарювання. Ефективний менеджмент запасів сучасного підприємства є вагомим фактором зростання його ефективності в цілому.

Ефективне управління запасами суб'єктів господарювання сприятиме зменшенню всіх видів запасів під час постачання і збуту, пришвидшить обіговість обігового капіталу, знизить собівартість виробництва, забезпечить запити споживачів. Ефективне управління запасами є діяльністю, котра спрямована на забезпечення сталого виробничого процесу та продажу продукції за умов зниження загальних витрат, котрі здійснюються на створення й обслуговування цих запасів.

Найбільш ефективною системою управління запасами в умовах ринкової економіки є логістика. Роль логістики у формуванні загальної стратегії суб'єкта господарювання характеризує рівень його розвитку умовах конкурентного

середовища. Логістичне управління запасами направлене на досягнення раціонального розташування запасів, формуванні найраціональнішого об'єму, структури і рівня запасів, оперативний облік і контроль за станом запасів, швидке регулювання запасів в різних рівнях логістичної системи.

Ефективне управління запасами на сучасному підприємстві передбачає: класифікацію запасів, що дозволяє встановити особливості використання запасів в рамках виробничих підрозділів з метою розробки максимально ефективної стратегії управління ними; розробку стратегії управління запасами, що містить принципи розрахунку запасів, обсягів їх замовлення та поповнення; розрахунок факторів моделі управління запасами.

Застосування інноваційних логістичних технологій в менеджменту суб'єктів господарювання підприємствами дають можливість суттєво підвищити ефективність роботи служб постачання, оптимізувати потоки сировини та матеріалів, знизити собівартість продукції.

Відповідно інноваційність логістичного підходу до менеджменту запасами повинна передбачати зміну пріоритетів щодо різноманітних видів діяльності і підвищення ролі діяльності із управління запасами в господарсько-економічній діяльності сучасного суб'єкта господарювання.

Застосування інноваційних методів в системі управління запасами здійснює важливий вплив на ефективність виробництва і сьогодні є одним з пріоритетних факторів формування конкурентних переваги суб'єкта господарювання.

### **1.3 Концепції, методи, моделі та показники управління витратами та запасами сучасного підприємства**

Динаміка світової економіки, інноваційність технологій та зростання конкуренції вимагають ефективного управління витратами та запасами, що стає базовим пріоритетом стратегії сучасного підприємства. Це пов'язано із тим, що управління витратами впливає на фінансовий стан суб'єкта господарювання. Ефективне планування та контроль за витратами дадуть можливість

раціоналізувати фінансові ресурси, забезпечуючи стійкість підприємницької діяльності в умовах динамічного ринку. Ефективна система управління витратами дає можливість значно зекономити кошти та підвищити прибутки підприємства. Застосування сучасних підходів до управління витратами дає можливість підприємству відкривати для себе нові напрямки розвитку. Інноваційні технології, стратегії LEAN та інші сучасні підходи до управління витратами допомагають не тільки знизити витрати, а й також підвищити рівень якості продукції та послуг, що відіграє вагомий роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства [42]. Стратегічне та функціональне управління витратами дає можливість суб'єктам господарювання стати гнучкими в умовах економічного середовища та використовувати адаптивні стратегії управління витратами у відповідності із конкретними обставинами.

Відповідно управління витратами в умовах сьогодення не лише необхідне, а й визначає конкурентоспроможність та успішність підприємницької діяльності в умовах сучасного ринку. Це вагомий крок для суб'єктів господарювання, котрі намагаються досягти стійкого розвитку, високого рівня конкурентоспроможності та застосовувати ефективні стратегії управління.

В практичній літературі часто спостерігаємо зв'язок між системою управління витратами та загальною ефективністю системи суб'єкта господарювання. Багато науковців вважають, що одним із шляхів до зниження витрат є забезпечення системи управління ними. Аналіз численних публікацій щодо управління витратами дає можливість виокремити основні підходи та ідентифікувати методів й принципи управління витратами. Створення системи управління витратами для суб'єкта господарювання є вагомим елементом фінансового менеджменту. Розрізняють різноманітні підходи до цього процесу, і їх застосування залежить від величини підприємства, галузі його діяльності, відповідних потреб. Основні підходи до управління витратами суб'єкта господарювання наведено на рисунку 1.9.

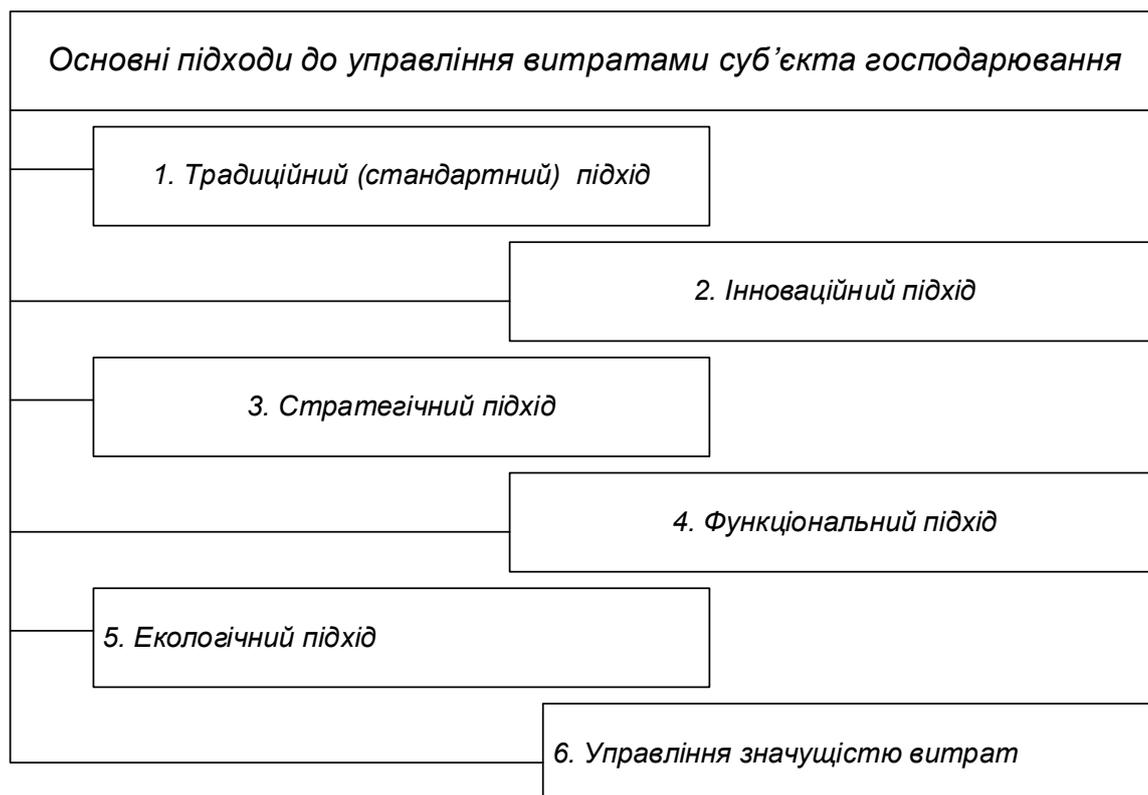


Рисунок 1.9 – Основні підходи до управління витратами суб'єкта господарювання [43]

Традиційний (стандартний) підхід до управління витратами суб'єкта господарювання характеризується базовими елементами, котрі забезпечують систему структурованістю і сприяють оптимальному використанню ресурсів. Один із базових засобів цього підходу є бюджетування. Бюджетування це базова складова загальної системи планування витрат. Суб'єкт господарювання планує річний бюджет, в межах якого кожній сфері кожна сфера господарювання має в розпорядженні кошти в межах поставлених параметрів та стратегічних завдань. Це забезпечує планування витрат наперед на підставі прогнозів, ринкових умов та інших чинників, котрі впливають на підприємницьку діяльність. Разом із тим бюджетування є лише частиною ефективного управління витратами, за умов його регулярного відстеження. Суб'єкт господарювання повинен систематично відслідковувати фактичні витрати, порівнювати їх із зазначеними у бюджеті цифрами. Постійний моніторинг дозволить вчасно встановити відхилення та скоригувати стратегію, аби унеможливити перевищення витрат. Така система

використовує бюджет є не лише в якості фінансового інструменту, але і в якості стратегічного плану. Бюджетування тут є орієнтиром для суб'єкта господарювання, визначаючи його пріоритети, забезпечуючи фінансову стабільність та дає можливість ефективно розподілити ресурси. Традиційний підхід, котрий базується на бюджетуванні та аналізі витрат, є ефективним інструментом управління витратами, зокрема для тих підприємств, котрі в своїй стратегії орієнтуються на стабільність та плановість [43].

Інноваційний підхід до управління витратами віддзеркалює не лише динаміку технологій, а також стратегічне переосмислення того, як суб'єкти господарювання сприймають і взаємодіють з своїми ресурсами та витратами. Такий підхід застосовується сучасними підприємствами, котрі прагнуть забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, прогнозувати запити ринку та ефективно реагувати на зміни. За умов застосування інноваційного підходу активно використовують передові технології. Сучасні інформаційні системи відіграють не лише роль інструменту обліку витрат, але й виступають повноцінним цифровим партнером у веденні господарської діяльності. Автоматизація процесів, застосування хмарних технологій та штучного інтелекту забезпечують ефективне ведення обліку і аналізу витрат, при цьому зменшують ризики виникнення помилок та значно прискорюють прийняття управлінських рішень. Поточний аналіз є одним із ефективних засобів управління витратами. Замість традиційного аналізу витрат в кінці поточного періоду, підприємства застосовують аналітичні інструменти з метою одержання оперативної інформації щодо витрат негайно. Це дає можливість оперативно реагувати на непередбачені обставини, раціоналізувати процеси в реальному часі, беручи до уваги динаміку ринку. Такий підхід до управління витратами дає можливість ефективно використовувати ресурси, формує стратегічні переваги в конкурентному середовищі. Підприємства, котрі інвестують у цифрові технології та аналітичні рішення, забезпечують собі можливість підтримувати стійкість власної фінансової системи, стають лідерами у галузі шляхом оперативності та гнучкості у вирішенні стратегічних завдань [44].

Стратегічний підхід до управління витратами забезпечує нові можливості для підприємств, котрі бажають контролювати витрати, забезпечувати стійкі та стратегічно важливі підґрунтя для їхнього господарського процесу. Такий підхід містить два основні елементи: система ABC/XYZ аналізу та постачальницький ланцюг, котрі забезпечують нові шляхи раціоналізації та вирішення стратегічних завдань підприємства. Система ABC/XYZ аналізу це потужний засіб класифікації продуктів чи послуг, провідний інструмент в галузі управління витратами на рівні стратегії [45]. Це дає можливість підприємству концентрувати свої ресурси на найбільш перспективних напрямках. Продукція, котра має вагомий вплив на вартість або стратегічно важливі для підприємства, заслуговує особливої уваги та ресурсів. Постачальницький ланцюг в даному випадку є важливим елементом стратегічного управління витратами. Залучення стратегічних постачальників та раціоналізація ланцюга постачання є базовими сходами до формування конкурентних переваг. Суб'єкти господарювання, котрі застосовують стратегічний підхід, мають можливість зменшити витрати, підняти рівень ефективності та гнучкості у відповідь на ринкову динаміку. Застосування систем ABC/XYZ аналізу та раціоналізація постачальницького ланцюга наголошує на стратегічному мисленні у питаннях управління витратами. Підприємства, котрі оперативно реагують на динаміку ринку та визначають стратегічно важливі напрямки, забезпечують собі високий рівень конкурентоспроможності й готовності до майбутніх викликів. Цей підхід також враховує основні принципи сталого розвитку та успіху у майбутньому.

Функціональний підхід [46] до управління витратами суб'єктів господарювання визначається деталізацією витрат за різними класифікаційними ознаками, врахуванням комплексності фінансової та операційної діяльності. Відповідно до цього підходу ефективне управління витратами потребує комплексного та системного підходу до всіх етапів бізнес-процесу. Розподіл витрат відповідно до різних функціональних областей – ж виробництво, маркетинг, фінанси, логістика та інше дає можливість зосередити увагу під час аналізу та планування витрат. Це дає можливість визначити

основні сфери витрат в кожній області, оптимізувати їх шляхом використання ефективних стратегій управління витратами для кожного сектору бізнесу.

Планування за результатами означає аналіз та ідентифікація фінансових та нефінансових факторів результативності для кожної функціональної області. Такий підхід дає можливість вимірювати результативність кожної функціональної області, враховує їх взаємодію та вплив на загальний фінансовий результат суб'єкта господарювання. Використання функціонального підходу до управління витратами забезпечує гармонійну взаємодію всіх функціональних відділів суб'єкта господарювання та дає можливість одержати максимальну ефективність застосування ресурсів. Це важливо як для раціоналізації витрат, так і для досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання загалом.

Екологічний підхід [46] до управління витратами максимально враховує тенденції сталого розвитку, коли суб'єкт господарювання взаємодіє із навколишнім середовищем, враховуючи свою відповідальність перед суспільством та природою. Цей підхід бере до уваги фінансові аспекти, додержується етичних та екологічних правил, намагаючись забезпечити гармонію між господарською діяльністю та навколишнім середовищем. Стратегія сталого розвитку містить поєднання засад сталого розвитку із стратегією управління витратами. Витрати розглядаються з точки зору їхнього впливу на навколишнє середовище та суспільство. Підприємства, котрі застосовують такий підхід розглядають окрім фінансової вигоди ще соціальну та екологічну. Мова йде про зменшення викидів, застосування відновлювальних ресурсів та інші заходи направлені на збереження навколишнього середовища.

Управління значущістю витрат передбачає стратегічний підхід суб'єкта господарювання до ефективного використання ресурсів. Тут активно застосовують інструменти LEAN та SIX SIGMA [47] як цільове управління витратами. Основна увага зосереджується на зменшенні зайвих витрат та концентрації уваги на вартості продукції чи послуг. Підходи LEAN та SIX SIGMA направлені на досягнення максимального ефекту та ліквідації зайвих витрат. LEAN направлений на підвищення ефективності через усунення

відходів та браку у виробничому процесі. SIX SIGMA зосереджується усуненні дефектів та коливань в виробничих процесах, гарантуючи стійку та високу якість продукції.

Це допомагає суб'єктам господарювання оптимізувати виробництво, скоротити виробничий цикл, створити якісний продукт. Під час використання цього підходу необхідним є проведення аналізу ідентифікації витрат, котрі найбільше впливають на кінцеву вартість продукції, розробки стратегії для їхнього зниження або оптимізації. Це сприятиме зменшенню загальних витрат, дозволить зберегти та покращити конкурентні позиції господарюючого суб'єкта на ринку. Управління значущістю витрат аналізує не тільки обсяги фінансів, вкладених в окремі процеси, а й їх вплив на комплексний показник успішності суб'єкта господарювання.

Беручи до уваги, різноманітність чинників та динаміку сучасної економіки, важливо розуміти, що застосування лише одного із проаналізованих підходів до управління витратами не забезпечить бажаного ефекту. Гнучкість та адаптивність в управлінні витратами дадуть можливість суб'єктам господарювання максимально ефективно адаптуватися до динаміки ринку і забезпечити собі відповідний рівень конкурентних переваг.

Ефективна система управління запасами в процесі інвестицій в роботу сучасного підприємства та мінімізація витрат на зберігання запасів дасть можливість підприємству працювати безперервно і забезпечити безперебійне обслуговування споживачів. Разом із тим, для апарату управління сучасним підприємством проблемою є вибір найкращого способу управління запасами. Використання ефективних методів управління запасами в умовах динамічного ринку дає можливість сучасним підприємствам зменшити витрати на зберігання та обслуговування цих запасів, підвищити обіговість фінансів підприємства та його показників, збільшити рівень задоволеності споживачів шляхом вчасного їх забезпечення бажаною продукцією, оптимізувати процеси виробництва та забезпечити їхню безперервність, знизити ризики дефіциту або ж надлишку запасів [47].

В умовах сьогодення найчастіше застосовують такі стратегічні методи підходи управління запасами як: Just-in-Time (JIT), ABC-аналіз, Економічний розмір замовлення (EOQ), Система точного поповнення (Reorder Point System), Система Запас-безпека (Safety Stock), Система управління запасами за допомогою ERP [48].

Хибний облік запасів породжує серйозні проблеми, пов'язані із втратою продукції, надлишками або дефіцитом сировини. Відсутність вчасної інвентаризації унеможлиблює ефективне прогнозування потреб в матеріалах, що призводить до зниження ефективності управління виробничими запасами сучасного підприємства. Внаслідок цього втрачається контроль над запасами, а також збільшується час на пошук і облік продукції, що в врешті збільшує обсяги операційних витрат і знижує прибуток.

Закупівля сировини, котра не узгоджена із реальними потребами призводить до зайвих витрат, пов'язаних із зберіганням і управлінням запасами. Надлишки сировини потребують використання складських приміщень, підвищують витрати на їх зберігання та обслуговування, а також підвищують ризик зниження рівня якості та призводять до псування сировини. Унаслідок підприємство одержує перевитрати фінансових ресурсів, котрі могли б бути використані в інших напрямках діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідно одним із основних пріоритетів діяльності сучасного підприємства повинне бути підвищення ефективності управління запасами шляхом мінімізації їх надлишків і дефіциту, скорочення витрати на зберігання і пришвидшення обіговості запасів. Такий підхід забезпечить точне планування заготівель і автоматичне поповнення запасів в контексті реального попиту, що дозволить забезпечити гнучкість та адаптивність управління до динаміки ринку. Застосування провідних методів управління запасами знижує ризики впливу людського фактора, підвищує точність та прискорює розрахунки і дає можливість оперативно реагувати на динаміку попиту.

Загальна характеристика даних підходів та методів наведена на рисунку 1.10.

<b>Стратегічні підходи до управління запасами</b>	
	<p><b>1. Just-in-Time (JIT)</b>  Методологія JIT спрямована на мінімізацію запасів шляхом своєчасного постачання необхідних матеріалів безпосередньо до моменту їх використання у виробництві. Цей підхід дозволяє знизити витрати на зберігання, але потребує високого рівня координації з постачальниками.</p>
	<p><b>2. ABC-аналіз</b>  ABC-аналіз базується на класифікації запасів за їх значимістю для підприємства. Запаси поділяються на три категорії:  А – найважливіші запаси, що складають малий відсоток від загальної кількості, але мають високу вартість.  В – запаси середньої важливості.  С – численні, але менш вартісні запаси.  Такий аналіз допомагає зосередити зусилля на управлінні найбільш важливими запасами (категорія А) для максимального впливу на бізнес.</p>
	<p><b>3. Економічний розмір замовлення (EOQ)</b>  Модель EOQ використовується для визначення оптимального розміру замовлення, який мінімізує сукупні витрати на замовлення та зберігання запасів.</p>
<b>Методи управління запасами</b>	
	<p><b>1. Система точного поповнення (Reorder Point System)</b>  Цей метод передбачає встановлення певної точки поповнення, при досягненні якої автоматично генерується замовлення на поповнення запасів. Це дозволяє уникнути дефіциту запасів та забезпечити їх безперервне постачання.</p>
	<p><b>2. Система Запас-безпека (Safety Stock)</b>  Використання запасів-безпеки дозволяє підприємству мати резерв запасів на випадок непередбачених змін попиту або затримок у постачанні. Це забезпечує додаткову гнучкість і знижує ризики дефіциту.</p>
	<p><b>3. Система управління запасами за допомогою ERP</b>  Інтегровані системи управління ресурсами підприємства (ERP) надають потужні інструменти для моніторингу та управління запасами. Вони забезпечують централізоване зберігання даних, автоматизацію процесів та можливість аналізу великих обсягів інформації для прийняття обґрунтованих рішень.</p>

Рисунок 1.10 – Загальна характеристика сучасних методів та підходів до управління запасами підприємства [48]

Провідну роль у підвищенні ефективності управління запасами відіграє їх оптимізація. Зниження обсягів запасів дає можливість суб'єктам господарювання знижувати витрати на їх зберігання та обслуговування. Також це забезпечує скорочення стадії незавершеного виробництва і перетворює запаси на ліквідні фінансові ресурси, котрі можуть бути застосовані з метою інвестицій чи інших запитів суб'єкта господарювання. Підтримання необхідного рівня запасів дає можливість оперативного задоволення попиту споживачів, підвищує рівень обслуговування та ступеню їх задоволеність. Також такі заходи позитивно впливають на ефективність управління ланцюгом постачання, оскільки суб'єкт господарювання матиме можливість точніше передбачати обсяги сировини та зменшувати час її транспортування. Разом із цим будуть знижуватися ризики, пов'язані із динамікою цін на сировину, термінами її придбання та іншими негативними факторами ринку.

Аналіз сучасних підходів до управління запасами відповідно до національних та міжнародних стандартів в управлінні обіговими активами суб'єкта господарювання показує, що ефективне управління запасами забезпечує фінансову стабільність та конкурентні переваги суб'єкта господарювання; кількість запасів залежить від величини та стратегії суб'єкта господарювання, а також динаміки ринку; ефективність управління запасами суттєво впливає на рівень ліквідності і фінансові показники суб'єкта господарювання; врахування національних та міжнародних принципів управління запасами дає можливість адаптуватися до світових бізнес-практик і забезпечити підприємству переваги на світових ринках; безперервний моніторинг та аналіз запасів застосовується з метою управління фінансовими ризиками та раціоналізації ресурсів суб'єкта господарювання.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

У сучасних умовах ефективне управління витратами є ключовою умовою стабільної та результативної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

Воно передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію їхнього складу, структури, динаміки та впливу на фінансові результати підприємства. Системний підхід, який включає планування, організацію, мотивацію, облік, аналіз і контроль, забезпечує формування раціонального рівня витрат і створює підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. Успішне управління витратами передбачає дотримання принципів економічної доцільності, системності, безперервності та стратегічного підходу. Саме поєднання науково-методичного обґрунтування з практичним впровадженням сучасних інструментів менеджменту витрат дає змогу досягти максимального комерційного ефекту, підвищити ефективність виробництва, зміцнити конкурентні позиції підприємства та створити умови для його сталого розвитку.

Ефективне управління запасами є ключовим чинником забезпечення стабільності та конкурентоспроможності сучасного підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на ритмічність виробництва, собівартість продукції, швидкість обіговості капіталу та рівень задоволення попиту. Системний підхід, який поєднує класичні та інноваційні логістичні методи, дозволяє оптимізувати обсяги, структуру та розташування запасів, а й забезпечує гнучкість і стійкість виробничих процесів в умовах динамічного ринку. Інноваційність у менеджменті запасів підвищує ефективність діяльності підприємства, сприяє зниженню витрат, пришвидшенню постачань і формуванню сталих конкурентних переваг.

Ефективне управління витратами та запасами є ключовим чинником забезпечення стабільності й конкурентоспроможності сучасного підприємства. Поєднання традиційних, інноваційних, стратегічних, функціональних та екологічних підходів до управління витратами дозволяє раціоналізувати фінансові ресурси, підвищити прибутковість і забезпечити стійкий розвиток. Оптимізація запасів сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, ефективності ланцюгів постачання та зменшенню ризиків, пов'язаних із ринковою динамікою. Підприємства, що впроваджують комплексні та адаптивні системи управління витратами й запасами, отримують стратегічні переваги та підвищують свою готовність до викликів глобального ринку.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДЕЛЬТА»»**

### **2.1 Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

47728, Україна, Тернопільська область, Тернопільський район, с. Острів, вул. Промислова, 1 (69041, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вулиця Сергія Синенка, будинок, 63<sup>а</sup>).

Код ЄДРПОУ 36447852.

Основний вид діяльності – 10.84 Виробництво прянощів і приправ.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є виробником майонезів, майонезних соусів, кетчупів, гірчиці та соняшникової олії. Протягом терміну свого існування товариство зайняло лідируючі позиції з виробництва майонезів і майонезних соусів в категорії ВТМ. ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» виготовляє Private label-продукцію для провідних міжнародних, національних і локальних торговельних мереж.

З 2015 року ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» потужно просуває свій бренд – ТМ Гуляй-поле, що пропонують майонези та майонезні соуси високої якості та з найкращим складом. Сьогодні асортимент продукції товариства розширилася за рахунок виробництва соняшникової олії та гірчиці. Одержаний впродовж десятків років досвід є стійким підґрунтям для майбутнього зростання виробництва, в найближчих перспективах – виведення на ринок широкого асортименту продукції власного бренду.

Шляхом ефективною збутовою політики продукція ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» представлена на полицях усіх областей України – на ринках, в продуктових крамницях різного масштабу, а також на полицях найбільших торговельних мереж.

Місією товариства є робити життя людей смачніше та яскравіше!

Стратегію товариства є стати для споживачів синонімом смаку, якості, доступності та простоти продуктів харчування.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» формує в своїй діяльності такі цінності, як відповідальність за те, що продукують; увага до запитів споживачів; відкритість та чесність зі споживачами; виробництво продукції, в якій впевнені; націленість на результат, а не на процес; досягнення товариства стимулюють його розвиток.

<i>Історія розвитку ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»</i>	
	<i>2009 рік - створення ТОВ «ТД «Дельта»»: випуск на ринок продукції (майонез, гірчиця)</i>
	<i>2012 рік - початок багаторічної плідної співпраці Компанії з найбільшою національною торговельною мережею «АТБ-маркет»</i>
	<i>2014 рік - проведено модернізацію обладнання. Вихід на ринок лінійки майонезів під брендом Гуляй-поле</i>
	<i>2016 рік - компанія ТОВ «ТД «Дельта»» визнана переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016. Кращий партнер року» в номінації «Справедлива ціна»</i>
	<i>2020 рік – придбано нове обладнання для фасування фігурного дойпаку з верхнім штуцером для лінійки продукції компанії</i>
	<i>2021 рік – проведено модернізацію лінії розливу фасованої соняшникової олії у Гуляйполе</i>
	<i>2022 рік – проведено передислокацію виробництва з Гуляйполя до Тернополя (Захід України), станом на сьогодні компанія має два виробничих майданчика</i>
	<i>2022 рік - успішно пройдено сертифікацію IFS та ISO на виробничих майданчиках компанії.</i>

Рисунок 2.1 – Історія розвитку ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» [49]

На початкових етапах виробничої діяльності товариство виготовляло два види продукції: майонез та гірчиця під торгівельною маркою «Дельта». Сьогодні ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» уже 12 років представлене на ринках. Такий стрімкий розвиток товариства відбувався поряд із високим вимогами до якості продукції і додержання усіх необхідних нормативів.

Протягом останні років товариство збільшило обсяги виробництва з 1 000 тон/рік до 25 000 тон/рік; значно збільшилася виробнича потужність обладнання з 200 тон/місяць до 2 000 тон/місяць; було придбано нові фасувальні лінії; товариство представило на ринку власну торгівельну марку «Гуляй-поле», частка ринку якої сьогодні складає 6% ринку майонезів України; ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016» [49].

Станом на сьогодні випускає 80% від усього обсягу ринку ВТМ України в категорії майонез; доставка продукції здійснюється з додержанням температурного режиму; середні строки доставки замовлення до споживача складають 5 днів; створено відділ продажів, який забезпечує реалізацію продукції по всій території України; ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» отримали призове місце в передачі «Життя без Обману»; також розроблено нові продукти торгової марки «Гуляй-поле»: фасоване масло, гірчицю, соуси, кетчупи; ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має сертифікатну систему керування безпечністю харчових продуктів ISO 22000:2018; було придбано нове фасувальне устаткування; створено новий виробничий комплекс у місті Тернопіль, котрий налічує дві лінії розливу олії, а також обладнання для виробництва майонезів, гірчиці, кетчупів; товариство попри небезпеку та виклики війни продовжує забезпечувати виробничі потужності головного заводу у місті Запоріжжя.

Таким чином, сьогодні ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» забезпечує 80% від усього обсягу ринку України в категорії майонез і проходить незалежний аудит на рівні 96 балів зі 100 можливих. Основною метою ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є зробити життя людей смачнішим і яскравішим.

## **2.2 Аналіз основних фінансово-господарських показників товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років**

З метою визначення ефективності використання ресурсів, виявлення потенційних проблем та можливостей для покращення діяльності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» проведемо оцінювання його фінансового стану шляхом аналізу динаміки основних його фінансово-господарських показників за період 2022-2024 рр. Це дозволить встановити поточний фінансово-господарський стан товариства, а також в подальшому розробити обґрунтовані рішення щодо майбутніх кроків у його розвитку, а також допоможе інвесторам, кредиторам та іншим зацікавленим сторонам оцінити стабільність і перспективи ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»».

Аналіз основних фінансово-господарських показників ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років здійснюватимемо в напрямку оцінки фінансової стабільності підприємства, ефективності використання ресурсів, рентабельності.

Інформаційним забезпеченням під час аналізу динаміки фінансово-господарських показників слугуватиме Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за аналізований період – Додаток Б.

Проаналізуємо показників ліквідності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»», що дасть змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Ліквідність на пряму віддзеркалює фінансову стійкість та платоспроможність суб'єкта господарювання, а її низький рівень може призвести до проблем з розрахунками, зниження довіри з боку партнерів та інвесторів, а також загрози банкрутства. Вчасний аналіз коефіцієнта покриття, абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності дасть змогу виявити фінансові ризики, оптимізувати структуру оборотних активів і зобов'язань, забезпечити стабільний

грошовий потік і підтримати конкурентоспроможність ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» на ринку. В таблиці 2.1 наведено динаміку показників ліквідності досліджуваного підприємства за період 2022-2024 років.

Таблиця 2.1 – Показники ліквідності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2023/2022		2024/2023	
	2022	2023	2024	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт покриття (загальної, поточної ліквідності) (р.1195)/(р.1695)	1,36	1,75	1,92	0,39	28,68	0,17	9,71
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (р.1165)/(р.1695)	0,03	0,19	0,27	0,16	533,33	0,08	42,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності (р.1125:1155+р.1160:1165)/(р.1695)	0,92	1,27	1,51	0,35	38,04	0,24	18,90

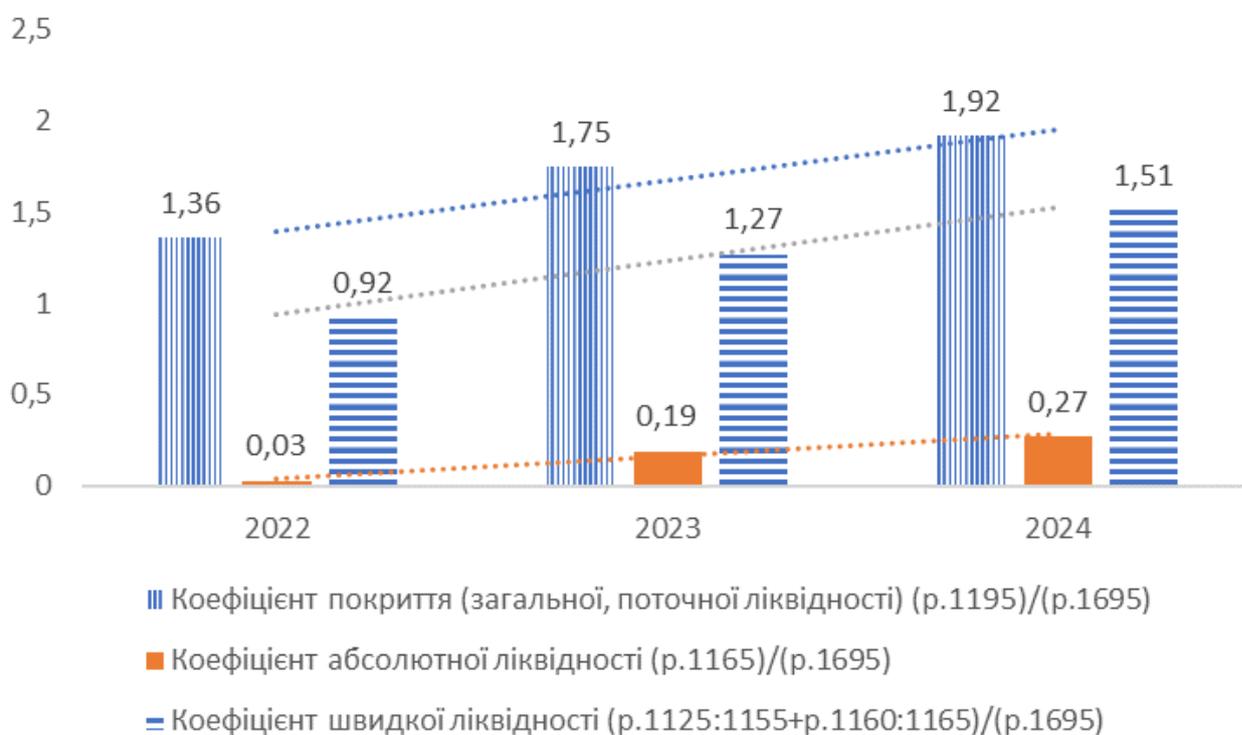


Рисунок 2.2 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

У 2022-2024 рр. спостерігається позитивна динаміка показників ліквідності

підприємства.

Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність) зріс з 1,36 у 2022 р. до 1,75 у 2023 р., а у 2024 р. досяг 1,92. Це свідчить про поступове зростання здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Значення перевищує мінімально допустимий рівень (1,0–1,5), що вказує на достатній рівень платоспроможності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності підвищився з 0,03 у 2022 р. до 0,19 у 2023 р. та до 0,27 у 2024 р. Це демонструє істотне зростання частки високоліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) у структурі оборотних активів. Хоча показник залишається нижчим за рекомендоване значення 0,2–0,25 у 2022 р., у наступні роки він досяг нормативного рівня, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої ліквідності зріс з 0,92 у 2022 р. до 1,27 у 2023 р. та 1,51 у 2024 р. Це свідчить про підвищення спроможності підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання навіть без урахування запасів. Значення перевищило нормативний рівень (0,7–1,0), що вказує на зміцнення фінансової стійкості.

Загалом, упродовж досліджуваного періоду ліквідність підприємства суттєво покращилася: усі показники зростають, досягаючи та навіть перевищуючи нормативні орієнтири, що характеризує високу платоспроможність і зниження ризиків заборгованості товариства у короткостроковій перспективі.

Аналіз чистого прибутку, загальних активів, власного капіталу, виручки від продажів, а також показників рентабельності активів, капіталу та продажів є необхідним, оскільки вони комплексно відображають фінансовий стан і результативність діяльності підприємства. Чистий прибуток демонструє кінцевий фінансовий результат, активи – ресурсний потенціал, власний капітал – рівень фінансової стійкості, а виручка – масштаби діяльності та конкурентоспроможність. Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, дохідність інвестицій і здатність підприємства формувати прибуток із кожної одиниці реалізованої продукції –

таблиця 2.2, а також рисунок 2.3-2.4 - відповідно.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2022	2023/2022		2023/2022	
				2023	2022	2023	2022
Чистий прибуток, тис. грн. р.2350	65925	131893	35200	65968	100,07	-96693	-73,31
Загальні активи, тис. грн. р.1300	175063	315193	442108	140130	80,05	126915	40,27
Власний капітал, тис. грн. р.1495	58809	159514	242275	100705	171,24	82761	51,88
Виручка від продажів (чистий дохід), тис. грн. р.2000	684032	939497	998936	255465	37,35	59439	6,33
Рентабельність активів (р.2350/р.1300)*100%	37,66	41,85	7,96	4,19	11,12	-33,88	-80,97
Рентабельність капіталу (р.2350/р.1495)*100%	112,10	82,68	14,53	-29,42	-26,24	-68,16	-82,43
Рентабельність продажів (р.2350/р.2000)*100%	9,64	14,04	3,52	4,40	45,66	-10,51	-74,90

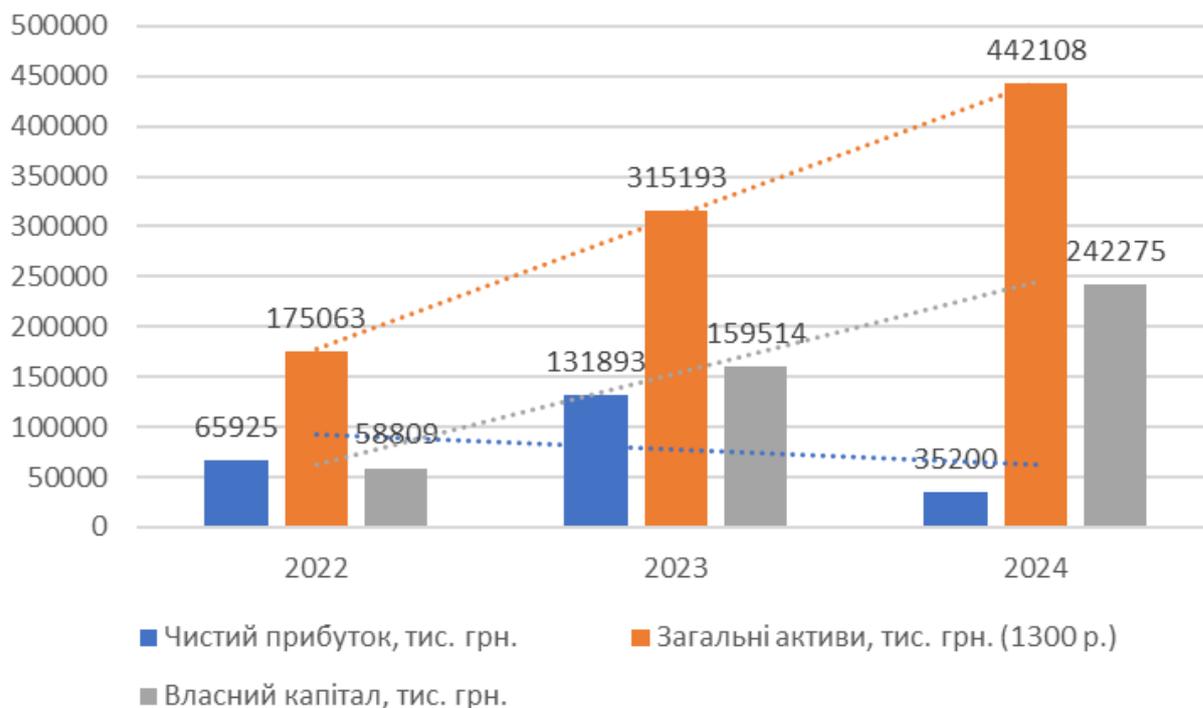


Рисунок 2.3 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Чистий прибуток у 2022 р. становив 65 925 тис. грн, у 2023 р. зріс більш ніж удвічі – до 131 893 тис. грн (+100,1%), проте у 2024 р. відбулося різке зниження до 35 200 тис. грн (–73,3% порівняно з 2023 р.). Таким чином, спостерігається нестійка динаміка з різким спадом у кінці періоду. Загальні активи зростали протягом усього періоду: з 175 063 тис. грн у 2022 р. до 315 193 тис. грн у 2023 р. (+80,0%) та до 442 108 тис. грн у 2024 р. (+40,3%). Це свідчить про нарощення ресурсної бази підприємства. Власний капітал також демонструє позитивну динаміку: з 58 809 тис. грн у 2022 р. до 159 514 тис. грн у 2023 р. (+171,3%) та 242 275 тис. грн у 2024 р. (+51,9%). Зростання власного капіталу є позитивним фактором, що забезпечує фінансову стійкість. Виручка від продажів (чистий дохід) постійно збільшувалася: з 684 032 тис. грн у 2022 р. до 939 497 тис. грн у 2023 р. (+37,4%) та 998 936 тис. грн у 2024 р. (+6,3%). Хоча темпи зростання у 2024 р. значно уповільнилися, загальна тенденція є позитивною.

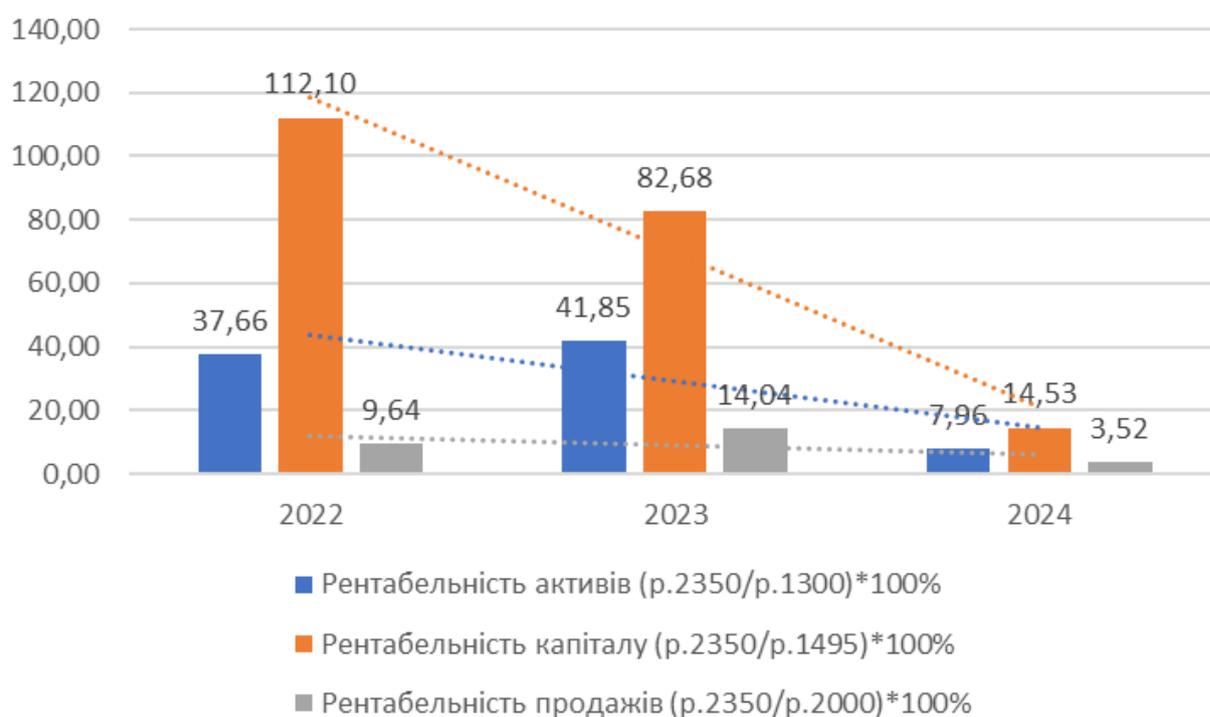


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Рентабельність активів зросла з 37,66% у 2022 р. до 41,85% у 2023 р., що свідчило про високу ефективність використання ресурсів, але у 2024 р. різко

впала до 7,96% через значне скорочення прибутку. Рентабельність капіталу у 2022 р. була дуже високою (112,1%), проте знизилася до 82,68% у 2023 р. і різко впала до 14,53% у 2024 р. Це демонструє різке зменшення прибутковості власних інвестицій. Рентабельність продажів мала подібну динаміку: зростання з 9,64% у 2022 р. до 14,04% у 2023 р., але падіння до 3,52% у 2024 р., що вказує на зниження ефективності комерційної діяльності.

У 2022–2023 рр. підприємство демонструвало стійке зростання активів, капіталу, виручки та високі показники прибутковості. Однак у 2024 р. на фоні продовження зростання активів і виручки відбулося різке скорочення чистого прибутку, що негативно позначилося на всіх показниках рентабельності. Це може свідчити про зростання витрат, зниження маржинальності або зовнішні негативні фактори.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»», що дозволить оцінити здатність компанії підтримувати стабільний розвиток, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та протистояти ризикам зовнішнього середовища. У сучасних умовах економічної нестабільності та конкуренції фінансова стійкість виступає ключовим чинником інвестиційної привабливості, довіри кредиторів і партнерів, а також основою для забезпечення довгострокового зростання підприємства – таблиця 2.3, рисунок 2.5.

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2023/2022		2023/2022	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Коефіцієнт автономії (р.1495/р.1900)	0,34	0,51	0,55	0,17	50,00	0,04	7,84
Коефіцієнт фінансової незалежності (р.1595+р.1695)/(р.1495)	1,98	0,98	0,82	-1	-50,51	-0,16	-16,33
Коефіцієнт фінансової стійкості (р.1495+р.1595)/(р.1900)	0,34	0,51	0,55	0,17	50,00	0,04	7,84

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості підприємства свідчить про позитивні тенденції. Зокрема, коефіцієнт автономії протягом 2022–2024 рр. зріс із 0,34 до 0,55, що вказує на зниження залежності від позикових ресурсів і підвищення фінансової незалежності. Коефіцієнт фінансової незалежності зменшився з 1,98 до 0,82, що означає скорочення боргового навантаження на підприємство. Водночас коефіцієнт фінансової стійкості збільшився з 0,34 до 0,55, що свідчить про зростання частки власних і довгострокових джерел фінансування у структурі активів. Таким чином, загальна динаміка показників характеризує зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

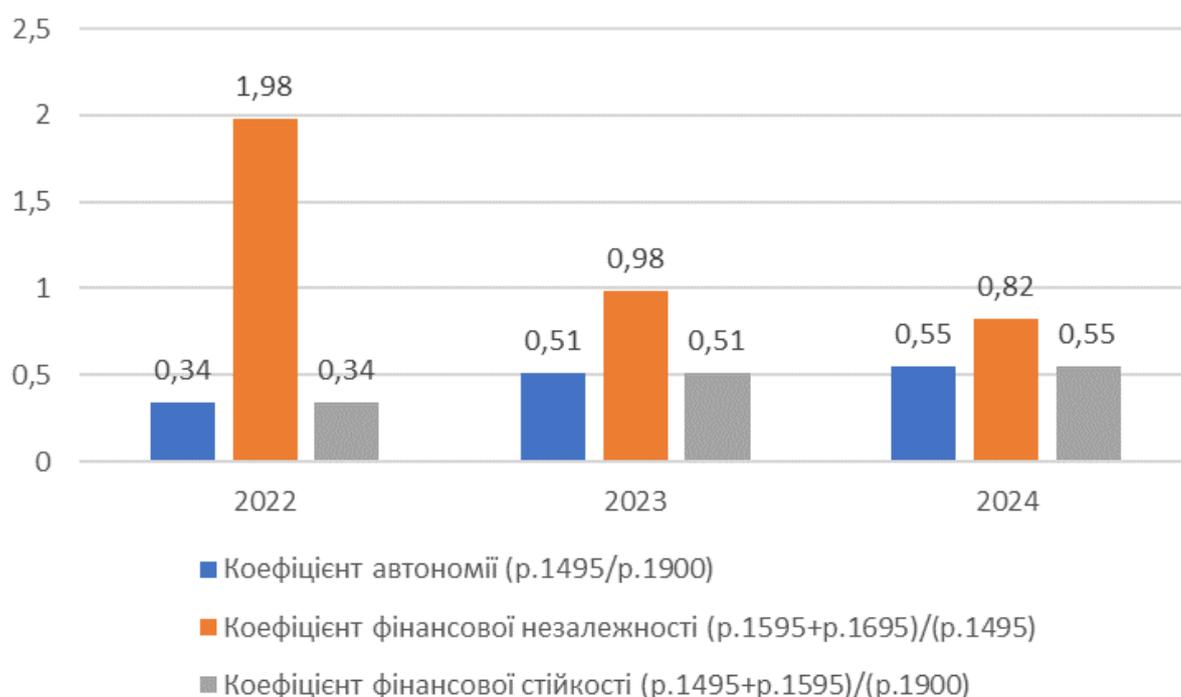


Рисунок 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Динаміка фінансових показників свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. Зростання частки власного капіталу та скорочення боргового навантаження підвищують його незалежність і стабільність. Це забезпечує підвищення інвестиційної привабливості та готовність протистояти економічним ризикам.

З метою оцінки ефективності використання ресурсів підприємства та його фінансової ліквідності проведемо аналіз коефіцієнтів оборотності активів та дебіторської заборгованості ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»». Коефіцієнт оборотності активів дозволяє визначити продуктивність використання майна для формування доходу, тоді як коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає швидкість повернення коштів від контрагентів та забезпечення обігових коштів. Своєчасне виявлення зниження цих показників дає змогу запобігти дефіциту фінансових ресурсів, підвищити ефективність управління активами та зміцнити фінансову стабільність підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Показники	Роки			Відхилення			
				2023/2022		2023/2022	
	2021	2022	2023	абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт оборотності активів (р.2000/р.1300)	3,9	2,9	2,6	-1	-25,64	-0,3	-10,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (р.2000)/(р.1125)	7,4	6,9	5,9	-0,5	-6,76	-1	-14,49

Коефіцієнт оборотності активів знизився з 3,9 у 2021 до 2,6 у 2023 р., тобто падіння за 2 роки склало 33,3%. Це свідчить про зменшення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості знизився з 7,4 до 5,9, що означає повільніше повернення дебіторської заборгованості, тобто потенційні проблеми з ліквідністю або збільшення простроченої заборгованості.

Обидва показники демонструють негативну тенденцію. Найбільше падіння спостерігається по коефіцієнту оборотності активів у 2022 році (-25,64%).

Для підприємства важливо звернути увагу на оптимізацію активів та скорочення дебіторської заборгованості, щоб підвищити фінансову стійкість.

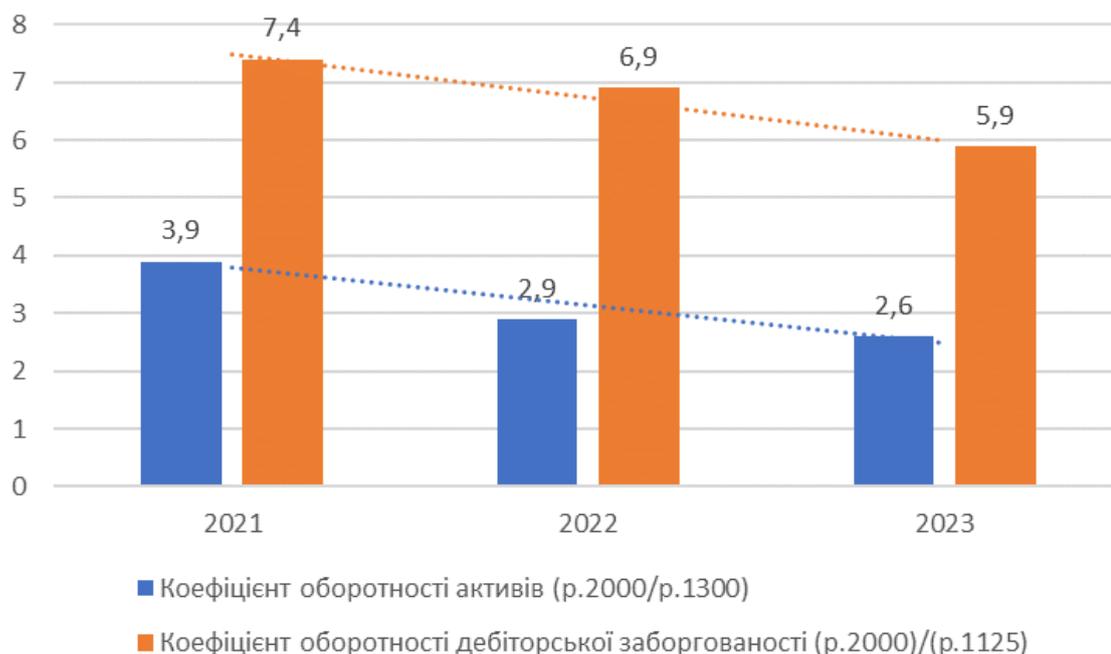


Рисунок 2.6 – Динаміка показників ефективності використання активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Встановлено, що упродовж досліджуваного періоду фінансовий стан підприємства загалом покращився, що підтверджується зростанням ліквідності та поступовим зміцненням фінансової стійкості. Збільшення частки власного капіталу та скорочення боргового навантаження позитивно вплинули на рівень незалежності та стабільності, що підвищує інвестиційну привабливість підприємства та його здатність протидіяти економічним ризикам.

Водночас виявлені проблемні аспекти: зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості свідчить про уповільнене її погашення та потенційні ризики ліквідності, а скорочення коефіцієнта оборотності активів, особливо у 2022 році, вказує на недостатню ефективність використання ресурсів. Для підвищення фінансової стійкості доцільно зосередитися на оптимізації структури активів та активнішому управлінні дебіторською заборгованістю.

Таким чином, для зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації структури активів, удосконаленні механізмів управління дебіторською заборгованістю та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

### **2.3 Аналіз ефективності управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років**

Аналіз системи комплексних показників, що визначають ефективність управління запасами та витратами підприємства, є актуальним у контексті підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання. Оцінка даних аспектів може бути здійснена на основі показників, розрахованих за Балансом (Звіт про фінансовий стан) та Звітом про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), що робить її універсальною та методично обґрунтованою [50, 51].

До базових показників такої системи належать: коефіцієнт оборотності запасів (визначається відношенням вартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів), що характеризує швидкість перетворення запасів у грошові кошти та ефективність їх використання; середня тривалість зберігання запасів (визначається діленням кількості днів року на коефіцієнт оборотності запасів), яка відображає часові витрати на реалізацію запасів; коефіцієнт оборотності витрат (собівартості реалізованої продукції), що показує співвідношення між витратами та доходами підприємства; рентабельність реалізованої продукції (визначається діленням чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції), яка відображає ефективність управління витратами; рентабельність активів (розраховується діленням чистого прибутку на середньорічну вартість активів), що визначає загальну результативність використання активів, включно із запасами, у формуванні прибутку.

Системне та комплексне застосування цих показників дає можливість виявити тенденції в управлінні запасами, оцінити динаміку витрат, своєчасно виявити ризики дефіциту або надлишку ресурсів, а також сформулювати стратегію їх оптимізації. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності діяльності та інвестиційної привабливості підприємства [52, 53].

Коефіцієнт оборотності запасів – це показник, який характеризує

ефективність використання товарно-матеріальних запасів підприємства. Він показує, скільки разів за певний період (зазвичай за рік) запаси повністю реалізуються (або використовуються у виробництві) і знову відновлюються. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$K_{\text{об.з}} = \frac{\text{Ср.прод}}{\text{Сварт.зап.}}, \quad (2.1)$$

де Ср.прод – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; Сварт.зап. – середньорічна вартість запасів, тис. грн.

Наприклад для 2022 року коефіцієнт оборотності становить:

$$K_{\text{об.з}2022} = \frac{490366}{42693} = 11.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для 2023 та 2024 років. Динаміка даного показника наведена на рис. 2.7.

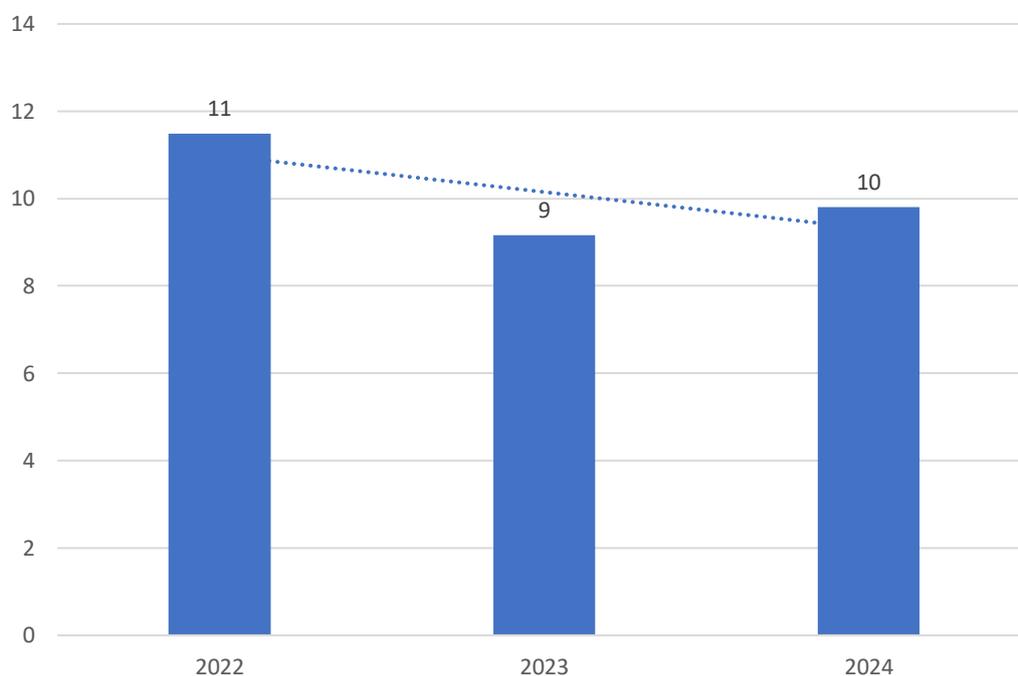


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта оборотності запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

Спостерігаємо зниження у 2023 році показника оборотності запасів на

18,2%, що означає, що запаси оберталися повільніше, що могло призвести до «заморожування» коштів у складських залишках. Часткове зростання цього показника у 2024 році (на 11,1% в порівнянні з 2022 роком) є позитивним, але ще не досягнуто оптимального рівня. Це може свідчити про поступове налагодження процесів закупівлі та збуту. Якщо тенденція до низької оборотності збережеться, це знижуватиме ліквідність і збільшуватиме ризик втрати вартості запасів (застарівання, псування).

Середня тривалість зберігання запасів – це показник, який відображає, скільки днів у середньому товарно-матеріальні запаси перебувають у підприємства до моменту їх використання у виробництві або продажу. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$K_{об.з} = \frac{360}{K_{об.з}}, \quad (2.2)$$

де  $K_{об.з}$  – коефіцієнт оборотності запасів, обертів.

Наприклад для 2022 року середня тривалість зберігання запасів становить:

$$T_{зап2022} = \frac{360}{11} = 31.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для 2023 та 2024 років. Динаміка даного показника наведена на рис. 2.8.

У 2023 році спостерігаємо збільшення середньої тривалості зберігання запасів до 39 днів (+8 днів, +25,39%), у 2024 р. – скорочення до 37 днів (–3 дні, –6,59%).

Відповідно у 2023 році запаси зберігались довше, що погіршувало ліквідність. У 2024 році ситуація трохи покращилась, однак тривалість зберігання все ще більша, ніж у 2022 році, що вказує на потребу оптимізації логістики та обсягів закупівель.

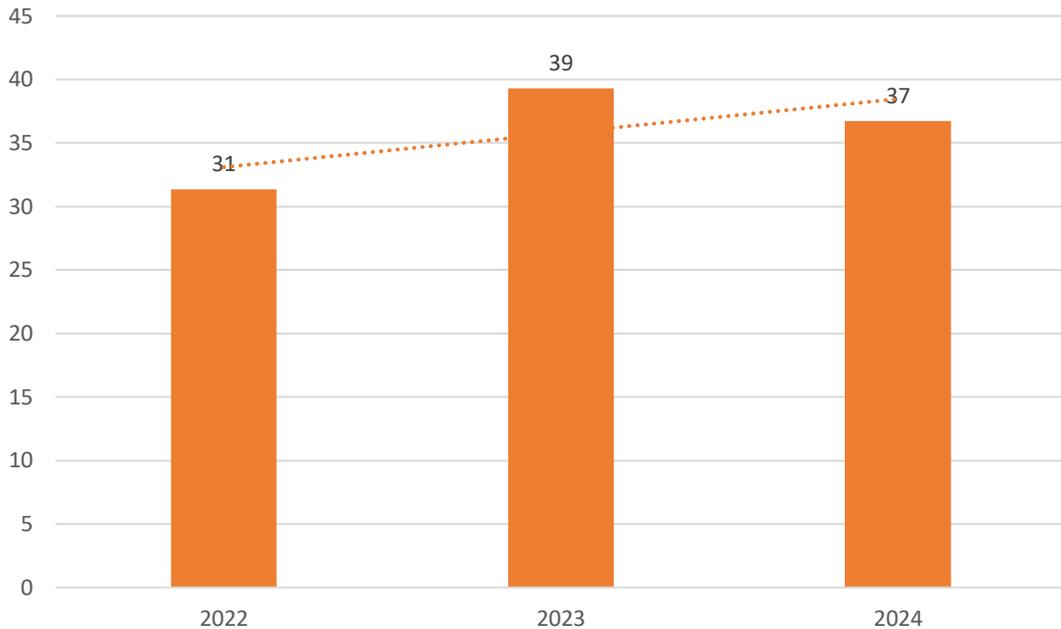


Рисунок 2.8 – Динаміка тривалості зберігання запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

Коефіцієнт оборотності витрат – це фінансовий показник, який характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої витрати для отримання доходу чи продукції. Іншими словами, він показує, скільки разів за певний період витрати «обертаються» у вигляді реалізованої продукції або доходу. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$K_{\text{об.вит}} = \frac{\text{Вр.прод.}}{\text{Свитр.}}, \quad (2.3)$$

де Вр.прод – виручка від реалізованої продукції, тис. грн.; Свитр – середньорічні витрати, тис. грн.

Наприклад для 2022 року коефіцієнт оборотності витрат становить:

$$K_{\text{об.вит}2022} = \frac{684032}{132865} = 5.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для 2023 та 2024 років. Динаміка даного показника наведена на рис. 2.9.

У 2023 році відбулося зростання коефіцієнта оборотності витрат до 6 (+1 оберт, +15,99%), у 2024 році – повернення на рівень 5 (–1 оберт, –22,30%).

Відповідно, у 2023 році ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» ефективніше використовувало витрати, проте у 2024 році ефективність знизилась, що може свідчити про зростання собівартості або зменшення обсягів реалізації.

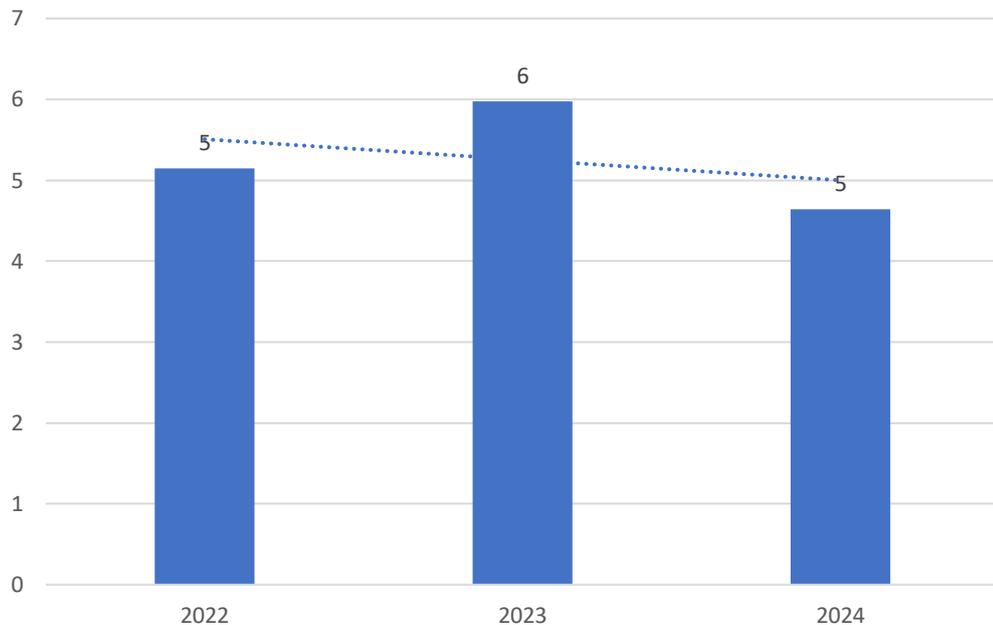


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнта оборотності витрат ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

Рентабельність реалізованої продукції – це показник ефективності діяльності підприємства, який відображає, який прибуток приносить кожна гривня виручки від реалізації продукції. Іншими словами, він показує, наскільки прибутковою є продукція, що продається. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$R_{\text{реал}} = \frac{\Pi}{\text{Вр.прод}} * 100\% , \quad (2.4)$$

де Вр.прод – виручка від реалізованої продукції, тис. грн.;  $\Pi$  – прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Наприклад для 2022 року рентабельність реалізованої продукції становить:

$$R_{\text{реал}2022} = \frac{193666}{684032} * 100\% = 28,31\%.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для 2023 та 2024 років. Динаміка даного показника наведена на рис. 2.10.

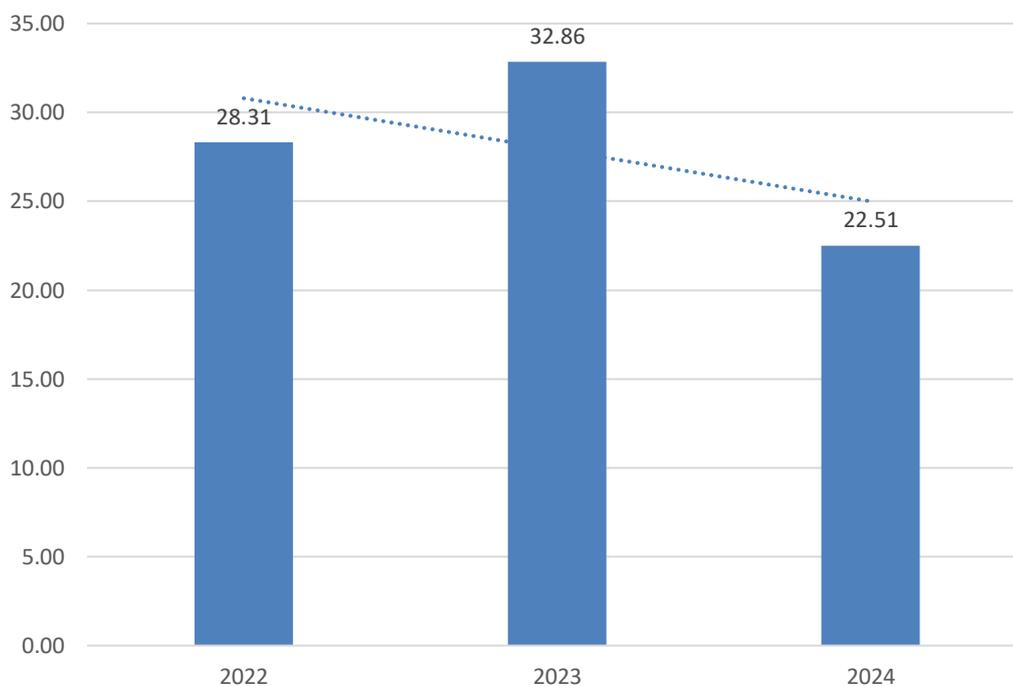


Рисунок 2.10 – Динаміка коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

У 2023 році відбулося зростання коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції до 32,86% (+4,55 п.п., +16,08%), 2024 році – різке зниження до 22,51% (–10,35 п.п., –31,49%).

Відповідно, у 2023 році підприємство досягло високої прибутковості продажів, але вже у 2024 році різке падіння показника свідчить про суттєве зростання витрат або зниження виручки. Це негативний сигнал для інвестиційної привабливості.

Рентабельність активів – це фінансовий показник, який характеризує ефективність використання всіх активів підприємства для отримання прибутку. Він показує, який прибуток приносить кожна гривня, вкладена в активи компанії. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$ROA_{\text{актив}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вактив}} * 100\% , \quad (2.5)$$

де Вактив – середньорічна вартість активів, тис. грн.; ЧП – чистий прибуток від реалізації продукції, тис. грн.

Наприклад для 2022 року рентабельність активів становить:

$$ROA_{\text{актив}2022} = \frac{65925}{175063} * 100\% = 37,66\%.$$

Аналогічні розрахунки проводимо для 2023 та 2024 років. Динаміка даного показника наведена на рис. 2.11.

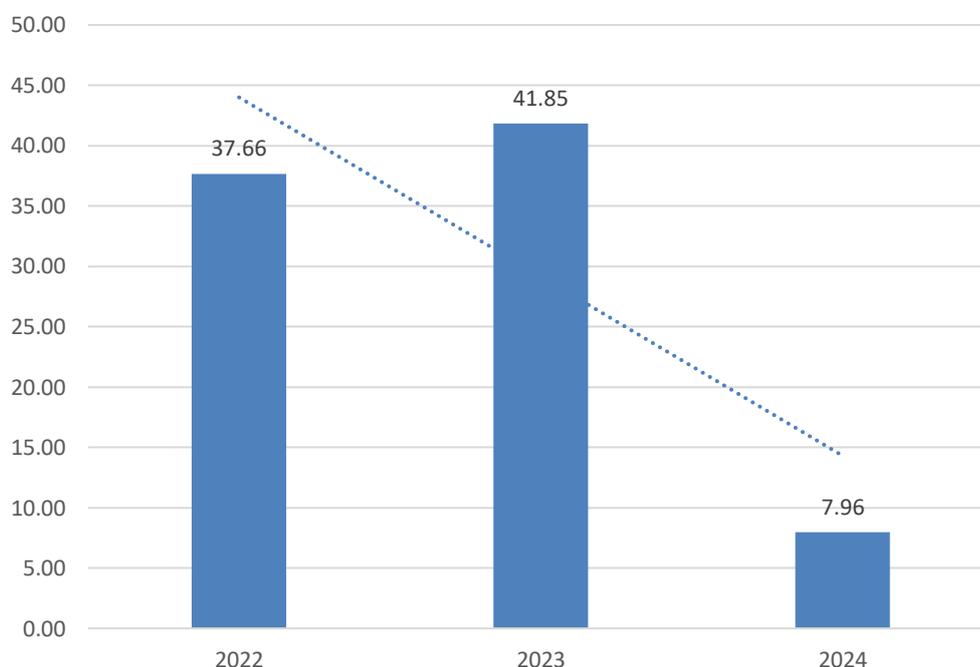


Рисунок 2.11 – Динаміка коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

У 2023 році відбулося зростання коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» до 41,85% (+4,19 п.п., +11,12%), у 2024 році – різке падіння до 7,96% (–33,88 п.п., –80,97%).

Відповідно у 2023 році активи приносили високий прибуток, але у 2024 році відбулося майже повне знецінення їх ефективності. Це критично знижує фінансову стійкість підприємства та сигналізує про кризові явища.

Результати проведених розрахунків наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки основних комплексних показників ефективності управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				Абс.	Відносне	Абс.	Відносне
Коефіцієнт оборотності запасів, обертів	11	9	10	-2	-20,25	1	7,06
Середня тривалість зберігання запасів, днів	31	39	37	8	25,39	-3	-6,59
Коефіцієнт оборотності витрат, обертів	5	6	5	1	15,99	-1	-22,30
Рентабельність реалізованої продукції, %	28,31	32,86	22,51	4,55	16,08	-10,35	-31,49
Рентабельність активів, %	37,66	41,85	7,96	4,19	11,12	-33,88	-80,97
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	490366	630737	774034	140371	28,6	143297	22,7
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	42693	68857,5	78931,5	26164,5	61,2	10074	14,6
Виручка від реалізації, тис. грн.	684032	939497	998936	255465	37,3	59439	6,3
Середньорічна вартість витрат, тис. грн.	132865	157324	215274	24459	18,4	57950	36,8
Прибуток від реалізації, тис. грн.	193666	308760	224902	115094	59,4	-83858	-27,2
Чистий прибуток, тис. грн.	65925	131893	35200	65968	100,1	-96693	-73,3
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	175063	315193	442108	140130	80,1	126915	40,3

У цілому аналіз динаміки показників свідчить про неоднозначні тенденції у діяльності підприємства. У 2023 році відзначалося зростання ефективності використання витрат, підвищення оборотності запасів та покращення показників рентабельності, що вказувало на раціональне управління ресурсами та зміцнення фінансових результатів. Однак уже у 2024 році ситуація суттєво погіршилася:

рентабельність реалізованої продукції знизилася на 31,49%, а рентабельність активів – на 80,97%, що свідчить про зменшення прибутковості як операційної діяльності, так і використання майнового потенціалу підприємства. Оборотної витрат повернулася на рівень 2022 року, що може бути наслідком зростання собівартості продукції або зменшення обсягів реалізації. Негативним фактором залишається і зростання середньої тривалості зберігання запасів у порівнянні з базовим періодом, що знижує ліквідність та обмежує можливості швидкого перетворення ресурсів у грошові кошти.

Таким чином, у 2024 році підприємство зіткнулося з ознаками фінансової нестабільності: різке зниження рентабельності та ефективності використання активів, зростання ризику заморожування оборотних коштів у запасах та зниження прибутковості продажів. Це може негативно вплинути на його інвестиційну привабливість, конкурентоспроможність та можливості подальшого розвитку. Для стабілізації ситуації необхідним є посилення контролю за витратами, оптимізація політики управління запасами та пошук резервів підвищення операційної ефективності.

#### **2.4 Аналіз системи управління товариством з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» є агропромисловою групою, яка займається виробництвом майонезів, майонезних соусів, гірчиці та соняхової олії. З 2009 року в бізнесі, а саме з випуску продуктів майонезних та гірчичних під брендом «Дельта». У 2015 році компанія вивела на ринок свій споживчий бренд «Гуляй-поле» (майонези, соуси) як власну торгову марку. Товариство також займається трейдингом зерно, зберіганням та переробкою маслин.

Основні виробничі майданчики та офіси знаходяться в Запоріжжі.

На чолі товариства є збори акціонерів (власники), котрі визначають стратегічний напрям розвитку товариства та затверджують ключові рішення, формують статусний капітал на загальних зборах учасників.

Керівником товариства є виконавчий директор (СЕО), котрий відповідає за загальний менеджмент, реалізацію стратегії товариства та координацію між підрозділами.

До основних функціональних підрозділів належать відділ виробництва, відділ контролю якості, технологічний відділ, відділ логістики, відділ кадрів, відділ інвестиційних проєктів.

Директор відділу кадрів формує чітку кадрову політику товариства, прописує кадрові обов'язки, можливості кар'єрного зростання, а також розробляє систему винагород за результати праці.

Відділ логістики шляхом логістичного оперування розробляють маршрути, схеми транспортування, зберігання та доставки продукції товариства.

На підприємстві є власна лабораторія сертифікації та стандартизації, котра відповідає за управління якістю і безпекою харчової продукції: має сертифікат ISO 22000:2018 у сфері систем управління безпечністю харчових продуктів. Це означає наявність внутрішніх процедур, аудитів, контролю за сировиною, технологічними процесами, зберіганням. Лабораторія також забезпечує очищення води, включно з осмосом.

Виробничі потужності товариства досягли 25000 тон/рік майонезу та соусів. В межах виробничих потужностей Західноукраїнського індустріального хабу введено нову лінію розливу олії. Восени 2025 року планується запуск нової лінії соусів. Товариство використовує різноманітні фасувальні технології, що забезпечують фасування продукції від невеликих пакетів до великих ящиків.

Така система управління ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» характеризується особливостями, котрі полягають у чіткому розподілі обов'язків. У товариства прописано обов'язки кожної посади, організаційна політика регламентує як загальні, так і технологічні аспекти. Сертифікована система якості з – наявність ISO 22000:2018 демонструє, що управління безпечністю й якістю продукції формалізоване і стандартизоване. Товариство активно використовує зв'язки із зовнішніми партнерами. Логістика часто частково віддана зовнішнім операторам, що дозволяє зосередитись на виробництві і постачанні. Забезпечено

децентралізацію в частині виробництва та географічного розподілу, що пов'язано із війною. Внаслідок чого компанія перемістила виробничі потужності з Гуляйполя до Тернопільської області, щоб забезпечити безперервність виробництва. ТОВ «Торгівельний дім «Дельта» постійно і активно підтримує інвестиційну активність й розширення. Товариство інвестує у нові виробничі лінії, обладнання, у розливну лінію олії, нові виробничі лінії тощо. Це свідчить про стратегічне управління, планування капіталовкладень.

Діюча організаційна структура товариства передбачає функціональний поділ, що передбачає чітко розділені виробництво, контроль якості, логістика, маркетинг, HR та фінанси. Це підвищує спеціалізацію і якість управління кожним напрямком.

Потужна система контролю якості, що забезпечена наявністю власної лабораторії та сертифікатів ISO 22000:2018 забезпечує стандартизацію процесів і конкурентну перевагу на ринку, забезпечує високу якість продукції стає гарантією для торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Варус) та експортних партнерів.

Гнучкість у логістиці – частина логістичних процесів віддана на аутсорсинг (3PL-оператори, як UVK) дозволяє швидко масштабуватися й знижує витрати на власну інфраструктуру.

Товариство успішно релокувало виробничі потужності під час війни, зберігши технології й команду, що свідчить про здатність адаптивності до криз

Інноваційність та інвестиційна активність – запуск нових ліній, розвиток брендів («Гуляй-Поле» + Private Label), орієнтація на модернізацію виробництва забезпечує зростання та відповідність світовим вимогам. Комбінація власних брендів і Private Label знижує ризики: якщо власна марка втрачає частку ринку, компенсують замовлення від ритейлу.

На рисунку 2.12 наведено діючу організаційну структуру ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»».



Рисунок 2.12 – Діюча організаційну структуру ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

До недоліків такого функціонального управління можна віднести те, що коли відділи сильно відокремлені, узгодження між виробництвом, маркетингом і логістикою може бути повільними. Товариство залежність від зовнішніх партнерів у логістиці – якщо 3PL-оператор має перебої, це напряду впливає на ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»». Знижується контроль над усім ланцюгом постачання.

Висока вартість утримання контролю якості та сертифікації. Постійні аудити, лабораторії, стандарти – це великі витрати, особливо у кризових умовах.

Концентрація рішень у керівника (CEO). Ключові рішення зосереджені у виконавчого директора. Якщо бракує делегування – можливий ризик перевантаження управління. У випадку зміни топ-менеджменту є ризик втрати керованості.

Залежність від торгових мереж. Значна частка виробництва йде у Private Label. Це робить компанію залежною від умов контрактів великих ритейлерів. Якщо ритейл скоротить замовлення, компанія втратить частину ринку.

Технологічна складність. Сучасне обладнання потребує висококваліфікованого персоналу. У регіонах може бути складно знайти й утримати спеціалістів.

## **2.5 Висновки до розділу 2**

Сьогодні ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є одним із провідних виробників майонезів та майонезних соусів в Україні, активно розвиваючи як Private label-продукцію, так і власну торгову марку «Гуляй-поле». Підприємство демонструє динамічне зростання виробничих потужностей, розширює асортимент та географію збуту, дотримується високих стандартів якості та безпечності продукції. Завдяки інноваційному підходу, ефективній збутовій політиці та орієнтації на потреби споживачів компанія утримує лідируючі позиції на ринку майонезів України та має перспективи подальшого розвитку.

У ході дослідження встановлено, що протягом аналізованого періоду

фінансовий стан підприємства в цілому характеризується позитивною динамікою. Зокрема, зростання показників ліквідності та посилення фінансової стійкості свідчать про підвищення незалежності та стабільності підприємства. Збільшення частки власного капіталу та зменшення боргового навантаження створюють умови для підвищення інвестиційної привабливості та здатності протидіяти економічним ризикам. Водночас виявлені й проблемні аспекти. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості відображає уповільнення її повернення, що може свідчити про ризики погіршення ліквідності або збільшення частки простроченої заборгованості. Крім того, негативна динаміка коефіцієнта оборотності активів, особливо значне скорочення у 2022 році, свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

Відповідно, з метою зміцнення фінансової стійкості підприємству доцільно зосередити увагу на оптимізації структури активів, удосконаленні механізмів управління дебіторською заборгованістю та підвищенні ефективності використання наявних ресурсів.

Аналіз показників ефективності управління витратами та запасами дав змогу встановити, що у 2023 році більшість показників мали позитивну динаміку (зростання рентабельності, ефективніша робота з витратами, хоча й певні проблеми із запасами). Але у 2024 році ситуація різко погіршилася: рентабельність продукції та активів суттєво впали, оборотність витрат знизилась, а ефективність використання запасів залишилась нижчою, ніж у 2022 році. Це вказує на посилення фінансових ризиків і потребує перегляду стратегії управління витратами, запасами та активами.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має функціональну організаційну структуру управління (виробництво, контроль якості, маркетинг, фінанси) з елементами гнучкого управління (аутсорсинг логістики, інноваційні проекти). Перевагами такої структури є спеціалізація, стандартизація, гнучкість, здатність адаптуватися до криз. Недоліками – імовірна бюрократія, залежність від зовнішніх партнерів і торгових мереж, потреба у високих постійних витратах.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СИСТЕМИ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОЛІПШЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЗАПАСАМИ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДЕЛЬТА»» ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

### **3.1 Обґрунтування вибору подальшої базової стратегії розвитку для товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – це ефективний стратегічний інструмент, який дає змогу всебічно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»». Його результати можуть стати надійною основою для формування та вибору подальшої стратегії розвитку ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»».

SWOT-аналіз полягає у виявленні: S (Strengths) – Сильні сторони: внутрішні переваги підприємства (ресурси, компетенції, унікальні технології, кадровий потенціал тощо); W (Weaknesses) – Слабкі сторони: внутрішні недоліки, які можуть обмежувати розвиток (недостатнє фінансування, слабка маркетингова політика, застаріле обладнання тощо); O (Opportunities) – Можливості: зовнішні чинники, які можуть бути використані для розвитку (нові ринки, зміни у законодавстві, технологічні новації, тренди на ринку); T (Threats) – Загрози: зовнішні ризики (посилення конкуренції, економічна нестабільність, зміна споживчих уподобань тощо).

Результати SWOT-аналізу дозволять сформулювати стратегічні альтернативи шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів для ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»».

До сильних сторін досліджуваного товариства можна віднести наступне:

- Висока якість продукції – товариство є виробником виключно високоякісних продуктів, а також використовує систему управління безпечністю харчових продуктів на виробничих потужностях.
- Широкий асортимент та власні бренди – вирощування лінійок майонезів,

соусів, гірчиці, соняшникової олії під брендом Гуляй-поле, крім виробництва товарів під власною торговою маркою (private label);

- Сильні потужності на виробництві й збільшення обсягів – товариство наростило об'єми виробленої продукції: обсяги виростили з 1 000 тон/рік до близько 25 000 тон/рік. Товариство володіє розвинутою інфраструктурою – лінії для виробництва, фасування, розливу, нові потужності в Тернопільській області;

- Широке географічне покриття дистрибуції – продукція представлена в усіх регіонах України, на полицях великих торговельних мереж, і в невеликих магазинах та на ринках. Продукція експортується до Польщі, Молдови, країн Балтії;

- Стабільність і відповідальність як партнера – ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є стабільним, відповідальним і надійним партнером. Підтримка співробітників, створення умов праці, системи мотивації і грейдингу;

- Гнучкість та розвиток у важкі умови – під час війни компанія змогла перенести частину виробництва на Тернопільщину, зберігши роботу та розширюючи потужності;

- Впізнаваний дизайн та брендинг – ребрендинг і оновлення упаковки для бренду «Дельта-Фуд», щоб бути помітнішим на полиці, візуально привабливішим для споживачів.

До слабких сторін ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» можна віднести:

- Ризик, пов'язаний із війною та релокацією виробництва – через бойові дії у Гуляйполі товариство вимушене релоркувати частину виробничих потужностей до Західної України. Це потребувало великих матеріальних витрат, викликало логістичні труднощі;

- Потреби у високих капіталовкладеннях та інвестиціях – щоб розширювати виробництво, запускати нові лінії необхідно залучити інвестиції. Це формує фінансовий тиск і залежність від фінансування та державної підтримки;

- Локальний ринок як основний споживач, залежність від купівельної спроможності, оскільки переважна більшість споживачів це вітчизняний ринок; частина продукції йде на експорт, але для багатьох позицій місцевий ринок є

домінуючим;

- Проблеми з підбором персоналу та мотивацією працівників – на новій локації, в Тернополі, товариство зіткнулося із потребою в активнішій мотивації працівників. Є потреба в кращій матеріальній винагороді;

- Залежність від зовнішніх чинників: енергія, логістика, державні регулювання – товариство потребує резервних рішень в енергозабезпеченні, що збільшує експлуатаційні витрати;

- Брендова частка ринку і позиціонування власного бренду – хоча бренд «Гуляй-Поле» уже має частку на ринку, вона не домінує і займає лише до 6% ринку майонезів;

- Операційні труднощі під час масштабування – нарощення об'ємів виробництва, запуск нових продуктів чи категорій, нові лінії потребують ефективного менеджменту якості, логістики, контролю.

Серед можливостей товариства:

- Розширення виробництва (збільшення асортименту продукції, впровадження нових технологій фасування та зберігання, удосконалення лабораторного контролю якості, що забезпечить кращі конкурентні позиції як на внутрішньому ринку, так і на експортному;

- Збільшення експорту (можна шукати нові в країнах ЄС, Близького Сходу, Азії особливо з продукцією “майонез/соус/олія”, яка має стандарти якості.);

- Партнерство та локалізація (співпраця з місцевими фермерами чи постачальниками насіння, олії з метою зниження логістичних витрат, підвищення якості сировини; можливість залучення інвестицій на території Тернопільщини (чи інших регіонів), оскільки є готова база для розвитку);

- Виробництво «private label» для інших брендів / мереж (товариство вже має досвід виробництва продуктів власної торгової марки для супермаркетів. Це можна масштабувати. Можна пропонувати контрактне виробництво для локальних магазинів, кафе, ресторанів, інших бізнесів);

- Людський капітал (завдяки релокації і залученню місцевих працівників, можна будувати сильну команду, яка має мотивацію і якісну підготовку;

можливості навчання й розвитку для працівників, що сприятиме підвищенню ефективності).

Серед найактуальніших загроз для товариства є:

- Військова агресія / нестабільна ситуація в Україні (можливе ураження виробничих потужностей (як це вже було в Запоріжжі); перебої з енергопостачанням; логістичні проблеми через обстріли транспортної інфраструктури);

- Зростання цін на сировину та енергоносії (коливання цін на соняшникову олію, цукор, яйця, оцет та інші ключові компоненти; висока вартість електроенергії, газу, водопостачання може зробити виробництво збитковим);

- Конкуренція на ринку Private Label і FMCG (мережі супермаркетів можуть шукати дешевших постачальників; іноземні бренди можуть відновити або розширити присутність в Україні);

- Логістичні труднощі та експортні обмеження (закриті чи ускладнені морські та сухопутні шляхи; проблеми з доставкою за кордон; втрата ринків у разі загострення війни);

- Регуляторні обмеження / нові вимоги (посилення санітарних норм; обов'язковість екологічної сертифікації, що вимагає інвестицій; міни в податковій політиці або перевірках);

- Нестача кваліфікованих кадрів (відтік працівників за кордон або до армії; складність у наборі технічного персоналу на нових локаціях; висока плинність кадрів через складні умови праці або конкуренцію за зарплатами);

- Перенавантаження виробничих потужностей (ризик «перегріву», коли збільшення обсягів виробництва відбувається швидше, ніж технологічна чи кадрова адаптація; погіршення якості продукту, якщо не встигнуть забезпечити належний контроль);

- Залежність від невеликої кількості партнерів (якщо декілька ключових замовників припинять співпрацю, це може різко вдарити по доходах; залежність від одного логістичного оператора або постачальника сировини також небезпечна).

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

		Сильні сторони та можливості	
Слабкі сторони та загрози	Strengths:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока якість продукції</li> <li>- Широкий асортимент та власні - бренди</li> <li>- Сильні потужності на виробництві й збільшення обсягів</li> <li>- Широке географічне покриття дистрибуції</li> <li>- Стабільність і відповідальність як партнера</li> <li>- Гнучкість та розвиток у важкі умови</li> <li>- Впізнаваний дизайн та брендинг</li> </ul>	<p>Opportunities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення виробництва</li> <li>- Збільшення експорту</li> <li>- Партнерство та локалізація</li> <li>- Виробництво «private label» для інших брендів</li> <li>- Людський капітал</li> </ul>
	Weaknesses:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ризик, пов'язаний із війною та релокацією виробництва</li> <li>- Потреби у високих капіталовкладеннях та інвестиціях</li> <li>- Локальний ринок як основний споживач</li> <li>- Проблеми з підбором персоналу та мотивацією працівників</li> <li>- Залежність від зовнішніх чинників: енергія, логістика, державні регулювання</li> <li>- Брендова частка ринку і позиціонування власного бренду</li> <li>- Операційні труднощі під час масштабування</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення виробництва та ефективного масштабування</li> <li>2. Зміцнення та просування бренду.</li> <li>3. Активізація експорту та зовнішніх ринків.</li> <li>4. Розвиток напрямку Private Label та контрактного виробництва.</li> <li>5. Оптимізація логістики та енергетичної стійкості.</li> <li>6. Залучення інвестицій та фінансове зміцнення.</li> <li>7. Розвиток людського капіталу та зменшення кадрових ризиків.</li> </ol>
	Threats:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Військова агресія</li> <li>- Зростання цін на сировину та енергоносії</li> <li>- Конкуренція на ринку Private Label і FMCG</li> <li>- Логістичні труднощі та експортні обмеження</li> <li>- Регуляторні обмеження</li> <li>- Нестача кваліфікованих кадрів</li> <li>- Перенавантаження виробничих потужностей</li> <li>- Залежність від невеликої кількості партнерів</li> </ul>	

Рисунок 3.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

На основі проведеного аналізу для досліджуваного товариства рекомендуємо обрати комбіновану стратегію подальшого розвитку з елементами інтенсивного та диверсифікованого зростання.

Така стратегія передбачає формування стратегічної мети до 2028 року, котра полягатиме у тому аби стати одним із провідних національних виробників майонезів, соусів і олій з часткою на ринку понад 12%, збільшити експортну частку до 25%, зміцнити присутність в ЄС і розширити private label-партнерство.

В рамках запропонованої стратегії пропонується:

1. Розширення виробництва та ефективно масштабування – збільшити виробничі потужності, уникнувши перевантаження та зниження якості. Оптимізація нових потужностей у Тернопільській області: завершення адаптації персоналу, запуск нових ліній. Інвестування у додаткові автоматизовані лінії фасування/упаковки. Впровадження цифрової системи контролю якості та аналітики (ERP/MES). Проведення аудиту виробничих процесів кожні 6 місяців – для виявлення «вузьких місць».

2. Зміцнення та просування бренду. Підвищити впізнаваність бренду "Гуляй-Поле" та збільшити його ринкову частку. Проведення масштабної маркетингової кампанії в регіонах, де впізнаваність слабка. Вихід в онлайн-продажі через власний сайт, Rozetka, маркетплейси. Розширення лінійки «здорових»/еко-продуктів: майонези без консервантів, соуси з натуральних інгредієнтів. Створення SMM-команди для просування в соцмережах та співпраця з інфлюенсерами.

3. Активізація експорту та зовнішніх ринків. Диверсифікувати ризики та збільшити валютну виручку. Пошук нових партнерів у Польщі, Чехії, Румунії, ОАЕ (через торгові місії, виставки, B2B майданчики). Участь у міжнародних виставках (Anuga, SIAL, Gulfood). Вихід на Amazon та інші міжнародні платформи з окремими SKU. Отримання міжнародних сертифікатів (ISO, Halal, НАССР для нових ринків).

4. Розвиток напрямку Private Label та контрактного виробництва. Збільшення завантаження виробництва та стабільних контрактних доходів.

Пропозиція PL-рішень для регіональних мереж, HoReCa, фермерських кооперативів. Впровадження модульного підходу до дизайну упаковки (швидка адаптація під замовника). Розробка презентацій та комерційних пропозицій для торгових мереж ЄС, України.

5. Оптимізація логістики та енергетичної стійкості. Зменшення витрат та ризиків зупинки виробництва. Впровадження альтернативних джерел енергії (сонячні панелі, генератори). Заклучення угод з кількома логістичними операторами, щоб уникати монозалежності. Використання транспортної логістики з Західної України (ближче до ЄС).

6. Залучення інвестицій та фінансове зміцнення. Забезпечити сталість фінансування та знизити залежність від обігових кредитів. Підготовка інвестиційного проєкту для подачі в Ukrainian Startup Fund, міжнародні донорські програми (USAID, ЄБРР, GIZ). Залучення грантів для інновацій у переробці та енергоефективності. Перемовини з місцевими фондами розвитку на умовах пільгового кредитування.

7. Розвиток людського капіталу та зменшення кадрових ризиків. Сформувати стабільну команду з високою мотивацією. Впровадження системи навчання і наставництва для працівників. Перехід на гнучку систему премій/мотивації. Запуск програми «Професія майбутнього» з місцевими ПТУ/коледжами.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має потужний потенціал для сталого розвитку завдяки своїм сильним виробничим потужностям, високій якості продукції, впізнаваному бренду та досвіду у внутрішньому й зовнішньому ринках. Попри низку викликів як зовнішніх (війна, енергетичні загрози, конкуренція), так і внутрішніх (необхідність у капіталовкладеннях, адаптація персоналу) підприємство демонструє гнучкість і здатність адаптуватися.

Подальша стратегія розвитку повинна ґрунтуватися на: розширенні виробництва, активізації експорту, зміцненні бренду та private label-напрямку, інвестиціях у людський капітал і енергонезалежність, диверсифікації ринків і партнерств.

Завдяки комплексному підходу до розвитку, «Дельта» має всі передумови для того, щоб стати одним із лідерів ринку FMCG в Україні та зміцнити свої позиції на міжнародному рівні.

### **3.2 Розробка системи заходів спрямованих на удосконалення організаційної структури товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання суттєво залежить від ефективності його організаційної структури менеджменту, котра має забезпечувати раціональний розподіл повноважень, оперативність ухвалення управлінських рішень та гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»», який було проведено в пп. 2.3 показав, що товариство має функціональний тип побудови управління, котрий сприяє спеціалізації та контролю за окремими напрямками, але разом із тим створює певні труднощі в координації між підрозділами, обмежує гнучкість прийняття рішень та призводить до надмірної централізації управління. З метою підвищення ефективності діяльності товариства доцільно запропонувати низку заходів щодо удосконалення його організаційної структури.

Передусім доцільним є перехід від функціональної до матричної або дивізіональної структури управління товариством, що дасть змогу виділити продуктові напрями – виробництво майонезів і соусів, соняшникової олії, трейдинг зерна. Це забезпечить чіткішу відповідальність за результати діяльності кожного напрямку та зменшить навантаження на центральний апарат управління. Важливим напрямом удосконалення є поступова децентралізація управлінських рішень, що передбачає розширення повноважень керівників підрозділів та впровадження посад операційного та комерційного директорів для підвищення швидкості ухвалення рішень і зниження ризику перевантаження виконавчого директора.

З огляду на зростання ролі брендів та конкурентного середовища доцільно створити окремий відділ маркетингу та розвитку бренду, який зосередиться на просуванні торгових марок «Дельта» та «Гуляй-поле», управлінні Private Label-контрактами та цифровими комунікаціями. Це сприятиме зміцненню ринкових позицій і зменшенню залежності від великих торговельних мереж. Оптимізація взаємодії між логістикою та виробництвом може бути забезпечена шляхом створення інтегрованого центру планування постачань та впровадження сучасної ERP-системи, що дозволить синхронізувати графіки виробництва, транспортування та зберігання продукції.

З метою підвищення технологічної конкурентоспроможності доцільно об'єднати технологічний відділ і відділ інвестиційних проєктів у єдиний департамент інноваційного розвитку, який забезпечуватиме координацію модернізації обладнання, розробку нових продуктів і впровадження інновацій. Одночасно необхідно посилити кадрову політику підприємства через створення корпоративного навчального центру та запровадження системи внутрішнього наставництва, що сприятиме розвитку професійних компетенцій персоналу та формуванню кадрового резерву.

Важливо також інтегрувати лабораторію сертифікації та стандартизації у єдиний контур управління якістю, підпорядкувавши її безпосередньо технічному директору або CEO. Це підвищить ефективність контролю, скоротить дублювання функцій і посилить узгодженість між виробничими підрозділами. Окрім цього, доцільно впровадити систему управління ризиками через створення окремого відділу ризик-менеджменту, який здійснюватиме моніторинг фінансових, логістичних і операційних ризиків, що є особливо актуальним у воєнних умовах.

Подальший розвиток організаційної структури доцільно поєднати з цифровізацією управлінських процесів – упровадженням електронного документообігу та CRM/ERP-платформ, що забезпечить оперативність комунікацій між підрозділами та прозорість відповідальності.

Удосконалена організаційна структура ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» наведена на рисунку 3.2.

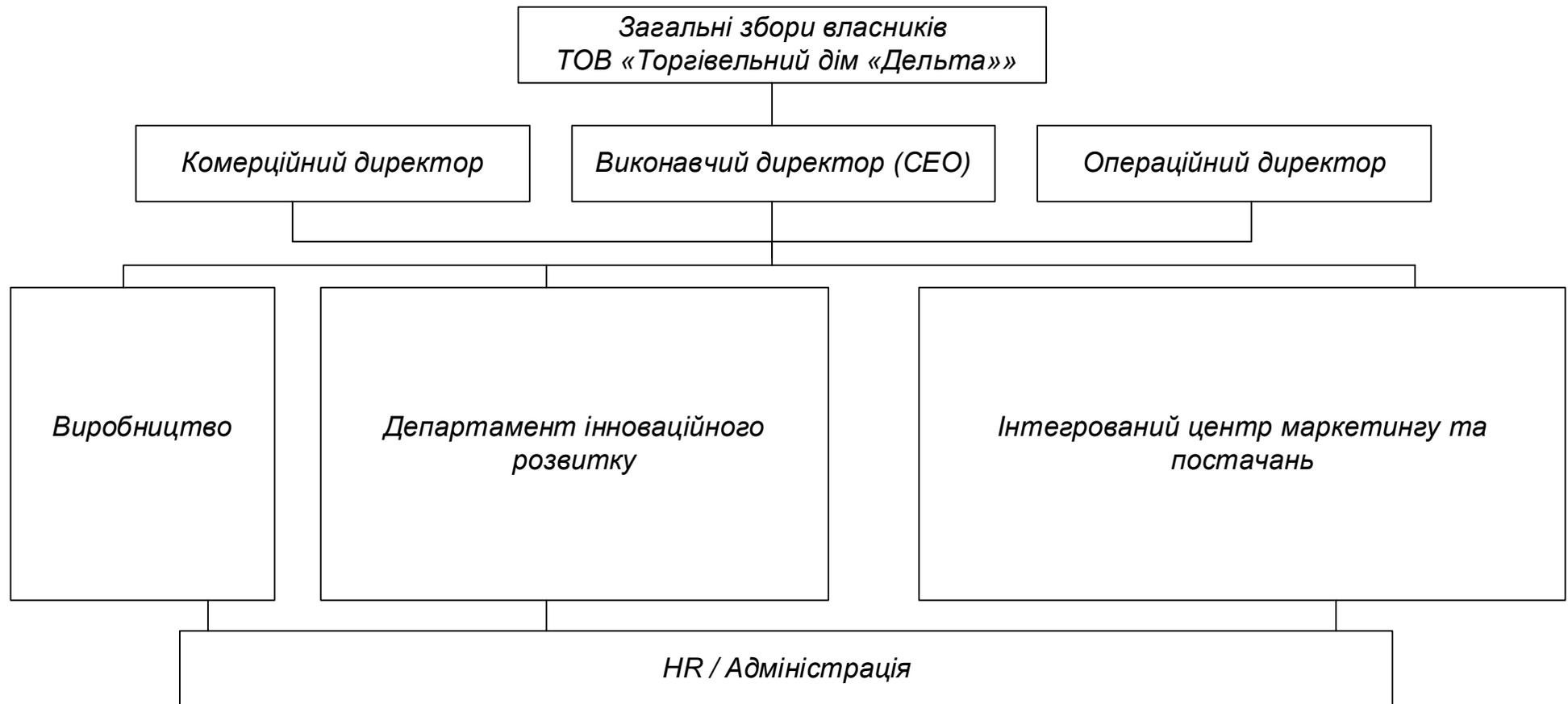


Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

Загальні витрати на впровадження запропонованих реорганізаційних змін можуть становити орієнтовно 10-12 млн грн, що відповідає майже 5% річного обороту товариства. Терміни реалізації запропонованих заходів можуть сягнути 12-18 місяців. Щодо очікуваного економічного ефекту, то його величина буде вимірюватися у зростанні прибутку товариства на майже 18% за умов повного впровадження запропонованих заходів.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність управління, зміцнити адаптивність організаційної структури ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» до викликів зовнішнього середовища, а також забезпечить стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках.

### **3.3 Розробка системи заходів спрямованих на покращення ефективності управління витратами та запасами для товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

З метою покращення ефективності управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» доцільно впровадити комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання матеріальних і фінансових ресурсів, скорочення тривалості обороту запасів та підвищення прибутковості діяльності. Передусім, варто вдосконалити систему планування й контролю за формуванням запасів. Необхідно запровадити принципи адаптивного управління матеріальними ресурсами з урахуванням сезонних коливань попиту, прогнозів реалізації та швидкості обертання продукції. Це дозволить уникнути як дефіциту, так і надлишкового накопичення товарних запасів, що зменшить ризик «заморожування» оборотних коштів і скоротить витрати на зберігання. Доцільно впровадити систему автоматизованого обліку запасів із використанням сучасного програмного забезпечення (ERP-системи), що забезпечить оперативне відстеження руху товарів, рівня залишків та своєчасне формування заявок на поповнення.

Особливу увагу слід приділити підвищенню оборотності запасів. Для цього необхідно оптимізувати логістичні процеси – удосконалити графіки постачань, запровадити політику «just-in-time», яка передбачає постачання матеріалів у міру їх потреби, а також налагодити партнерські відносини з постачальниками на умовах гнучкого графіку поставок. Ефективним напрямом може стати перегляд асортиментної політики підприємства, зокрема, відмова від повільно обертових позицій і концентрація на товарах із високою ліквідністю та стабільним попитом. Це сприятиме скороченню середньої тривалості зберігання запасів і підвищенню загальної рентабельності операцій.

З метою зниження витрат підприємству доцільно провести ревізію структури собівартості продукції та виявити статті, що мають найбільшу питому вагу у витратах. Оптимізація закупівельних цін, зниження енергоспоживання, раціоналізація транспортно-логістичних витрат та усунення непродуктивних витрат сприятимуть підвищенню рентабельності реалізованої продукції. Важливим кроком є впровадження системи бюджетування витрат, що дозволить прогнозувати потреби у ресурсах, контролювати виконання кошторисів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Паралельно необхідно вдосконалити механізм управлінського обліку, забезпечивши прозорість інформації про витрати за центрами відповідальності, що дозволить підвищити персональну відповідальність керівників підрозділів за результати діяльності.

Покращення рентабельності активів можливе за рахунок активізації політики ефективного використання майнового потенціалу. Зокрема, підприємству варто переглянути структуру активів, зменшити частку низьколіквідних елементів, реалізувати або здати в оренду невикористовувані основні засоби, а також інвестувати у більш продуктивні напрями діяльності. Підвищення ефективності використання оборотного капіталу дозволить забезпечити кращу фінансову стійкість та скоротити потребу в залученні короткострокових позикових ресурсів.

Крім того, доцільним є впровадження системи ключових показників ефективності для підрозділів, відповідальних за управління витратами та запасами. Це сприятиме формуванню мотиваційного механізму, орієнтованого на зниження витрат, прискорення обертання запасів та зростання прибутковості. Регулярний моніторинг і порівняльний аналіз динаміки таких показників, як оборотність запасів, рентабельність реалізованої продукції та активів, дозволить оперативно реагувати на відхилення та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Загальна система рекомендованих заходів наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Система заходів спрямованих на підвищення ефективності управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

Захід	Строки реалізації	Відповідальна особа	Орієнтовні витрати на реалізацію, тис. грн.	Орієнтовний економічний ефект, тис. грн.
Впровадження автоматизованої системи обліку запасів (ERP) для контролю руху товарів і рівня залишків	2025 р., I–III квартали	IT-відділ, фінансовий директор	250–300	Зменшення надлишкових запасів на 10–15%, економія до 500 тис. грн щорічно
Оптимізація графіків постачання та впровадження принципу «just-in-time» з урахуванням динаміки попиту	2025 р., II–IV квартали	Комерційний директор, керівник відділу постачання	80-100	Скорочення тривалості зберігання запасів на 20%, зниження витрат на зберігання на 200–250 тис. грн
Перегляд асортименту та усунення повільно обертових позицій	2025 р., I–II квартали	Маркетинговий відділ, відділ продажів	50	Підвищення оборотності запасів на 10–12%, вивільнення до 400 тис. грн оборотних коштів
Запровадження системи бюджетування та управлінського обліку за центрами відповідальності	2025 р., II–IV квартали	Фінансовий директор, головний бухгалтер	100-120	Зниження витрат на 5–7%, підвищення рентабельності реалізації на 2–3 п.п.
Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для підрозділів, що відповідають за витрати та запаси	2025 р., IV квартал	Генеральний директор, HR-відділ	40-60	Зростання продуктивності праці на 10–12%, підвищення ефективності контролю за витратами
Разом			580	1650

З метою визначення економічної доцільності запропонованих заходів розрахуємо індекс дохідності:

$$PI = \frac{PV}{IC} = \frac{4,103}{0,580} = 7,07, \quad (3.1)$$

де  $PV$  – приведена вартість очікуваних грошових надходжень,  $IC$  – початкові інвестиційні витрати.

Оскільки заходи мають короткий термін реалізації (до 1 року) та короткий строк повернення ефекту, припустимо дисконтну ставку  $r=10\%$ , а період оцінки – 3 роки (2025–2027 рр.):

$$PV = \text{Ерічн} * \left( \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r} \right) = 1,650 * \frac{1 - (1 + 0,1)^{-3}}{0,1} = 4,103 \text{ тис. грн.}$$

Індекс дохідності значно перевищує 1, отже, проект є економічно доцільним і високорентабельним.

Термін окупності визначаємо за залежністю:

$$PP = \frac{IC}{\text{Ерічн}} = \frac{580}{1650} = 0,35 \text{ року.} \quad (3.2)$$

Таким чином, запропоновано програма удосконалення управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» передбачає комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, аналітичний контроль, автоматизацію обліку та ефективну мотиваційну систему. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оборотності ресурсів, зниженню витрат, стабілізації фінансового стану підприємства та зростанню його інвестиційної привабливості.

### **3.4 Факторне моделювання коефіцієнта оборотності запасів товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

Коефіцієнт оборотності запасів – це показник, який характеризує

ефективність використання товарно-матеріальних запасів підприємства. Він показує, скільки разів за певний період (зазвичай за рік) запаси повністю реалізуються (або використовуються у виробництві) і знову відновлюються. Розраховується даний показник відповідно до залежності наведеної нижче:

$$K_{\text{об.з}} = \frac{\text{Ср.прод}}{\text{Сварт.зап.}}, \quad (3.3)$$

де Ср.прод – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.; Сварт.зап. – середньорічна вартість запасів, тис. грн.

З метою факторного моделювання складемо таблицю даних 3.2

Таблиця 3.2 – Динаміка коефіцієнта оборотності запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

Показник	Роки			Відхилення			
	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023	
				Абс.	Відносне	Абс.	Відносне
<b><i>Коефіцієнт оборотності запасів, обертів</i></b>	<b><i>11</i></b>	<b><i>9</i></b>	<b><i>10</i></b>	<b><i>-2</i></b>	<b><i>-20,25</i></b>	<b><i>1</i></b>	<b><i>7,06</i></b>
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	490366	630737	774034	140371	28,6	143297	22,7
Середньорічна вартість запасів, тис. грн.	42693	68857,5	78931,5	26164,5	61,2	10074	14,6

Факторне моделювання здійснюємо методом ланцюгових підстановок.

Період 2023-2024 роки.

Базовий 2023 рік:  $KOZ_0 = 630737 / 68857,5 = 9,16$ .

Вплив зміни СРП:  $KOZ_{\text{ум1}} = 774034 / 68857,5 = 11,24$ .

$\Delta KOZ_{\text{срп}} = +2,08$ .

Вплив зміни СЗ:  $KOZ_1 = 774034 / 78931,5 = 9,81$ .

$\Delta KOZ_{\text{сз}} = 9,81 - 11,24 = -1,43$ .

Загальна зміна:  $\Delta KOZ = +2,08 - 1,43 = 0,65$ .

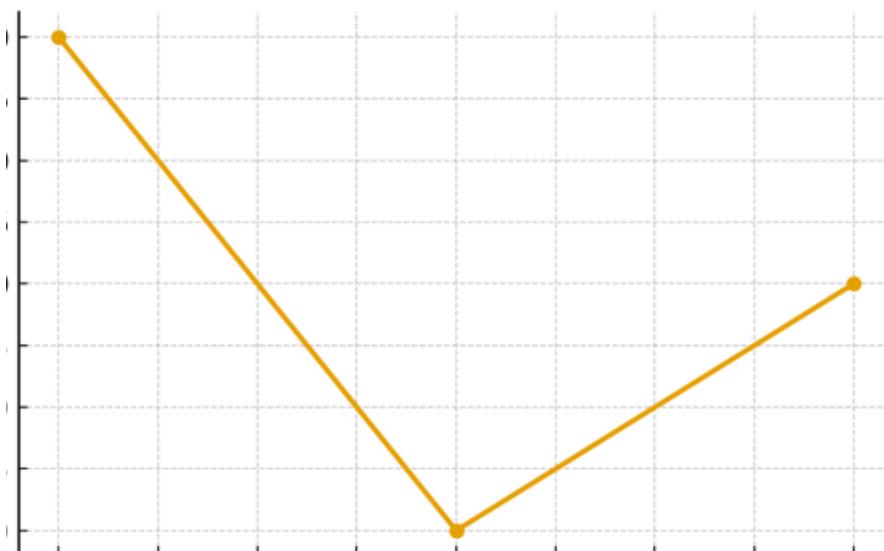


Рисунок 3.3 – Зміна коефіцієнта оборотності запасів за період 2022-2024 років

У 2024 р. ситуація покращилася — оборотність зросла завдяки збільшенню обсягів реалізації (+22,7%), тоді як запаси зросли повільніше (+14,6%).

У 2024 році коефіцієнт оборотності запасів зріс із 9 до 10 обертів, що свідчить про підвищення ефективності використання запасів. Зростання показника зумовлено випереджальним збільшенням обсягів реалізації продукції (+22,7%) порівняно з приростом середньорічних запасів (+14,6%). Це означає, що підприємство покращило швидкість обертання матеріальних ресурсів, що позитивно вплинуло на ліквідність і оборотність капіталу.

### 3.5 Висновки до розділу 3

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має високий потенціал сталого розвитку завдяки сильним виробничим потужностям, якості продукції та впізнаваному бренду. Попри зовнішні та внутрішні виклики, компанія демонструє гнучкість і здатність адаптуватися. Стратегія розвитку має зосереджуватися на розширенні виробництва, активізації експорту, зміцненні бренду, інвестиціях у персонал та енергонезалежність. Це дозволить «Дельті» стати одним із лідерів ринку FMCG в Україні та посилити міжнародні позиції.

Запропоновані заходи з удосконалення організаційної структури

досліджуваного товариства, що дозволять підвищити ефективність управління, зміцнити адаптивність організаційної структури ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» до викликів зовнішнього середовища, а також забезпечить стійке зростання конкурентоспроможності підприємства на національному та міжнародному ринках.

Запропоновано програма удосконалення управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» передбачає комплексний підхід, що поєднує стратегічне планування, аналітичний контроль, автоматизацію обліку та ефективну мотиваційну систему. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню оборотності ресурсів, зниженню витрат, стабілізації фінансового стану підприємства та зростанню його інвестиційної привабливості.

Методом ланцюгових підстановок здійснено факторний аналіз коефіцієнта оборотності запасів, котрий показав, що у 2024 році коефіцієнт оборотності запасів зріс із 9 до 10 обертів завдяки швидшому зростанню обсягів реалізації порівняно із запасами, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що ефективне управління витратами та запасами виступає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стабільності, стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах високої динамічності ринкового середовища, технологічних змін і зростання конкуренції раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів стає не лише інструментом підвищення прибутковості, але й запорукою стійкого розвитку. Системний підхід до управління витратами, що включає планування, організацію, мотивацію, облік, аналіз та контроль, дає змогу сформувати оптимальний рівень витрат, мінімізувати невиправдані витрати та забезпечити науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Водночас інтеграція традиційних і сучасних методів управління запасами дозволяє оптимізувати обсяги та структуру виробничих ресурсів, підтримувати ритмічність виробничо-логістичних процесів, скорочувати час обіговості капіталу, підвищувати якість обслуговування клієнтів і швидкість реагування на зміни попиту.

Результати проведеного аналізу дали змогу встановити, що поєднання стратегічних, функціональних та інноваційних підходів у менеджменті витрат і запасів формує передумови для досягнення комплексного ефекту — підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, зростання прибутковості й створення сталих конкурентних переваг на глобальному ринку. У сучасних умовах це дає підприємствам змогу не лише зміцнити свої позиції, а й забезпечити довгострокову стійкість бізнес-моделі, підвищити інвестиційну привабливість, а також реалізувати принципи сталого розвитку через більш раціональне використання ресурсів та зменшення негативного впливу виробничих процесів на навколишнє середовище. Таким чином, впровадження комплексних, адаптивних та науково обґрунтованих систем управління витратами та запасами є стратегічно важливим напрямом діяльності підприємств, що прагнуть не лише оперативно реагувати на ринкові виклики, але й формувати довгострокову

конкурентну перевагу в умовах глобалізованої економіки.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є одним із провідних виробників майонезної продукції в Україні, активно розвиваючи як власний бренд «Гуляй-поле», так і напрямок Private label. Компанія демонструє зростання виробничих потужностей, розширення асортименту та ринків збуту, зберігаючи високі стандарти якості. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання ліквідності та частки власного капіталу, свідчить про зміцнення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства. Водночас виявлені ризики, пов'язані з оборотністю дебіторської заборгованості та зниженням ефективності використання активів, потребують уваги.

Погіршення рентабельності у 2024 році та зниження ефективності управління витратами й запасами вказують на необхідність коригування управлінської стратегії. Доцільно посилити контроль за дебіторською заборгованістю, оптимізувати структуру активів і вдосконалити управління витратами. Поточна організаційна структура компанії забезпечує спеціалізацію та адаптивність, проте потребує вдосконалення задля підвищення ефективності в умовах зростаючих ризиків і конкурентного тиску.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має значний потенціал сталого розвитку завдяки потужним виробничим можливостям, високій якості продукції та впізнаваному бренду. Незважаючи на зовнішні виклики, підприємство демонструє гнучкість і здатність до адаптації, орієнтуючись на розширення виробництва, активізацію експорту, інвестиції в персонал і енергонезалежність. Запропоновані заходи щодо удосконалення організаційної структури та системи управління витратами й запасами сприятимуть підвищенню ефективності управління, оборотності ресурсів, зниженню витрат і зміцненню конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та міжнародному ринках; факторний аналіз підтвердив покращення використання ресурсів через зростання коефіцієнта оборотності запасів із 9 до 10 обертів у 2024 році.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адлер О.О., Дячинський Д.Є. Ефективне управління запасами як чинник підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства / Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2026)». URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/22541/18625>.

2. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-є, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Ковальської Л. Л., Кривов'язюка І. В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

3. Економіка підприємства: підручник / Лазебник Л. Л., Гурочкіна В. В., Слюсарєва Л. В. та ін.; за заг. ред. Л. Л. Лазебник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. 426 с.

4. Економіка підприємства: підручник: у 3 ч. Ч. 2 / А. А. Мазаракі, Г. В. Блакита, Г. В. Ситник та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 472 с.

5. Економіка підприємства: підручник / за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2024.

6. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навчальний посібник / В. І. Куцик, О. І. Кліпкова. Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2020. 316 с.

7. Соломіна Г. В. Економіка підприємства: практикум. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2020. 142 с.

8. Гукалюк А. Ф., Тепла М. М. Економіка підприємства: термінологічний словник-довідник: навч. посібник. Львів: Ліга-Прес, 2021. 124 с.

9. Економіка і бізнес : підручник / ред. Л. Г. Мельник, О. І. Карінцева. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

10. Поліщук, О. В. Поняття витрат, їх економічний зміст, фактори впливу на витрати // Економічний вісник: фінанси та інвестиції. 2020. № 4/1. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.4\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.4(1).7).
11. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. Ковальської Л. Л., Кривов'язюка І. В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. С. 1–7.
12. Рибалко, О. М.; Гамазинська, А. В. Економічна сутність витрат на виробництво // Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал. 2021. № 9.
13. Стояненко, І. В.; Варава, В. С.; Tereshchenko, E.; Stoyanenko, I. Особливості методичного підходу до аналізу витрат // Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2022. № 6.
14. Чумак, Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект // журналістка публікація, DOI: 10.31891/mdes/2022-6-21. 2022. mdes.khmnu.edu.ua
15. Liashenko, H.; Ovsianikova, V. Витрати підприємства та управління ними // Економіка та суспільство. 2022. № 45. [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
16. Сугак, Т. М.; Бегаль, З. О. Управління витратами підприємства // Облік та оподаткування. 2022. [eco-science.net](http://eco-science.net)
17. Декалюк, О.; Федоришина, Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи // Академічні візії. — 2025. — вип. 40. DOI: 10.5281/zenodo.14987274.
18. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518> [elartu.tntu.edu.ua](http://elartu.tntu.edu.ua)
19. Бардадим М.В. До питання сутності загальновиробничих витрат підприємства та управління ними // Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 141.
20. Коваль С. В. Здійснення обліку витрат та визначення собівартості продукції аграрних підприємств для управління їх оптимізацією // АгроСвіт. 2024. № 22. С. 104. DOI:10.32702/2306-6792.2024.22.104
21. Song J.-S., van Houtum G.-J., Van Mieghem J. Capacity and Inventory Management: Review, Trends, and Projections // Manufacturing & Service Operations

Management. 2020. DOI: 10.1287/msom.2019.0784.

22. Di Nardo M., Madonna M., D’Onza G., De Falco M. Economic Order Quantity: A State-of-the-Art in the Era of Uncertain Supply Chains // Sustainability. 2024. (оновлена оглядова стаття). DOI: 10.3390/su... (доступ через веб-версію статті).

23. García-Cutrín J., Rodríguez-García M. Just-in-Time and Financial Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis // Sustainability. 2024. DOI: 10.3390/

24. 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.

25. Колісник О.П., Мазурок О.Р. Теоретико-методичні аспекти управління запасами. Український економічний часопис. 2024. № 3. С. 58-64. DOI: <http://doi.org.10.32782/2786-8273/2023-3-10>.

26. Одношевна О., Пильгун О., Біловол Є. Аналітична діагностика ефективності використання запасів підприємством, як елемент оптимізації системи ведення обліку та контролю. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. Issue 15. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-09-03>.

27. Літвінова В. Сутність та визначення категорії «запаси підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 4. С. 134-138.

28. І. В. Гужавіна Особливості обліку запасів на торговельних підприємствах. Ефективна економіка. №12. 2020. [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/92.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/92.pdf)

29. Вареник В.М. Управління запасами підприємства: теоретичні та практичні аспекти. Європейський вектор економічного розвитку 1(24):5-16. DOI:10.32342/2074-5362-2018-24-1

30. Мошкун К., Чухліб А. Запаси як економічна категорія та об’єкт обліково-аналітичної системи // Наука онлайн: Міжнародний електронний

науковий журнал 2022. №11. <https://nauka-online.com/publications/economy/2022/11/08-10/>

31. Бондаренко О. М. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 63-67.

32. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І.С. Луценко. Електронні текстові дані (1 файл: 1, 96 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.

33. Хаврук В.О. Аналіз систем управління [http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26\\_2\\_2013/313-324.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/26_2_2013/313-324.pdf).

34. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси». URL: <http://www.minfin.com.ua> (дата звернення: 10.11.2022).

35. Жарська І.О. Сучасні моделі управління запасами на підприємстві // Збірник наукових праць НАУКОВИЙ ВІСНИК Одеського національного економічного університету. №11-12 (312-313), 2023. С. 192-196.

36. Господарський кодекс України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

37. Бурлан С.А., Панченко І.М. Облікове забезпечення управління товарними запасами на підприємствах оптової торгівлі. Ефективна економіка. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7422>. (дата звернення 15.12.2023).

38. Вербицький К.В., Склярєнко А.Л. Маркетингова концепція управління матеріальними запасами в бізнес структурах. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціальноорієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. (14 – 15 квітня 2022 р. м. Полтава), 2022. С. 732-734.

39. Кошеленко С. Формування та ефективного використання виробничих запасів // Вісник ЧДТУ. 2021. (стаття про класифікацію та сучасні моделі). Режим доступу: <https://ven.chdtu.edu.ua/article/view/228921> (дата звернення: 05.09.2025).

40. Сучасні моделі управління запасами на підприємстві // Науковий вісник ОНЕУ. 2023. № 312–313. С. 192–196. Режим доступу: <https://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/192-196.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

41. Пеняк Ю. С. Моделі та методи управління виробничими запасами на підприємстві // Проблеми механізації та транспорту. 2024. № 15(9). Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-15-09-01> (дата звернення: 05.09.2025).

42. Непран А. Використання системи управління запасами «мінімум-максимум» при обґрунтуванні розмірів закупівель інструментів // Збірник наук. праць (стаття, open-access). 2023. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/372384441\\_....](https://www.researchgate.net/publication/372384441_....)

43. Ali M., Habib M., Nurunnabi M. A Multi-Disciplinary Review of Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) // (рецензійна стаття, open-access). 2022/2023. Режим доступу: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10240581/> (дата звернення: 05.09.2025).

44. Suryaputri R. Integrating ABC–XYZ Analysis for Inventory Management Optimization // Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM). 2022. Режим доступу: <https://ieomsociety.org/> (дата звернення: 05.09.2025).

45. Матвеева Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посіб. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с. Режим доступу: <https://eprints.kname.edu.ua/57428/> (дата звернення: 05.09.2025).

46. Луценко І. С. Логістичне управління запасами : навчально-методичний комплекс дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. Електронне видання. Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/31cf409b-4ce6-4a15-a943-bb342925d892/download> (дата звернення: 05.09.2025).

47. Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 4. С. 138–144. Режим доступу: <https://www.econom.stateandregions.zp.ua>

/journal/2020/4\_2020/26.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

48. Гайдучок, Т. С., Вітер, С. А., & Абрамова, І. В. (2024). Сучасні підходи до оцінки запасів за національними та міжнародними стандартами в системі управління оборотними активами підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 14.

49. ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» <https://delta-food.ua/>

50. Бутинець, Ф. Ф. (2020). Фінансовий аналіз. Житомир: ЖДТУ. 640 с.

51. Костирко, Р. О. (2021). Фінансовий менеджмент підприємства.. Київ: КНЕУ. 312 с.

52. Шеремет, А. Д., & Сайфулін, Р. С. (2019). Фінансовий аналіз діяльності підприємства. ІНФРА. 368 с.

53. Ярема, Б. С. (2022). Управління витратами та ресурсами підприємства. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 254 с.

Додаток А

**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Коти: Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства  
полю відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»

тні: магістерська кваліфікаційна робота  
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)  
кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
ІР. МПОУ-24м

коєфіцієнт подібності КПІ текстових запозичень, виявлених у роботі  
системою StrikePlagiarism 8,75 %

одо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

означення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату,  
фальсифікації, фабрикації. Роботу прийняти до захисту

роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна  
кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не  
звляють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання.  
боту направити на доопрацювання.

роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб  
риття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам  
нодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не  
ймається.

на комісія:

О.Й., проф., зав. кафедри ЕПВМ

І.В., доц. каф. ЕПВМ

повідальна за перевірку

ом експертної комісії ознайомлений(-на)

рівник  
(підпис)

бувач  
(підпис)

Адлер О. О., доц. каф. ЕПВМ  
(прізвище, ініціали, посада)

Дячинський Д.С.  
(прізвище, ініціали)

Нікіфорова Л.О.

**Додаток Б**

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВ

к.е.н., професор

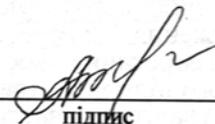
Лесько О.І.

« 08 » 09 2025 рр.

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА ТЕМУ:**

Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з  
обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»  
08-71.МКР.006.000.000 ТЗ

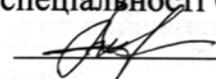
Керівник

  
підпис

к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ  
доцент Адлер О.О.

« 08 » 09 2025 рр.

Виконавець: здобувач 2-го курсу  
магістратури гр. 1МПОУ-24м  
спеціальності 073 «Менеджмент»

 Дячинський Д.

« 08 » 09 2025

Вінниця ВНТУ 2025

**1. Підстава для виконання роботи**  
Підставою для виконання роботи є наказ № 413 по ВНТУ від « 24 » 09 2025 р. 7  
індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом  
№ 3 засідання кафедри ЕПВМ від 01.09.2025 р.

**2. Мета та призначення роботи**  
Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій  
підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.  
Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:  
- здійснити аналіз теоретичних основ управління витратами та запасами сучасного  
підприємства;  
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його  
основних фінансово-господарських показників за період 2022-2024 років;  
- провести аналіз системи управління витратами та запасами досліджуваного товариства  
за період 2022-2025 років;  
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного  
товариства;  
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати  
вибору подальшу базову стратегію розвитку;  
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури  
досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його витратами та  
запасами.

**3. Вихідні дані для проведення роботи**  
«Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та  
результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та  
статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт товариства з обмеженою  
відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за 2022-2024 рр.

**4. Методи дослідження та аналізу**  
У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як аналіз, синтез,  
узагальнення, системний підхід, порівняння, балансовий метод, економіко-математичне  
моделювання, факторний аналіз, SWOT-аналіз, графічні методи тощо.

**5. Етапи та терміни виконання**  
1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної  
інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх  
оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і  
затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні основи управління витратами та запасами  
сучасного підприємства: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження – аналіз ефективності управління витратами й запасами  
та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім  
«Дельта»»: листопад 2025 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – розробка системи практичних рекомендацій з  
поліпшення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою  
відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» та його організаційної структури: грудень 2025  
р.

5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини  
МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2025 р.

**6. Очікувані результати**  
В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних  
рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління витратами та запасами  
сучасного підприємства.

**7. Вимоги до розробленої документації:**  
Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи  
студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств,  
організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов.  
Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

**8. Порядок приймання роботи**  
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – листопад 2025 р.

Початок розробки: 20.10 2025 р.

Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.

Розробив: Дячунський Д.Є.

Науковий керівник: Адлер О.О.



**Додаток Б**

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Лесько О.Й.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 року

**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
 НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
 НА ТЕМУ:**

Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з  
 обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»  
 08-71.МКР.007.000.000 ТЗ

Керівник \_\_\_\_\_  
 підпис

к.т.н., доц. кафедри ЕПВМ

доцент Адлер О.О.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

Виконавець: студент 2-го курсу  
 магістратури гр. 1МПОУ-24м  
 спеціальності 073 «Менеджмент»  
 \_\_\_\_\_ Дячинський Д.Є.

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

### 1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № \_\_\_\_\_ по ВНТУ від «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № \_\_\_\_\_ засідання кафедри ЕПВМ від \_\_\_\_\_ 2025 р.

### 2. Мета та призначення роботи

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз теоретичних основ управління витратами та запасами сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2022-2024 років;
- провести аналіз системи управління витратами та запасами досліджуваного товариства за період 2022-2025 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його витратами та запасами.

### 3. Вихідні дані для проведення роботи

«Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», статті та результати науково-дослідних робіт опублікованих у засобах масової інформації, посібники та статистична інформація за темою дослідження, офіційний сайт товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за 2022-2024 рр.

### 4. Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи економічних досліджень як аналіз, синтез, узагальнення, системний підхід, порівняння, балансовий метод, економіко-математичне моделювання, факторний аналіз, SWOT-аналіз, графічні методи тощо.

### 5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: вересень 2025 р.

2. Теоретичне дослідження – теоретичні основи управління витратами та запасами сучасного підприємства: жовтень 2025 р.

3. Аналітична частина дослідження – аналіз ефективності управління витратами й запасами та системи управління товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»: листопад 2025 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій – розробка системи практичних рекомендацій з поліпшення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» та його організаційної структури: грудень 2025 р.

5. Узагальнення результатів дослідження – оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2025 р.

### 6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних практичних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.

### 7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько. Вид. 3-е, переробл. і допов. Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

### 8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2025 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – листопад 2025 р.

Початок розробки: \_\_\_\_\_ 2025 р.

Граничний термін виконання: 03.12.2025 р.

Розробив: \_\_\_\_\_ Дячинський Д.Є.

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ Адлер О.О.

**Додаток В**  
**ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТА ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**  
**ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ**  
**«ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ «ДЕЛЬТА»» ЗА ПЕРІОД 2022-2024 РОКІВ**

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	36142002		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФ	240		
Вид економічної діяльності	Виробництво промислових і ремісничих машин	за КВЕД	10.84		
Середня кількість працівників	2		132		
Адреса, телефон	вулиця Сергія Сиванка, буд. 63/а, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., 69041		0672562335		
Односторонній номер: пас. при без достатнього знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код ринку	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Немобільні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	124	51
первісна вартість	1001	2 390	2 390
накопичена амортизація	1002	2 266	2 339
Незавершені капітальні інвестиції	1005	32	129
Основні засоби	1010	8 523	24 402
первісна вартість	1011	22 860	44 129
знос	1012	14 337	19 727
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомісті	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомісті	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквизиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші немобільні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8 679</b>	<b>24 582</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	37 550	47 836
виробничі запаси	1101	36 319	45 836
встановлене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	1 159	1 792
товари	1104	72	208
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити переуступлення	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73 118	111 450
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	4 037
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 842	20 363
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 360	3 606
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	3 360	3 606
Витрати майбутніх періодів	1170	149	121
Частина перестраховки у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитков або резервах наслідних витрат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 940	7 403
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>121 959</b>	<b>194 906</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>130 638</b>	<b>219 488</b>

Пасива	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 500	1 500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	22 584	92 034
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>24 084</b>	<b>93 534</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привілейний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	23 114	17 960
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	49 639	61 978
розрахунками з бюджетом	1620	3 804	6 533
у тому числі з податку на прибуток	1621	337	-
розрахунками зі страхування	1625	89	105
розрахунками з оплати праці	1630	380	445
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	849	785
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	28 679	38 148
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>106 554</b>	<b>125 954</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>130 638</b>	<b>219 488</b>

Керівник  
Головний бухгалтер



ЕП  
ОСТАПЕЦЬ  
ДМИТРО  
ВІЯТОВИЧ  
ЕП ГОДЗ  
ГАЛИНА  
ВАСИЛІВНА

Остапєць Дмитро Вікторович

Годз Галина Василівна

Модифікація адміністративних одиниць територіальних громад.

Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА" (інноваційний)	Дата (рік, місяць, число) за СДРПОУ	КОДИ		
			2023	01	01
			36447852		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2022 р.		Форма № 2 Код за ДКУД	1801003		

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	684 032	339 518
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 490 366 )	( 262 080 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	193 666	77 438
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	19 486	4 452
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 12 986 )	( 7 477 )
Витрати на збут	2150	( 101 280 )	( 54 509 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 691 )	( 4 562 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	81 195	15 342
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	17	6
Інші доходи	2240	143	4
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної діяльності</i>			
Фінансові витрати	2250	( 614 )	( 2 280 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 294 )	( 9 547 )
Прибуток (збиток) від впливу розв'язки на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	80 447	3 525
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 522)	(362)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	65 925	3 163
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>65 925</b>	<b>3 163</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	415 141	270 897
Витрати на оплату праці	2505	9 945	7 302
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 034	1 410
Амортизація	2515	5 463	3 011
Інші операційні витрати	2520	125 945	63 520
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>558 528</b>	<b>346 140</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Користувач

ЕП  
ОСТАЛЕЦЬ  
ДМИТРО  
ВІКТОРОВИЧ  
ЕП ГОДЗ  
ГАЛИНА  
ВАСИЛІВНА

Осталець Дмитро Вікторович

Головний бухгалтер

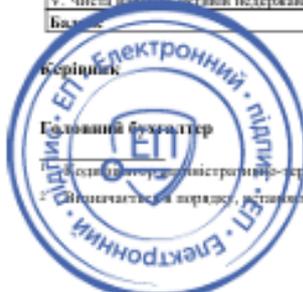
Годз Галина Василівна





резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	7 403	5 298
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>194 996</b>	<b>351 041</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>219 488</b>	<b>410 898</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (найсовий) капітал	1400	1 500	1 700
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
валютний курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перевірений прибуток (исповоритий збиток)	1420	92 034	223 793
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>93 534</b>	<b>225 493</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
бюджетна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв наслідних витрат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Прихований фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	17 960	29 240
Векселі вибрані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	61 978	95 771
розрахунками з бюджетом	1620	6 533	12 106
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	105	94
розрахунками з оплати праці	1630	445	402
Поточна кредиторська заборгованість за оскраженими авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	785	925
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені амортизаційні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	38 148	46 867
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>125 954</b>	<b>185 465</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>219 488</b>	<b>410 898</b>



Веріфікатор

Головний бухгалтер

1. Бюджетна територія - територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2. Виключаючи окремі, віднесені до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ОСТАПЕЦЬ  
 ДМИТРО  
 ВИКТОРОВИЧ  
 ЕП ГОДА  
 ГАЛИНА  
 ВАСИЛІВНА

Остапєць Дмитро Вікторович

Года Галина Василівна

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА"**

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01
36447852		

(наблюдателя)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2023 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форми № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	939 497	684 032
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 630 737 )	( 490 366 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	308 760	193 666
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 461	19 486
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від олодакування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 15 747 )	( 12 986 )
Витрати на збут	2150	( 133 024 )	( 101 280 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 624 )	( 17 691 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	163 826	81 195
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	877	17
Інші доходи	2240	71	143
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( 3 326 )	( 614 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 603 )	( 294 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	160 845	80 447
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(28 952)	(14 522)
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	131 893	65 925
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	131 893	65 925

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	579 155	415 141
Витрати на оплату праці	2505	12 677	9 945
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 447	2 034
Амортизація	2515	11 636	5 463
Інші операційні витрати	2520	152 096	125 945
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	758 011	558 528

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ДАНТРО  
ВІКТОРОВИЧ  
ВОЛОДИ  
ГАЛІНА  
ВАСИЛІВНА

Осталець Дмитро Вікторович

Госп Галіна Василівна

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА"	Дата (рік, місяць, день)	31 грудня 2024	КОДИ	
Територія	ЗАПОРІЖКА	за КАТОТТГ	1	UA23060070010228148	
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		240	
Вид економічної діяльності	Виробництво програмів і програм	за КВЕД		10.84	
Середня кількість працівників	2	137			
Адреса, телефон	вулиця Сергія Стенка, буд. 63/А, ДНІПРОВСЬКИЙ р-н, м. ЗАПОРІЖЖЯ, Запоріжжя, ЗАПОРІЖЬКИЙ, ЗАПОРІЖЬКА обл., 69041, Україна	0672562335			

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  V  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

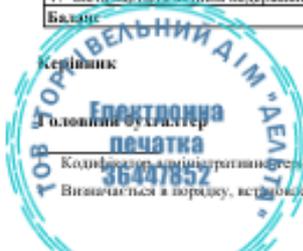
Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2024 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код розда	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	2	1
первісна вартість	1001	546	546
накопичена амортизація	1002	544	545
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6 581	9 909
Основні засоби	1010	53 274	49 068
первісна вартість	1011	84 588	95 302
знос	1012	31 314	46 234
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомість	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомість	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені асигнаційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>59 857</b>	<b>58 978</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки	1100	89 879	67 984
виробничі запаси	1101	78 326	58 713
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	1 948	8 315
товари	1104	9 605	955
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	159 374	180 835
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	750	29 273
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36 784	78 848
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	5 689
Гроші та їх еквіваленти	1165	58 504	49 221
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	58 504	49 221
Витрати майбутніх періодів	1170	452	314
Частина перестраховування у страхових резервах у тому числі в:	1180	-	-

резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	5 298	2 176
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>351 041</b>	<b>414 340</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>410 898</b>	<b>473 318</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 700	1 700
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у доцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокривтий збиток)	1420	223 793	257 356
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>225 493</b>	<b>259 056</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань			
резерви збитків або резерви належних виплат	1532	-	-
резерви незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
інвестиційні контракти	1535	-	-
Приватний фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	29 240	64 337
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	95 771	89 755
розрахунки з бюджетом	1620	12 106	4 238
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	94	129
розрахунки з оплати праці	1630	402	506
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	925	1 215
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
інші поточні зобов'язання	1690	46 867	54 082
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>185 405</b>	<b>214 262</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>410 898</b>	<b>473 318</b>



ОСТАПЕЦЬ  
ДМИТРО  
ВІКТОРОВИЧ  
ЕЛІТОВІЧ  
ГАЛИНА  
ВАСИЛІВНА

Остапєць Дмитро Вікторович

Годь Галина Василівна

Кодифікований документ територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"ТОРГІВЕЛЬНИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА"**

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ

КОДИ		
2025	01	01
36447852		

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2024 р.

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	998 936	939 497
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 774 034 )	( 630 737 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	224 902	308 760
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 699	8 461
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 24 135 )	( 15 747 )
Витрати на збут	2150	( 153 242 )	( 133 024 )
Інші операційні витрати	2180	( 12 630 )	( 4 624 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	58 594	163 826
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	631	877
Інші доходи	2240	1 242	71
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 6 788 )	( 3 326 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 8 137 )	( 603 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	45 542	160 845
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(10 342)	(28 952)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	35 200	131 893
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

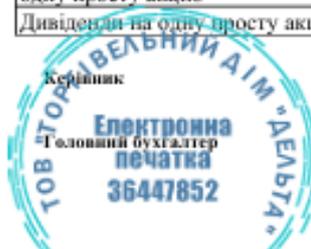
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	35 200	131 893

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	590 862	579 155
Витрати на оплату праці	2505	15 461	12 677
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 994	2 447
Амортизація	2515	15 478	11 636
Інші операційні витрати	2520	190 245	152 096
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	815 040	758 011

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП  
ОСТАПЕЦЬ  
ДМИТРО  
ВІКТОРОВИЧ  
ЕП ГОДЗ  
ГАЛИНА  
ВАСИЛІВНА

Остапєць Дмитро Вікторович

Годз Галина Василівна

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю  
«Торгівельний дім «Дельта»»



Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-24м  
 спеціальності 073 – «Менеджмент»

Дячинський Д.Є.

Керівник: к.т.н., доц. кафедр и ЕПВМ  
Адлер О.О.

Вінниця ВНТУ – 2025 рік

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.



Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- здійснити аналіз теоретичних основ управління витратами та запасами сучасного підприємства;
- подати загальну характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його основних фінансово-господарських показників за період 2022-2024 років;
- провести аналіз системи управління витратами та запасами досліджуваного товариства за період 2022-2025 років;
- проаналізувати систему управління та організаційну структуру досліджуваного товариства;
- здійснити SWOT-аналіз досліджуваного товариства та на його основі обґрунтувати вибору подальшу базову стратегію розвитку;
- розробити систему практичних рекомендацій з покращення організаційної структури досліджуваного товариства та підвищення ефективності управління його витратами та запасами.

Об'єктом дослідження є розробка практичних рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами та запасами сучасного підприємства.

Предметом дослідження є підвищення ефективності системи управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»».

## Підходи до визначення поняття «витрати» з точки зору економічного трактування

Глен А., Девел Г.	Витрати – це виражені в грошовій формі ресурси, котрі були витрачені підприємством протягом певного часу з метою отримання прибутку.
Грещак М.Г., Коцюба О.С.	Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства в грошовому еквіваленті
Забіель Х.	Витрати – це виражене в грошах споживання товарів і послуг для виготовлення виробничої продукції за певний період
Костенко Т.Д., Гібарга С.О., Панков В.А.	Витрати – це сукупність виражених у грошовій формі витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт та іншими реалізацією
Крушельницька О.В.	Витрати – це грошова оцінка матеріальних та трудових ресурсів, що пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, наданням послуг
Кулишов В.В.	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або утрати або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу
Мельник Л.Г., Каринцева О.І.	Витрати – це прями і непрямі витрати, фактичні і можливі виплати або утратна вигода, необхідні для того щоб залучити і утримати ресурси в межах конкретної напрямку діяльності
Снісько С.М., Марчук П.М.	Витрати – це складні у процесі виробництва засоби виробництва, які вкладають у собі минулу працю (сировину, матеріали, амортизацію основних засобів, право робітників)
Кривеню К.Т., Савчук В.С.	Витрати – це грошове вираження використаних виробничих ресурсів в результаті якого здійснюється реалізація та виробництво продукції
Туршило А.М., Крайчук Ю.Б.	Витрати – це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-складних ресурсів, необхідних для здійснення поставленої мети
Хел Р. Веріан	Витрати – це всі використовувані підприємством фактори виробництва, оцінені за їх ринковою ціною
Цап-Цапко Ю.С.	Витрати – це або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його випучення або розподілу власниці), за умов, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені



Класифікація витрат	
Відповідно до способу перенесення	Прямі Непрямі
Відповідно до виду продукції	На виробі На групи виробів На замовлення
Відповідно до економічного змісту	Матеріальні На оплату праці На соціальні заходи Амортизація Інші
Відповідно до статей калькуляції	Сировина й матеріали Напівфабрикати й комплектуючі Паливо й енергія Заробітна плата Відрахування соціальні Зазальновиробничі Підготовка й освоєння виробництва Інші виробничі
Відповідно до впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Умивно-змінні Умивно-постійні Інші
Відповідно до місця виникнення	Витрати виробництва Витрати цеху Витрати дільничі Витрати служби
Відповідно до календарного періоду	Поточні Одноразові
Відповідно до функцій управління	Виробничі Невиробничі
Відповідно до доцільності здійснення	Продуктивні Непродуктивні
Відповідно до порядку обчислення	Фактичні Планові Нормативні

## Підходи до визначення поняття запасів сучасного підприємства

Давидов Г.М.	Запаси – це активи підприємств, які забезпечують її або операції ну діяльність шляхом утримання для подальшого продажу, використання у виробничих процесах або забезпечення інших господарських потреб
Бондаренко Н.М., Ясько А.М.	Запаси є ключовими активами підприємства, які можуть бути як придбані зовні, так і отворені власними силами
Бруханський Р.Ф.	Запаси – це ключові активи в забезпеченні операції на діяльності суб'єкту господарювання.
Наширська Г.В.	Запаси – це оборотні активи суб'єкта господарювання, що забезпечують підприємку її або операційну діяльність.
Лобляничук О.А.	Запаси – це ресурси що перебувають в обігу підприємства і протікають однією операційною ціллю використовуються для виробництва продукції, отворення товарів, надання послуг, виконання робіт, а також задоволенні господарських / управлінських потреб організації
Гайдебей О.І.	Запаси є об'єктами частинною преемства права, що застосовуються в процесі виробництва, однак на момент обігу вони ще не залучені безпосередньо до виробничого процесу.
Мельник Л.Г., Каринцева О.І.	Витрати – це прями і непрямі витрати, фактичні і можливі виплати або утратна вигода, необхідні для того щоб залучити і утримати ресурси в межах конкретного напрямку діяльності
Дмитренко А.В.	Запаси є сукупністю матеріальних ресурсів, що знаходяться на підприємстві у вигляді складових, заличних основних і допоміжних матеріалів, папів, заличних частин, відходів, папів та інших елементів
Рубан П.О.	Запаси – предмети праці, що одноразово використовуються в процесі виробництва та переносять свою вартість на вартість готової продукції
Солто В.В.	Запаси представляють собою накопичені ресурси, що знаходяться в процесі виробництва
Чакон І.О.	Запаси – ресурси підприємства, що призначені для майбутнього використання, але на даний момент не використовуються
Бутинський Ф.Ф.	Запаси – це товарно-матеріальні цінності, що знаходяться у розпорядженні підприємства на певну дату, незалежно від їх місцезнаходження



Класифікація запасів	
За місцем продукції в логістичному ланцюгу	матеріальні ресурси; незавершене виробництво; готова продукція, тара, відходи.
За відношенням до етапів логістичної діяльності	запаси в постачанні; виробничі запаси; збутові (товарні) запаси; складські запаси; транспортні (в дорозі, транзитні) запаси; запаси вантажопереробки; сукупні запаси.
За функціональним призначенням	поточні (регулярні); страхові; підготовчі; сезонні; неліквідні запаси;
За відношенням до посередників	запаси у постачальників; запаси у споживачів; запаси у торговельних посередників

**Загальна характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»»**

**Історія розвитку ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»**

- 2009 рік - створення ТОВ «ТД «Дельта» - вступ на ринок продукції (майова, арчани)
- 2012 рік - початок базарної лінійки співпраці Компанії з найбільшою національною торговельною мережею «АТБ-маркет»
- 2014 рік - проведення модернізацію обладнання Вихід на ринок легкої м'ясовози під брендом Гуцул-полі
- 2016 рік - компанія ТОВ «ТД «Дельта» визнана переможцем Національної бізнес-премії «Private Label-2016. Крайній партнер року» в номінації «Стратегічна ціна»
- 2020 рік - придано нове обладнання для фасування феурного боюву з верхня шпунтаром для лінійки продукції компанії
- 2021 рік - проведення модернізацію ліній розливу фасованої соняшникової олії у Гуцулполі
- 2022 рік - проведення передисляжкою виробництва з Гуцулполі до Тернополь (Завод України), створення на заводі компанії нові два виробничі мабданика
- 2022 рік - успішно проведено сертифікацію ІFS на виробничі мабданика компанії

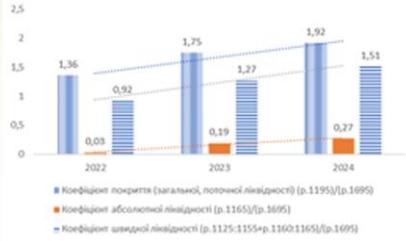


Рисунок 2.2 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

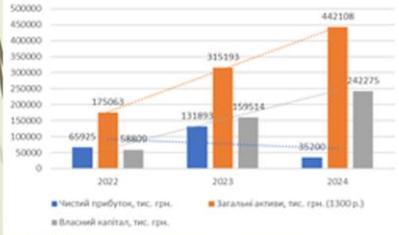


Рисунок 2.3 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років

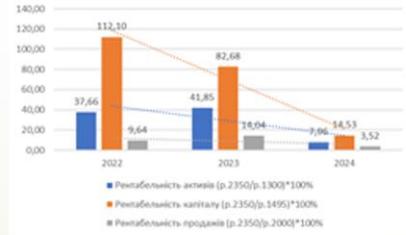
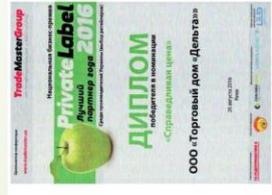


Рисунок 2.4 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років



**Аналіз ефективності управління витратами та запасами товариства з обмеженою відповідальністю «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 років**

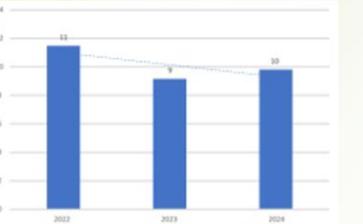


Рисунок 2.7 - Динаміка коефіцієнта оборотності запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

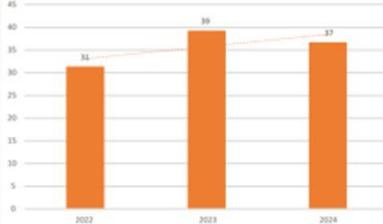


Рисунок 2.8 - Динаміка тривалості зберігання запасів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

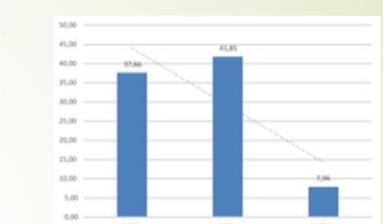


Рисунок 2.11 - Динаміка коефіцієнта рентабельності активів ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

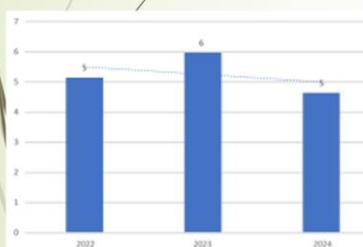


Рисунок 2.9 - Динаміка коефіцієнта оборотності витрат ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.

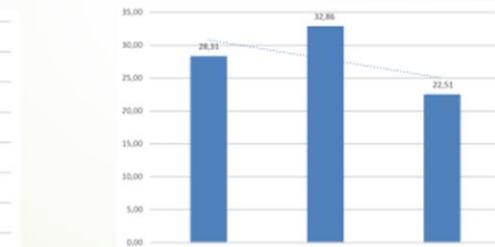


Рисунок 2.10 - Динаміка коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» за період 2022-2024 рр.



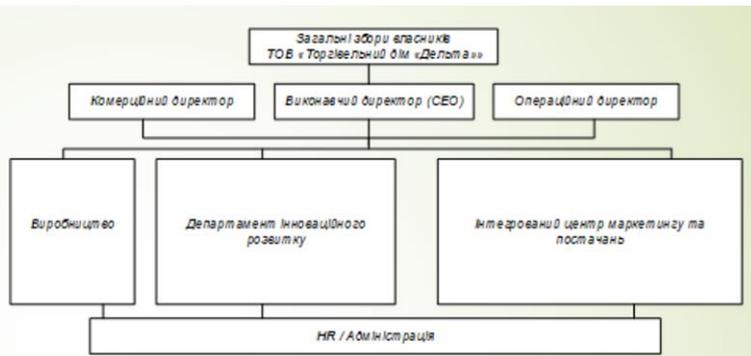
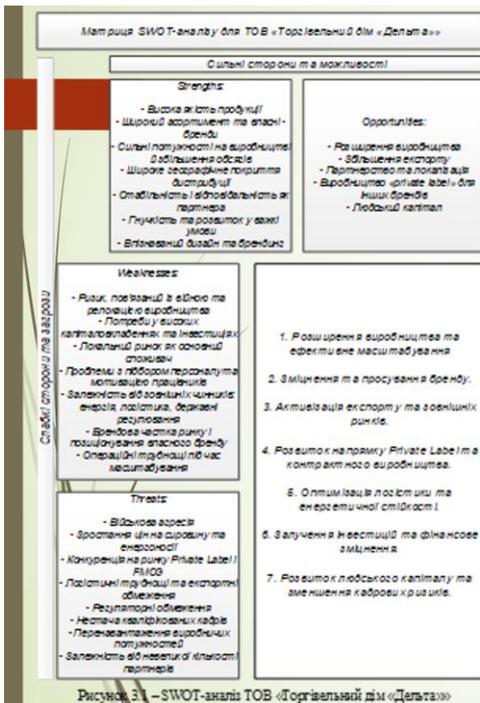


Рисунок 3.2– Удосконалена організаційна структура ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

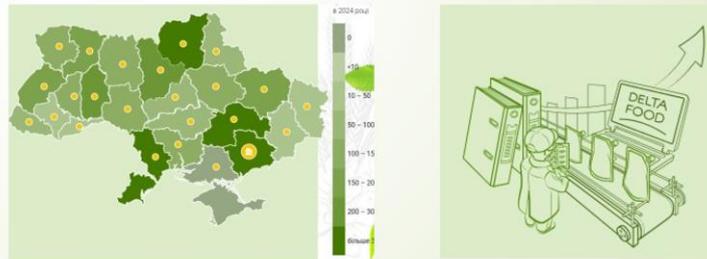


Рисунок 3.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

З метою визначення економічної доцільності запропонованих заходів розрахуємо індекс доцільності:

$$PI = \frac{PV}{IC} = \frac{4,103}{0,580} = 7,07, \quad (3.1)$$

де PV – приведена вартість очікуваних грошових надходжень, IC – початкові інвестиційні витрати.

Оскільки заходи мають короткий термін реалізації (до 1 року) та короткий строк повернення ефекту, припустимо дисконтну ставку  $r=10\%$   $r=0,1$ , а період оцінки – 3 роки (2025–2027 рр.):

$$PV = \text{Ерічн} \cdot \left( \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r} \right) = 1,650 \cdot \frac{1 - (1 + 0,1)^{-3}}{0,1} = 4,103 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доцільності значно перевищує 1, отже, проєкт є економічно доцільним і високорентабельним.

Термін окупності визначимо за залежністю:

$$PP = \frac{IC}{\text{Ерічн}} = \frac{580}{1650} = 0,35 \text{ року.} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.1 – Система заходів спрямованих на підвищення ефективності управління витратами та запасами ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»»

Захід	Строки реалізації	Відповідальна особа	Орієнтовні витрати на реалізацію, тис. грн.	Орієнтовний економічний ефект, тис. грн.
Впровадження автоматизованої системи обліку запасів (ERP) для контролю руху товарів і рівня залишків	2025 р., I–III квартали	IT-відділ, фінансовий директор	250–300	Зменшення надлишкових запасів на 10–15%, економія до 500 тис. грн щорічно
Оптимізація графіків поставання та впровадження принципу «just-in-time» з урахуванням динаміки попиту	2025 р., II–IV квартали	Комерційний директор, керівник відділу поставання	80–100	Скорочення тривалості зберігання запасів на 20%, зниження витрат зберігання на 200–25 тис. грн
Перегляд асортименту та усунення повільно оборотних позицій	2025 р., I–II квартали	Маркетинговий відділ, відділ продажів	50	Підвищення оборотності запасів на 10–12%, видалення до 400 тис. грн оборотних коштів
Запровадження системи бюджетування та управління повільно оборотних позицій за центрами відповідальності	2025 р., II–IV квартали	Фінансовий директор, головний бухгалтер	100–120	Зниження витрат на 5–7%, підвищення рентабельності реалізації на 2–3 п.п.
Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для підрозділів, що відповідають за витрати та запаси	2025 р., IV квартал	Генеральний директор, HR-відділ	40–60	Зростання продуктивності праці 10–12%, підвищення ефективності контролю за витратами
Разом			580	1650



Встановлено, що ефективне управління витратами та запасами виступає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стабільності, стратегічної гнучкості та довгострокової конкурентоспроможності сучасного підприємства. В умовах високої динамічності ринкового середовища, технологічних змін і зростання конкуренції раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів стає не лише інструментом підвищення прибутковості, але й запорукою стійкого розвитку.

Результати проведеного аналізу дали змогу встановити, що поєднання стратегічних, функціональних та інноваційних підходів у менеджменті витрат і запасів формує передумови для досягнення комплексного ефекту — підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, зростання прибутковості й створення сталих конкурентних переваг на глобальному ринку. Таким чином, впровадження комплексних, адаптивних та науково обґрунтованих систем управління витратами та запасами є стратегічно важливим напрямом діяльності підприємств, що прагнуть не лише оперативно реагувати на ринкові виклики, але й формувати довгострокову конкурентну перевагу в умовах глобалізованої економіки.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» є одним із провідних виробників майонезної продукції України, активно розвиваючи власний бренд «Гуляй-поле», так і напрямок Private label. Компанія демонструє зростання виробничих потужностей, розширення асортименту та ринків збуту, зберігаючи високі стандарти якості. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання ліквідності та частки власного капіталу, свідчить про зміцнення фінансової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства.

Погіршення рентабельності у 2024 році та зниження ефективності управління витратами й запасами вказують на необхідність коригування управлінської стратегії. Поточна організаційна структура компанії забезпечує спеціалізацію та адаптивність, проте потребує вдосконалення задля підвищення ефективності в умовах зростаючих ризиків і конкурентного тиску.

ТОВ «Торгівельний дім «Дельта»» має значний потенціал сталого розвитку завдяки потужним виробничим можливостям, високій якості продукції та впізнаваному бренду. Незважаючи на зовнішні виклики, підприємство демонструє гнучкість і здатність до адаптації, орієнтуючись на розширення виробництва, активізацію експорту, інвестиції в персонал і енергонезалежність. Запропоновані заходи щодо удосконалення організаційної структури та системи управління витратами й запасами сприятимуть підвищенню ефективності управління, оборотності ресурсів, зниженню витрат і зміцненню конкурентоспроможності компанії на внутрішньому та міжнародному ринках.



■ Дякую за увагу!