

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

**Завідувач кафедри**

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

«12» червня 2023 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Удосконалення планування витрат діяльності підприємства»**

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-91  
**ДАНИЛЮК Олександра Євгенівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник професор кафедри промислового маркетингу  
**д.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики  
**д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2023 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

Сертифікатна програма **«Логістика»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

---

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ДАНИЛЮК Олександрі Євгенівні**

**1. Тема роботи: «Удосконалення планування витрат діяльності підприємства»**

керівник роботи д.е.н., доц. ЖИГАЛКЕВИЧ Жанна Михайлівна

затверджені наказом по університету від 31.05.2023р. № 2077-с

**2. Термін подання студентом роботи: 12.06.2023 р.**

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства у сфері виготовлення ювелірних прикрас, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ КЮЗ, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про виробництво продукції за 2020-2022 рр.; статут

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- встановити сутність та функції планування витрат діяльності підприємства;
- визначити основні етапи, аналіз та планування витрат на підприємстві;

##### **б) аналітична частина:**

- надати економіко-організаційну характеристику досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз та оцінювання витрат на досліджуваному підприємстві;
- виявити пріоритетні напрями зниження витрат на досліджуваному підприємстві;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- розробити та описати новий підхід удосконалення планування витрат на досліджуваному підприємстві;
- надати економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту.

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу**

1. Теоретична частина: визначення, сутність, функції планування витрат.
2. Результати діяльності підприємства ТОВ «КЮЗ».
3. Аналіз потенціалу ТОВ «КЮЗ» за 2020-2022 рр.
4. Пріоритетні напрями зниження витрат ТОВ «КЮЗ».
5. Опис проєкту з удосконалення планування витрат ТОВ «КЮЗ».
6. Економічне обґрунтування ефективності проєкту.
7. Економічний ефект реалізації проєкту.

#### **6. Дата видачі завдання:**

12 жовтня 2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1	Обговорення концепції роботи, письмове затвердження теми	до 01.10.2022	
2	Складання та узгодження плану дипломної роботи	до 15.10.2022	
3	Добір та опрацювання літературних джерел	до 15.11.2022	
4	Надання на перевірку 1-го розділу	до 31.01.2023	
5	Робота над 2-м розділом для адаптації до завдань переддипломної практики	до 01.04.2023	
6	Проходження переддипломної практики на підприємстві, що є базою дослідження, систематизація отриманих матеріалів	17.04 – 20.05.2023	
7	Надання на перевірку 2-го розділу	до 29.04.2023	
8	Надання на перевірку 3-го розділу	до 16.05.2023	
9	Проведення науково-практичного семінару за підсумками практики та попереднього захисту роботи у присутності керівника роботи (на якому студент засвідчує готовність роботи до п.3.3 включно)	22.05 – 24.05.2023	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень, перевірка готовності роботи та її відповідності вимогам щодо оформлення та змісту	25.05 – 28.05.2023	
14	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	<b>29.05 – 31.05.2023</b>	
15	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до <b>05.06.2023</b>	
16	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06 – 09.06.2023	
17	Захист дипломної роботи	<b>19.06 – 30.06.2023</b>	

Студентка \_\_\_\_\_ Олександра ДАНИЛЮК

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення планування витрат діяльності підприємства» містить 101 сторінку, 22 таблиці, 17 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 42 найменування.

**Метою роботи** є розгляд теоретичних аспектів та розроблення практичних рекомендацій удосконалення планування витрат діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є планування витрат діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення планування витрат діяльності підприємства.

**База дослідження** – ТОВ «КЮЗ».

**Методи дослідження.** Під час виконання роботи застосовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій розвитку та причин проблем управління витратами; статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод дисконтування – для визначення ефективності запропонованого проєкту. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

**Результати роботи.** За результатами проведеного дослідження розроблено проєкт з використання синтетичних діамантів на ТОВ «КЮЗ» для виготовлення ювелірних виробів, який має на меті скорочення кількості сировини, витрат на виготовлення готової продукції та її собівартості.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи.** Результати дослідження можуть бути використані ТОВ «КЮЗ», для розроблення плану матеріально-технічного забезпечення в частині матеріальних ресурсів, організації співпраці з постачальниками ресурсів, прийняття управлінських рішень з їх вибору.

**Результати впровадження досліджень.** Розроблені в дипломній роботі пропозиції були представлені на розгляд керівному складу ТОВ «КЮЗ», де було визнано можливість їх практичного застосування.

**Ключові слова:** удосконалення витрат, планування, діяльність підприємства.

## ABSTRACT

Bachelor's thesis includes 101 pages, 22 tables, 17 drawings, 3 attachments. The bibliography list consists of 42 items.

**The research object** is improving the cost planning of enterprise activities.

**The research subject** is theoretical and practical aspects of improving the cost planning of the enterprise.

**The purpose of the work** is to consider the theoretical aspects and develop practical recommendations for improving the cost planning of an enterprise.

**The research methods.** The thesis of the first (bachelor's) level was carried out using general and special research methods: statistical analysis, systematization and generalization; financial and economic analysis; method of management diagnostics, graphic (for visual presentation of research results).

**The results of work.** Based on the results of the work, a project has been developed for the use of synthetic diamonds at LLC «KUZ» for the manufacture of jewelry, which aims to reduce the amount of raw materials, the cost of manufacturing finished products and their cost. The economic effect of implementing the proposed measures is to produce more products by reducing the cost. **Recommendations about the usage and application of the results of work.** The results of the study can be used by domestic enterprises to improve the efficiency of resource management of the enterprise, in particular LLC «KUZ», to develop a logistics plan in terms of material resources, organize cooperation with resource suppliers, and make management decisions on their selection.

**The results of research implementation.** The proposals developed in the thesis were presented to the management of LLC «KUZ», where the possibility of their practical application was recognized.

**Keywords:** *cost improvement, planning, enterprise activity.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	8
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	11
1.1 Сутність та функції планування витрат діяльності підприємства .....	11
1.2 Основні етапи, планування витрат на підприємстві.....	23
<b>Висновки до першого розділу</b> .....	34
<b>2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	35
2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «КЮЗ» .....	35
2.2 Аналіз та оцінювання витрат на ТОВ «КЮЗ» .....	45
2.3 Пріоритетні напрями зниження витрат на ТОВ «КЮЗ».....	57
<b>Висновки до другого розділу</b> .....	67
<b>3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ТОВ «КЮЗ»</b> .....	69
3.1 Розробка та опис нового підходу удосконалення планування витрат.....	69
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту.....	77
<b>Висновки до третього розділу</b> .....	90
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	95
<b>ДОДАТКИ</b> .....	99

## ВСТУП

Нині спостерігається постійна зміна технологій, ринків збуту і потреб клієнтів, що змушує підприємства регулярно переглядати свої стратегії і тактики для збереження конкурентоспроможності. Одним із ключових процесів, від якого залежить ефективність діяльності компаній, є планування витрат.

Планування витрат дає змогу враховувати всі зовнішні та внутрішні чинники, які забезпечують відповідні умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Воно також визначає комплекс заходів, що встановлюють послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням найрезультативнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всім підприємствам.

Аналіз діяльності підприємств показує, що багато хто з них стикається з проблемами організації управління витратами, що призводить до збитковості. Ці проблеми потрібно розв'язувати, оскільки промисловість є найважливішою галуззю народного господарства, що має вирішальний вплив на рівень економічного розвитку суспільства. Тому поліпшення планування та управління витратами є ключовим фактором для збільшення ефективності роботи підприємств і розвитку економіки в цілому.

Проблемою планування витрат діяльності підприємства займалися значна кількість зарубіжних та вітчизняних вчених-економістів, зокрема Гавриш О.А., Дергачова В.В., Нагорна І.І., Савицька О. М., Мохонько Г.А., Жигалкевич Ж.М., Прус Н.В., Лісовий А.В., Ляшенко Г.П., Піжук О.І., Довгань Л.Є., Малик І.П., Колісник Г.М., Фролов С.М., Погорелов Ю.С., Бондаренко С.С., Ларіонова К., Рясних Є.Г., Орлов О.О., Єгоркіна Т.О., E. J. Blocher, D.E. Stout, P.E. Juras, S. Smith, J. Smith, D. Jaggar, R. Kirkham, D.H., M. Tanaka, R. Naidoo, A. Balmford та ін.

*Метою роботи* є розгляд теоретичних аспектів та розроблення

практичних рекомендацій щодо удосконалення планування витрат діяльності підприємства.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- встановити сутність та функції планування витрат діяльності підприємства;
- визначити основні етапи, аналіз та планування витрат на підприємстві;
- надати економіко-організаційну характеристику досліджуваному підприємству;
- здійснити аналіз та оцінювання витрат на досліджуваному підприємстві;
- виявити пріоритетні напрями зниження витрат на досліджуваному підприємстві;
- розробити та описати новий підхід удосконалення планування витрат на досліджуваному підприємстві;
- надати економічне обґрунтування ефективності запропонованого проекту.

**Об'єктом дослідження** є планування витрат діяльності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення планування витрат діяльності підприємства.

**База дослідження** – Товариство з обмеженою відповідальністю «КЮЗ».

Юридична адреса: Україна, 03022, місто Київ, вулиця Жуковського, будинок 8.

**Теоретичною основою дослідження** є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних і прикладних розробок, прогнозів вітчизняних і закордонних експертів, вчених і фахівців у сфері удосконалення планування витрат діяльності підприємства, аналітично оброблені статистичні

дані про розвиток діяльності підприємства за 2020-2022 рр., наявні звітні і прогнозні дані міжнародних організацій щодо тенденцій розвитку ринку ювелірних виробів, матеріалів тощо.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як статистичний аналіз, порівняльний та графічний аналіз, систематизації та узагальнення – для аналізу тенденцій розвитку та причин проблем управління витратами; статистичні методи дослідження числових даних: вертикальний (структура показників) та горизонтальний (динаміка показників) аналіз – при розрахунку показників діяльності підприємства, метод економічного аналізу – для дослідження зміни економічних показників підприємства, метод дисконтування – для визначення ефективності запропонованого проєкту. У процесі досліджень було використано інформаційні технології: Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали: закони України, офіційні дані Державної служби статистики України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, результати власних досліджень, наукові публікації, Інтернет-ресурси.

**Практична значущість.** Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкретну реалізацію в удосконаленні планування витрат діяльності ТОВ «КЮЗ» в запропонованому підході використання синтетичних діамантів для виготовлення ювелірної продукції, що дозволить удосконалити планування витрат, зменшити собівартість готової продукції, підвищити кількість реалізованої продукції, підвищити лояльність клієнтів, покращити конкурентоспроможність, вийти на інші ніші ринку.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність та функції планування витрат діяльності підприємства

Планування є невід'ємною частиною ефективного управління виробництвом, яке передбачає визначення мети і завдань, розробку стратегії та способів їх досягнення. Основна мета планування полягає в оптимізації використання ресурсів та досягненні максимального ефекту при мінімальних витратах [39].

Зокрема, планування витрат є ключовим елементом ефективного управління підприємством, оскільки дозволяє визначити обсяг витрат на різні напрямки діяльності та контролювати їх формування. Планування витрат за місцями, видами і носіями допомагає підрозділам підприємства ефективно використовувати ресурси, забезпечувати відповідальність за досягнення поставлених цілей та регулювати рівень витрат.

Діяльність будь-якого підприємства незалежно від галузі затратна і потребує ефективного планування. В умовах сучасної нестабільної економіки важливо максимально прогнозувати та планувати витрати задля забезпечення ефективного управління фінансовою діяльністю та стійкості виробничої діяльності. Планування витрат підприємства є важливим елементом управління, яке охоплює вибір мети підприємства та засобів її досягнення. Суть планування полягає в розробці найкращих планів, завдань, методів і способів їх досягненні при ефективному використанні всіх видів ресурсів. Метою планування витрат є правильно обґрунтоване визначення величини витрат підприємства для кожного виду продукції, що допомагає досягти

ефективного управління фінансовою діяльністю підприємства та забезпечити стійкість виробничої діяльності [18].

Отже, планування витрат є важливим інструментом управління, що дозволяє підприємствам досягати успіху в умовах конкуренції та нестабільної економіки.

Процес планування діяльності підприємства є складним і включає в себе різні складові, такі як виробництво, реалізація продукції, інвестиційна діяльність та фінансовий стан підприємства. У сучасних умовах планування відіграє важливу роль для досягнення успіху підприємства і економіки в цілому. В процесі планування необхідно визначити витрати на виробництво та знайти способи зниження обсягу витрат, щоб забезпечити фінансовий успіх підприємства.

Управління підприємством включає різні функції, такі як планування, контроль, регулювання та організаційну роботу. Вибір найкращого варіанту є важливим елементом планування і передбачає визначення альтернативних шляхів досягнення мети підприємства. Основною метою підприємства є досягнення прибутку, що можливо шляхом надання послуг вищої якості за конкурентоспроможними цінами на багатьох ринках [29].

Процес прийняття рішень і планування можна розбити на кілька етапів, які включають в себе аналіз та оцінку існуючого стану, визначення цілей та завдань, вибір альтернативних варіантів, вибір найкращого варіанту та його реалізацію. Управління прийнятим рішенням включає контроль та коректування фактичних результатів з метою досягнення вибраного варіанту.

Фактично, цей процес складається з семи етапів, які включають планування, прийняття рішень та управління результатами. Перші п'ять етапів спрямовані на прийняття рішення та планування, а кінцевий результат реалізується на останньому етапі (рис. 1.1)



Рисунок 1.1 – Процес планування, прийняття рішень, контролю та регулювання

(складено автором)

Одним з ключових елементів планування є визначення альтернативних варіантів та вибір найкращого з них. Головною метою при цьому є досягнення прибутку для власників підприємства шляхом надання послуг вищої якості за конкурентоспроможними цінами на якомога більшій кількості ринків.

Важливим етапом управління прийнятим рішенням є оцінка та коректування фактичних результатів з метою досягнення обраної стратегії та мети підприємства. Цей процес дозволяє підприємству виявляти проблеми та вносити необхідні зміни для досягнення успіху [17].

Отже, для успішного функціонування підприємства важливо проводити детальний аналіз та планування, вибирати найкращі альтернативні варіанти, а також стежити за результатами та коректувати стратегію, якщо необхідно. Це

допоможе підприємству зберегти свою конкурентну перевагу та забезпечити стабільний успіх на ринку.

Планування та нормування є важливими функціями управління, що впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Для досягнення цих цілей необхідно розробити детальні річні кошториси та короткострокові плани по собівартості продукції, які базуються на системах і нормативах витрачання ресурсів. [16]

Основним завданням планування витрат та собівартості продукції являється визначення оптимально підходящих розмірів фінансування виробництва, а також прогнозування доцільності та необхідності в оборотних засобах та прибутку від реалізації. Крім того, планування дозволяє оцінити характер виробленої продукції по споживанню у складі собівартості окремих видів витрат та забезпечити випуск додаткової кількості продукції за рахунок зниження собівартості.

Нормування, у свою чергу, полягає в розробці та встановленні граничних величин запасів, витрат виробничих і трудових ресурсів, які є необхідними в забезпеченні процесу виробництва та збуту продукції.

У вимушених умовах підприємства постійно розглядають можливості для збільшення своєї конкурентоспроможності на ринку. Одним із найважливіших питань, яке виникає в такій ситуації, є ефективність виробництва, яка визначається не тільки кількістю продукції, але і якістю та ціною [2].

Щоб досягти цих цілей, підприємства повинні використовувати різні методи інновацій та оптимізації процесів виробництва. Одним із таких методів є нормування ресурсів, яке полягає в встановленні нормативно обґрунтованих затрат ресурсів на одиницю продукції.

Цей процес допомагає підприємствам знизити витрати на виробництво продукції і підвищити ефективність використання ресурсів. Крім того,

нормування ресурсів дозволяє зменшити відходи та забезпечити більш точну прогнозовану собівартість продукції.

Мета нормування витрачання ресурсів полягає у забезпеченні ефективного використання ресурсів шляхом зниження сукупних витрат на виробництво та продаж продукції. Для досягнення цієї мети важливо приділяти увагу можливостям використання сучасної техніки та технологій та їх ефективної організації у виробництві, а також праці та управління [5].

Норма – це максимальна або мінімальна допустима величина витрачання ресурсів на одиницю продукції. Якщо норми встановлюються в абсолютному вираженні, то нормативи виражаються у відсотках або коефіцієнтах від загальної кількості використовуваних ресурсів (рис. 1.2).

#### ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМ НОРМ ТА НОРМАТИВІВ

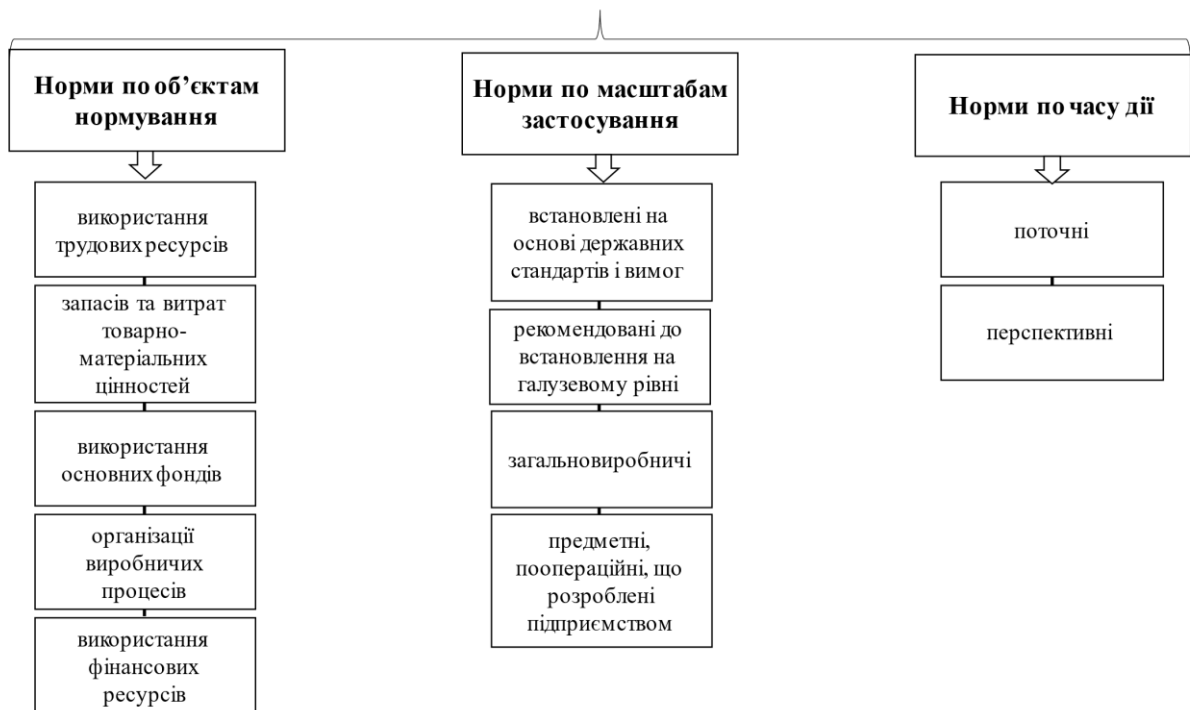


Рисунок 1.2 – Характеристика систем норм та нормативів по об'єктам формування, масштабам застосування, часу дії

(складено автором)

Система норм і нормативів використання ресурсів використовується керуючими органами для планування та управління витратами. Ця система класифікується за різними критеріями, такими як мета, об'єкти нормування, масштаби, час дії та інші.

З метою ефективного управління витратами, включаючи планування та управління виробництвом та продажем продукції, важливо використовувати сучасні методи та підходи до нормування витрат ресурсів, зокрема використання системи норм і нормативів. Це допоможе знизити витрати на виробництво та збільшити ефективність використання ресурсів. [24]

Для планування витрат та визначення рентабельності виробів підприємства, важливим є аналіз собівартості продукції та виявлення резервів для її зниження. Це дозволяє визначити витрати за однорідними економічними елементами, такими як “матеріальні витрати, заробітна плата, відрахування на соціальні потреби, амортизаційні відрахування та інші витрати”. Ці елементи витрат є номенклатурою, яка є властивою всім рівням управління на підприємстві, але має свою специфіку в окремих підрозділах (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Обґрунтування норм, нормативів, їхній склад  
(складено автором)

При плануванні витрат в майбутньому періоді, необхідно враховувати певні ризики, такі як зміни в обсязі виробництва, цінах на ресурси та інші непередбачувані чинники, які можуть вплинути на виробничий процес та призвести до відхилень фактичного рівня витрат від запланованого. Однак, детальний аналіз цих відхилень може стати підставою для прийняття відповідних управлінських рішень, які допоможуть знизити витрати та збільшити рентабельність підприємства [38].

Метою розробки плану витрат є визначення планових економічно обґрунтованих витрат, пов'язаних з виготовленням продукції, здійсненням загальнодержавного управління підприємством, виконанням господарських операцій зі збуту продукції, виплатою податкових платежів, здійсненням капітальних інвестицій та виконанням господарських операцій у сфері фінансових операцій [4].

План витрат складається з показників кошторису та планових калькуляцій виробів, які розробляються на основі виробничої програми та норм витрат ресурсів. Загальна схема складання плану витрат на підприємстві може бути представлена на рис. 1.4.

Управлінські рішення повинні прийматися на основі аналізу детальних даних щодо витрат та їх відхилень від запланованих значень. Такий аналіз дозволяє виявити причини відхилень та ввести необхідні зміни до плану витрат на майбутні періоди.

На основі встановлених норм, підприємство розробляє стратегію матеріально-технічного постачання. Вартість матеріалів формує собівартість продукції, що відображається на прибутку підприємства. Норми витрат матеріальних ресурсів також визначають потребу в оборотних коштах та їх формування. Це дозволяє точніше визначити справжні витрати матеріалів на одиницю продукції.

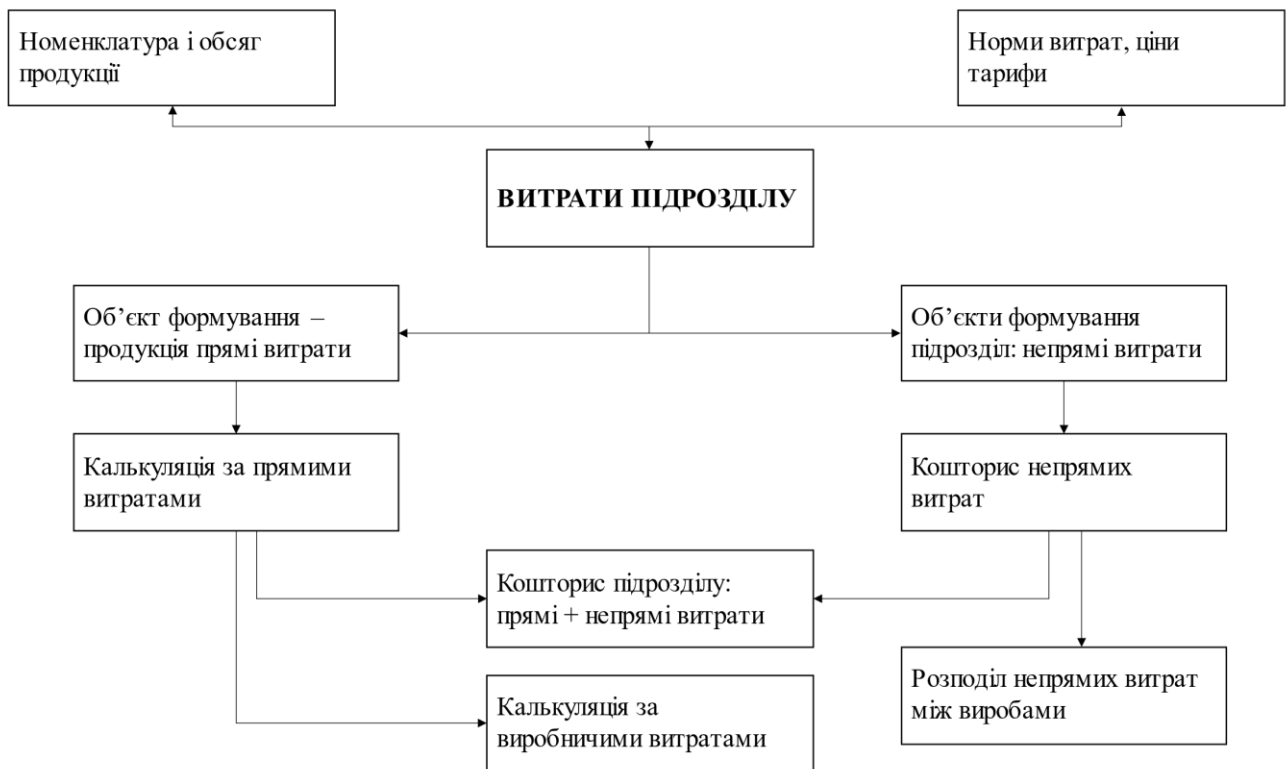


Рисунок 1.4 – Схема складання плану витрат підрозділу підприємства  
(складено автором)

Незважаючи на те, що рисунок спрощено, очевидно, що між підрозділами підприємства існують взаємозв'язки, які детальніше розглядаються під час розробки плану. Наприклад, метод формування внутрішніх витрат може бути напівфабрикатним або безнапівфабрикатним. У першому випадку витрати підрозділів складаються з вартості напівфабрикатів та продукції, що виготовлена іншими підрозділами. Однак, важливо мати на увазі, що це можливо тільки при наявності ринкових відносин між підрозділами [18].

Один з найпоширеніших методів у вітчизняній промисловості – це метод безнапівфабрикатний, який забезпечує збільшення ефективності виробництва. За цим методом вартість напівфабрикатів не заноситься до собівартості продукції виробничих підрозділів, що дозволяє контролювати їх

передавання за технологічними маршрутами системою оперативного обліку. Цей метод дозволяє враховувати тільки суму витрат основних виробничих підрозділів, тому внутрішній оборот не враховується. При цьому вартість продукції та послуг допоміжних, а також обслуговуючих підрозділів обов'язково входить до собівартості продукції власне основних підрозділів, а їх витрати розподіляються пропорційно обсягу наданих послуг. Планування та формування витрат проводяться знизу вверх, починаючи з центрів відповідальності та місць витрат, і закінчуються визначенням собівартості продукції та складанням загального кошторису підприємства [38].

При плануванні виробництва на підприємстві необхідно враховувати не тільки витрати на матеріали, а й на утримання апарату управління, загальних відділів і служб. Однак, важливо вирішити, як відшкодовуються ці витрати. Вони або можуть відноситись до собівартості продукції (калькулювання повних витрат), або розглядатись як витрати періоду та повністю відшкодовуватись в розрахунковому періоді безпосередньою різницею між сумою та виручкою періоду [29].

Традиційно для нашої промисловості, перша модель вважалася прийнятною. Проте, з 2000 року на підприємствах упроваджують іншу модель, яка відповідає міжнародним стандартам бухгалтерського обліку. Тобто, при плануванні бізнесу варто враховувати, які положення бухгалтерського обліку застосовуються на підприємстві і як вони впливають на собівартість продукції та прибуток підприємства (рис. 1.5).

Один з ключових факторів успішної господарської діяльності підприємств у сфері торгівлі – це оптимізація поточних витрат. Ці витрати включають в себе витрати не виробничого характеру, а їх планування відіграє важливу роль у визначенні загальної суми необхідних витрат для забезпечення якісного обслуговування споживачів, з урахуванням можливості зниження витрат. Планування витрат діяльності допомагає визначити необхідність в

обігових коштах, а також планувати фінансові результати та економічну ефективність певних товарів, угод та інвестиційних проєктів. Це допомагає також формувати цінову політику підприємства [30].

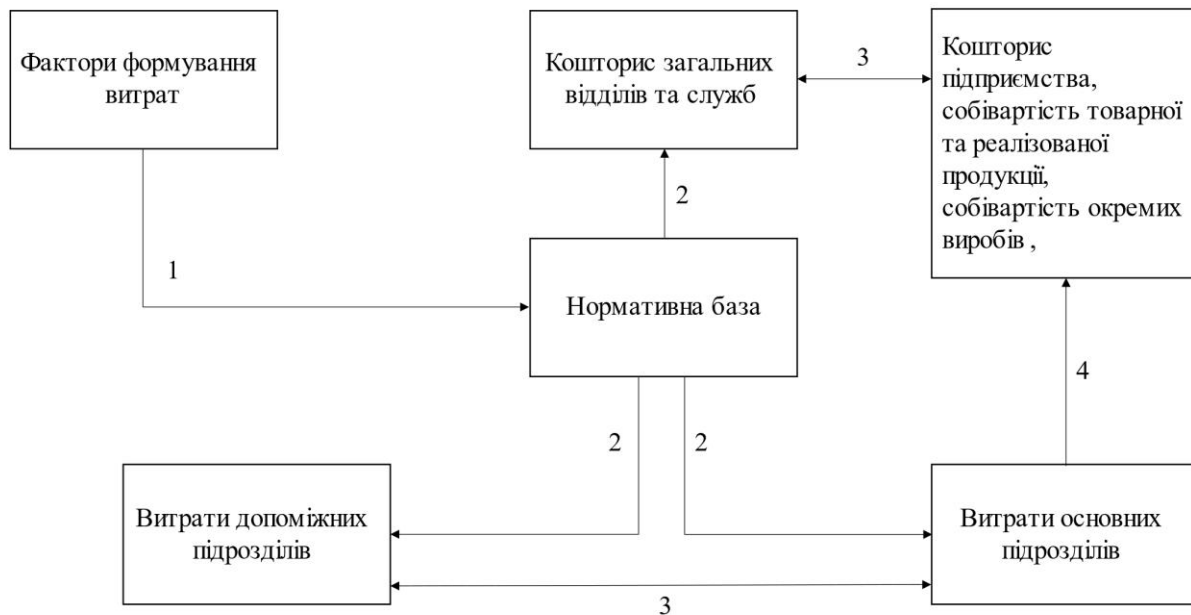


Рисунок 1.5 – Оновлена (спрощена) схема складання плану витрат підрозділу підприємства  
(складено автором)

Звичайні витрати діяльності можуть бути розділені на кілька категорій, таких як фінансові витрати, операційні витрати та інші витрати звичайної діяльності. Операційні витрати, зокрема, можуть бути розподілені на групи, такі як собівартість реалізованих товарів, а також продукції власного виробництва, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати [29].

Витрати на участь в капіталі та надзвичайні витрати не включаються до обсягу витрат, які підлягають плануванню. Для забезпечення якісного

обслуговування споживачів та зменшення загальної суми витрат, підприємства торгівлі планують операційні та витрати обігу відповідно до відсоткового співвідношення до загального обсягу товарообороту. Для планування витрат звичайної діяльності використовуються фінансово-економічні показники розвитку підприємства, такі як штатний розклад, планова середньоспискова чисельність, система оплати праці, наявна матеріально-технічна база підприємства, проекти її розвитку, обсяг та структура товарообороту, товарне забезпечення, запаси товарно-матеріальних цінностей [27].

При плануванні враховуються інформація про місцезнаходження постачальників, умови постачання товарів, ставки, тарифи, розцінки, норми та інші розрахункові показники, які використовуються підприємством для внутрішнього планування. Також важливим елементом є аналіз витрат в загальному на підприємстві за окремими елементами, статтями витрат за поточні квартал, місяць чи рік [27].

Процес планування витрат на підприємстві включає в себе не лише створення детальної класифікаційної схеми витрат, але й встановлення цілей організації та підрозділів, аналіз внутрішньої та зовнішньої ситуації, визначення шляхів досягнення мети та розробку конкретних виробничих завдань. Процес планування повинен бути нерозривно пов'язаний з процесом контролю, що дозволить вчасно виявляти і виправляти можливі недоліки та проблеми.

Для успішного планування витрат на підприємстві необхідно враховувати багато факторів, таких як наявна матеріально-технічна база, проекти її розвитку, штатний розклад, планова середньоспискова чисельність, прийнята на підприємстві система оплати праці плановий та фактичний обсяг і структура товарообороту, товарне забезпечення, запаси товарно-матеріальних цінностей та інші розрахункові показники. Важливо також враховувати

інформацію про місцезнаходження постачальників, умови постачання товарів, діючі на відповідний період ставки, тарифи, розцінки, норми та інші розрахункові показники, які використовуються підприємством для внутрішнього господарського планування [24].

Система управління витратами є важливою складовою успішного функціонування підприємства. Вона включає створення детальної класифікаційної схеми витрат, а також процес планування витрат. Останній є ключовим етапом системи управління витратами, оскільки допомагає встановити цілі для організації та її підрозділів, шляхом визначення виробничих завдань та вибору оптимальних шляхів їх досягнення. Важливою метою системи управління витратами є зниження витрат та оптимізація фінансових результатів підприємства.

Крім планування витрат, управління підприємством також включає контроль за їх виконанням. Метою контролю є перевірка виконання запланованих раніше дій та результативності витрат. Здійснення контролю відбувається на кожному етапі діяльності підприємства і базується на зіставленні фактичних результатів з плановими [16].

Для підвищення ефективності управління підприємством, можна використовувати методи, які сприяють оптимізації витрат. Наприклад, впровадження економії ресурсів та екологічних технологій можуть позитивно вплинути на собівартість продукції і дозволити знизити витрати підприємства.

Крім того, управління підприємством має бути спрямоване на досягнення мети, яка може бути різною для кожної організації. Наприклад, для одних підприємств головною метою може бути отримання максимального прибутку, тоді як для інших – соціальна відповідальність та збереження навколишнього середовища [2].

## 1.2 Основні етапи планування витрат на підприємстві

Для ефективного функціонування організації важливо розуміти, що процес планування не є одноразовою операцією, а є безперервним і динамічним процесом. Він здійснюється на різних рівнях організації, починаючи від стратегічного і закінчуючи операційним.

На стратегічному рівні планування включає визначення місії, цілей, стратегії і тактики розвитку організації на довгостроковий період. На тактичному рівні відбувається більш детальне визначення конкретних дій і ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. На операційному рівні планування включає розроблення конкретних завдань і планів для виконання операційних процесів.

Однак, для того щоб процес планування був успішним, необхідно враховувати не тільки внутрішні чинники, а й зовнішні чинники, такі як зміни ринку, конкуренція, технологічні інновації тощо. Тому організації повинні постійно аналізувати свою діяльність і ринкове середовище, щоб адаптуватися до умов, що змінюються, і коригувати свої стратегії та плани [29].

Крім того, важливо зазначити, що процес планування не є гарантією досягнення поставлених цілей, а скоріше надає фреймворк для орієнтування діяльності організації. Тому, необхідно також приділяти увагу оцінці результатів і коригуванню планів відповідно до отриманих результатів.

Процес планування – це циклічний процес, який включає кілька етапів.

1) Аналіз середовища. Фірма досліджує зовнішнє і внутрішнє середовище, виокремлює ключові фактори, які впливають на її діяльність. Оцінює поточний стан компанії та прогнозує майбутнє.

2) Формулювання місії та цілей. Фірма визначає свою місію, цінності та бажані показники діяльності. Вони мають бути конкретними, вимірними та досяжними.

- 3) Стратегічний аналіз. Фірма аналізує свої можливості та ресурси, порівнює їх із вимогами ринку та визначає найефективніші стратегії розвитку.
- 4) Вибір стратегії. На основі аналізу обирається оптимальна стратегія, яка досягатиме поставлених цілей.
- 5) Розробка плану. Фірма розробляє детальний план дій на основі обраної стратегії.
- 6) Середньострокове планування. Фірма готує середньострокові плани і програми для реалізації стратегії.
- 7) Оперативне планування. Фірма розробляє щорічні оперативні плани та проекти, які підпорядковуються стратегічному плану.
- 8) Виконання плану. Фірма реалізує свій план дій і здійснює проекти.
- 9) Контроль і коригування. Фірма відстежує виконання плану і робить коригування за необхідності, щоб досягти поставлених цілей [19].

Процес планування є замкнутим циклом, який включає в себе розробку стратегії, визначення оперативних планів, їх реалізацію та контроль. Цей цикл має як прямий, так і зворотний зв'язок, який полягає у врахуванні результатів виконання та переформулюванні плану.

Вибір цілей та місії організації вважається першим та найвідповідальнішим рішенням під час планування. Формулювання місії є метою, для якої організація існує і яку необхідно виконати в плановому періоді. Місія є стрижнем фірми і найбільш стійкою частиною її організму. Вона визначає цінності, переконання та принципи, якими організація керується у своїй діяльності.

У більш ширшому розумінні місію можна розглянути як констатацію філософії та сенсу існування організації. Філософія організації визначає цінності, переконання та принципи, які відповідають діяльності організації. Якщо розуміння місії низьке, то її розглядають як сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує організація. Місію розуміють як

твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому виявляється відмінність цієї організації від подібної до неї [37].

Місія організації є ключовим елементом стратегічного планування і визначає основне призначення компанії. Вона включає такі основні пункти:

- опис продуктів і (або) послуг, пропонувані компанією;
- характеристики ринку – компанія визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації, які виражаються в термінах виживання та зростання прибутковості;
- технологією можна назвати характеристику обладнання, інновацій та технологічних процесів у сфері технології;
- філософія: тут мають бути виражені базові погляди і цінності компанії, що слугують основою для створення системи мотивації;
- внутрішня концепція, в рамках якої компанія описує своє враження про себе, вказуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, фактор виживання;
- зовнішній образ компанії, її імідж.

Компанія повинна шукати свою місію в зовнішньому середовищі, тому що тільки постійне підтримання соціальної значущості забезпечує її виживання і стійке функціонування в майбутньому [30].

Місія компанії має бути сформульована таким чином, щоб відображати її передбачення і напрямок розвитку на найближчі десять-двадцять років. Вона є основою для розроблення стратегії компанії і має бути сформульована таким чином, щоб бути зрозумілою і доступною для всіх співробітників.

Визначення місії компанії є важливим етапом її розвитку, який вимагає серйозного і продуманого підходу. У той час як компанія не повинна часто змінювати свою місію у відповідь на найменші зміни на ринку, її місія повинна бути переглянута, якщо вона не надихає довіри у споживачів або

суперечить оптимальному шляху розвитку компанії. Формулювання місії має охоплювати завдання компанії, її основні ринки та технології, а також враховувати зовнішнє середовище, що визначає робочі принципи компанії, і культуру організації.

Формування цілей компанії ґрунтується на оцінці її потенційних можливостей і наявності необхідних ресурсів. У теорії управління цілі компанії можуть бути загальними для всієї компанії або специфічними для окремих підрозділів, заснованими на загальній стратегії компанії. Визначення місії та цілей компанії є важливим кроком для досягнення успіху в бізнесі [6].

- цілі, пов'язані з персоналом (залучення й утримання кваліфікованих співробітників, навчання та розвиток персоналу, створення мотиваційної системи);

- цілі, пов'язані із соціальною відповідальністю (внесок у соціальну та економічну стабільність регіону, скорочення шкідливого впливу на навколишнє середовище, підтримка благодійних програм);

- цілі, пов'язані з корпоративною культурою (створення єдиного стилю роботи і цінностей, формування іміджу компанії, зміцнення бренду).

Формулювання цілей компанії має ґрунтуватися на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, її потенціалу та можливостей, а також на врахуванні вимог та очікувань споживачів і ринку загалом. Важливо, щоб цілі були реалістичними і досяжними, а також були чітко визначені та вимірні. Вони мають бути регулярно переглянуті й оновлювані з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища компанії [23].

Для досягнення поставлених цілей фірмою необхідне не тільки визначення конкретних і вимірюваних цілей, а й врахування орієнтації в часі (довгострокові, середньострокові, короткострокові) та їхньої досяжності. Завдання вибору цілей залежать від діяльності, якою займається фірма, але загалом цілі будь-якої компанії зводяться до підвищення контрольованої

частки ринку, передбачення вимог споживача, випуску продукції вищої якості, забезпечення узгоджених термінів постачань, установлення рівня цін із врахуванням умов конкуренції та підтримання репутації фірми у споживачів.

Однак для досягнення поставлених цілей необхідне не тільки визначення стратегії та структури менеджменту, а й облік втрат і витрат підприємства. Поняття «витрати», «видатки» і «собівартість» мають однаковий зміст – це витрати підприємства, пов'язані з виконанням певних операцій. Суттєва зміна змісту цих термінів відбулася у зв'язку з реформуванням законодавства з бухгалтерського та податкового обліку.

Витрати – це затрати, виражені в грошовій формі, які компанії та підприємці понесли на виробництво, збут та обіг продукції. Хоча економічні поняття «витрати» і «видатки» мають аналогічний зміст, у бухгалтерському обліку та економічному аналізі частіше використовують словосполучення з «витратами» [18].

Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності, витрати – це спожиті в господарській діяльності ресурси, які ще не визнані затратами і відображені в балансі на кінець року у вигляді залишків незавершеного виробництва, готової продукції, відвантажених товарів тощо [16].

Аналіз руху суспільного продукту, як процесу «економічні ресурси» – «витрати» – «собівартість» – «ціна», відображає усталену думку у вітчизняній економічній літературі. Витрати на виробництво і реалізацію продукції зазвичай називають собівартістю, а розрахунок її величини – калькулюванням собівартості. Собівартість продукції – це персоніфіковані витрати, пов'язані з результатом діяльності [17].

Необхідно також зазначити, що поняття «собівартість» пов'язане не тільки із сумою витрат, а й з об'єктом обліку. В управлінському обліку виділяють технологічну, виробничу та повну собівартість готової продукції, а також повну собівартість реалізованої продукції. На думку експертів,

собівартість продукції не має одного об'єктивного значення, а її величина залежить від методу її розрахунку: простого, нормативного, позамовного, попередільного тощо [13].

Придбання засобів виробництва є витратою підприємства і реєструється в бухгалтерських документах у момент поставки. Якщо ж підприємство виплачує гроші зі своїх рахунків, це називається платежем. Платежі можуть здійснюватися не тільки при придбанні засобів виробництва, а й під час виплати заробітної плати, зняття грошей на особисті потреби власника тощо.

Витрати підприємства виникають під час продуктивного використання виробничого фактора і включаються до звітів підприємства як бухгалтерські витрати або затрати. Відмінності між поняттями «витрати» і «затратами» виникають у зв'язку з періодом часу, до якого вони належать. Відмінності між «витратами» і «видатками» практично відсутні у звітному періоді, але можуть виникати під час порівняння за величиною вартості, наприклад, амортизаційних відрахувань, нарахованих бухгалтерським і податковим методами [16].

Поняття «витрати», «затрати» і «видатки» є важливими для бухгалтерського обліку підприємства і їх правильне визначення дає змогу правильно оцінювати фінансовий стан та ефективність його діяльності.

Класифікація витрат є важливим інструментом в управлінні виробничою діяльністю підприємства. Вона здійснюється залежно від мети обліку і може бути використана для визначення собівартості виготовленої продукції, ухвалення управлінських рішень або здійснення процесу контролю та регулювання.

Застосовувані угруповання витрат мають великий вплив на вирішення питань, пов'язаних з ефективністю управлінських рішень, впливом на

величину витрат і прибутку. Тому, щоб скласти ефективні плани на майбутнє, необхідно чітко розуміти класифікацію витрат [34].

В економічній теорії існують три варіанти побудови калькуляції: за елементами витрат, за статтями калькуляції та комбінований. На практиці здебільшого використовують перші два варіанти групування витрат.

Групування за економічними елементами ґрунтується на економічній однорідності витрат, що зумовлена технологією та організацією виробництва. Воно включає матеріальні витрати (за вирахуванням вартості зворотних відходів), витрати на оплату праці, суми нарахованої амортизації та інші витрати. Поелементний облік витрат дає змогу визначити, які конкретно витрати були витрачені на виробництво продукції і яке співвідношення окремих елементів витрат у загальній сумі витрат [25].

Правильна класифікація витрат є основним принципом організації управлінського обліку виробничої діяльності та важливим методом аналізу інформації про виробничі витрати.

Для того щоб оптимізувати процес формування собівартості продукції, на підприємствах необхідно розділити витрати на цільові й техніко-економічні елементи та визначити величину витрат, пов'язаних із технологічним процесом і обслуговуванням виробництва та управління ними. Однак групування витрат за економічними елементами не дає змоги повністю проявити їхні цілі та призначення у виробничому процесі.

Існує типове угруповання витрат за статтями калькуляції, що включає 12 статей, зокрема сировину і матеріали, покупні вироби, паливо та енергію на технологічні цілі, заробітну плату виробничих робітників, загальновиробничі та загальногосподарські витрати, втрати від браку та комерційні витрати. Однак чинна класифікація за калькуляційними статтями не дає змоги управляти формуванням собівартості продукції та аналізувати її вплив на прибуток [38].

Крім того, комплексні статті витрат на обслуговування виробництва, управління та витрати, пов'язані з реалізацією продукції, часто потребують розукрупнення, оскільки постатейний склад останніх далеко не однаковий за їхніми економічними параметрами. Тому доцільно укрупнити комплексні статті витрат за економічно однорідними статтями і вибрати для кожної з них індивідуальні показники розподілу. Це дасть змогу точніше визначити собівартість продукції та управляти процесом її формування.

Під управлінням витратами розуміють багатоетапний процес, що включає нормування, планування, облік і аналіз виробничих витрат, а також контроль за їх формуванням. Головна мета такої системи – забезпечення правильних дій, спрямованих на скорочення непотрібних витрат.

Одним із важливих аспектів управління витратами є класифікація витрат за ступенем контрольованості. Наприклад, постійні витрати можуть бути виключені з оперативного аналізу, оскільки вони не можуть бути контрольовані і змінені в короткостроковій перспективі [18].

Контроль витрат можливий тільки при виконанні декількох ключових умов, таких як повна інформація стосовно процесу, стандартизовані операції та можливість точного вимірювання нормативних і фактичних показників, а також можливість перевірки якості. Якщо всі ці умови дотримуються, витрати можна вважати повністю контрольованими.

Більшість змінних витрат, відповідно до їхньої економічної природи, піддаються повному контролю. Проте деякі витрати, такі як витрати на поточний ремонт обладнання, не можна точно нормувати. Такі витрати можуть бути частково контрольованими на основі кошторисних ставок.

Питання контролю витрат є одним із найважливіших в управлінні виробництвом. Однією з ключових проблем у цьому контексті є локалізація витрат, яка вимагає точного нормування і контролю. Необгрунтоване укрупнення статей витрат ускладнює цей процес і може призвести до

послаблення контролю за витратами. Вирішення цієї проблеми тісно пов'язане зі специфікою конкретного підприємства [24].

Прямі витрати за матеріалами і заробітною платою відносяться до виробничого процесу і конкретного виробу. Накладні витрати можуть бути розділені на прямі та непрямі витрати. Останні включити до собівартості конкретного виду продукції безпосередньо неможливо, оскільки вони відносяться до кількох видів продукції одночасно.

При калькулюванні собівартості продукції розрізняють прямі та непрямі витрати. Оскільки непрямі витрати відносяться до кількох видів продукції, вони розподіляються між ними пропорційно базам розподілу за допомогою спеціальних методів.

Контроль витрат найкраще здійснювати при виробничому споживанні ресурсів, тобто там, де відбувається виробничий процес або його обслуговування. Тому виникає необхідність групувати витрати за місцями виникнення та центрами відповідальності [2].

Один із способів класифікації витрат – це поділ їх на прямі та непрямі. Непрямі витрати можуть бути розділені на постійні та змінні. Цей поділ дає змогу точніше віднести витрати на конкретний вид продукції та забезпечити цілеспрямоване управління собівартістю. Цей підхід дає змогу виокремити конкретні причини, що становлять собівартість при перерахунку непрямих витрат на фактичний обсяг виробництва.

Різні витрати, пов'язані з виробництвом, можуть бути класифіковані за різними критеріями, включно з їхнім прямим або непрямим відношенням до конкретних видів продукції та їх постійним або змінним характером. Однак при аналізі чинних методик класифікації витрат можна побачити, що наразі важливими завданнями є достовірність і повнота обчислення собівартості, упорядкування методів класифікації витрат відповідно до особливостей підприємств, використання облікової інформації для ухвалення оперативних

управлінських рішень, контроль за витратами на всіх стадіях виробництва та прогнозування і регулювання витрат.

Запропонований підхід до групування витрат дає змогу управляти витратами на всіх етапах виробництва, а не тільки після їх виникнення. Такий підхід забезпечує ефективніше використання ресурсів і дає змогу своєчасно вживати заходів щодо зниження витрат [17].

Фінансова стійкість є важливим фактором для розвитку підприємства та залучення капіталу. Однак, для досягнення фінансової стійкості необхідно враховувати не тільки абсолютні показники, такі як прибуток і розмір власного капіталу, а й відносні показники, такі як рентабельність і діяльність активів і капіталу.

Незважаючи на те, що висока ліквідність, платоспроможність і рентабельність можуть свідчити про підвищення фінансової стійкості підприємства, необхідно враховувати ризики, які можуть виникнути за високих темпів зростання прибутку. Також слід пам'ятати, що всі наведені показники мають короткостроковий і середньостроковий характер, що не відображає стратегічний розвиток підприємства.

Тому для оцінки фінансової стійкості в довгостроковій перспективі доцільно використовувати ширший набір показників, який ураховує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, включно з виробництвом і збутом продукції. Такий підхід дає змогу точніше визначити фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства, і розробити стратегію для її поліпшення.

Одним із підходів до розкриття сутності фінансової стійкості підприємства є аналіз не тільки величини, а й структурних елементів його капіталу. Важливу роль відіграє визначення величини та структури власного капіталу, які впливають на фінансову стійкість компанії. Це пов'язано з тим, що капітал являє собою як авансований, так і інвестований, тобто вкладений у реальні та нематеріальні активи [24].

У рамках цього підходу для розгляду фінансової стійкості підприємства використовують системний підхід, який передбачає взаємозв'язок показників безбитковості та фінансової стійкості компанії. Показники безбитковості визначаються з позиції співвідношення виручки і витрат. Фінансова стійкість же характеризує можливість збереження встановленої величини власного капіталу і його послідовного збільшення на основі зростання прибутку, необхідного для забезпечення самоокупності та самофінансування.

Отже, система показників, що послідовно формують безбитковість і фінансову стійкість підприємства, містить у собі місце витрат, які суттєво впливають на загальну картину. Вона дає змогу управляти витратами не тільки після їх виникнення, а й у момент їх здійснення, а також контролювати витрати на всіх стадіях виробництва. Кінцевою метою є формування безбитковості діяльності за рахунок зниження витрат і забезпечення сталого розвитку підприємства.

Оцінка фінансової стійкості підприємства є невід'ємною частиною фінансового аналізу і містить аналіз як його фінансового стану, так і якості результатів фінансової діяльності. Це дає змогу оцінити забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами, а також ефективність його політики управління витратами [16].

Неприпустимим є збільшення витрат без зростання обсягу виробництва і продажів, оскільки це негативно позначається на обсягах накопичення прибутку, що є одним із джерел власного капіталу підприємства. У результаті може виникнути необхідність у додаткових джерелах фінансування, таких як зовнішні запозичення, що негативно впливає на показники фінансової стійкості підприємства.

## Висновки до першого розділу

Підсумовуючи вищенаведене в першому розділі, можемо дійти висновку, що планування витрат є важливим інструментом управління, що дозволяє підприємствам досягати успіху в умовах конкуренції та нестабільної економіки. Правильне планування дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність, підвищувати ефективність використання ресурсів та досягати максимального ефекту при мінімальних витратах.

Використання методів оптимізації та інновацій, зокрема нормування ресурсів, дозволяє підприємствам збільшити їх унікальність на ринку та підвищити їх конкурентоспроможність, що допоможе їм зайняти лідерські позиції у своїй галузі. Для досягнення поставлених цілей фірмою необхідно враховувати не тільки визначення конкретних і вимірюваних цілей, а й орієнтацію в часі та їхню досяжність, а також облік витрат і витрат підприємства.

Поняття «витрати», «затрати» і «видатки» є важливими для бухгалтерського обліку підприємства і їх правильне визначення дає змогу правильно оцінювати фінансовий стан та ефективність його діяльності. Правильна класифікація витрат є основним принципом організації управлінського обліку виробничої діяльності та важливим методом аналізу інформації про виробничі витрати.

Загалом, управління підприємством – це складний та багатоаспектний процес, який вимагає постійного контролю та планування витрат, а також застосування ефективних методів для досягнення мети організації. Для досягнення високої фінансової стійкості необхідно розробляти ефективну політику управління витратами та слідкувати за її виконанням, а також постійно аналізувати фінансовий стан підприємства та вживати заходів щодо оптимізації його фінансових ресурсів.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **2.1 Економіко-організаційна характеристика ТОВ «КЮЗ»**

Компанія ТОВ «КЮЗ» (ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЮВЕЛІРНИЙ ЗАВОД» до 05.04.2013) – це справжній лідер в ювелірній галузі України, яка відзначається високою якістю своїх виробів та незмінною популярністю серед вимогливих клієнтів. Вона була заснована у 1936 році як Київська ювелірно-годинникова фабрика за підтримки Всесоюзної контори Ювелірторгу на базі майстерні з ремонту годинників та реставрації ювелірних виробів. Зараз компанія підпорядковується Міністерству фінансів України та продовжує радувати своїх клієнтів красивими та неперевершеними виробами [40].

Підприємство багато разів змінювало назву та характер роботи. Від початку свого існування у 1936 році, Київський ювелірний завод, що тоді мав назву Київська ювелірно-годинникова фабрика, займав провідні позиції у ювелірній галузі України. З часом, завод змінював свою назву та форму власності, проте залишався лідером у галузі. У радянські часи, завод був одним з найкращих, чого підтверджують його досягнення, такі як перемога на Всесвітньому конкурсі фірми «De Beers» у середині 1970-х років та виготовлення на замовлення кольє для британської королеви Єлизавети II у 1977 році. В 2013 році, підприємство змінило свою назву на ТОВ «КЮЗ», але продовжує розробляти та виробляти високоякісні ювелірні вироби [13].

ТОВ «КЮЗ» продовжує розширювати свій асортимент та залишатись лідером у виготовленні ювелірних виробів в Україні. Щомісяця на заводі з'являється близько 50 нових прикрас, які виробляються вручну майстрами з використанням найкращих матеріалів. На відміну від більшості ювелірних компаній, ТОВ «КЮЗ» не обмежується виробництвом світських прикрас, а також виготовляє широкий асортимент виробів церковного призначення.

Відтворюючи образи найшанованіших ікон православної Церкви, майстри використовують срібло, цінні породи дерева та золото. Крім того, завод пишається своїми досягненнями у створенні лампад для найсвятіших місць: 13 срібних лампад, виготовлених колективом підприємства, розташовані біля Гробу Господнього, а також були виготовлені лампади для Храму Різдва Христового у Віфлеємі та Храму Воскресіння Христового в Єрусалимі [22].

ТОВ «КЮЗ» є одним з найбільших виробників ювелірних виробів в Україні з більш ніж 80-річним досвідом. Незмінними складовими їх продукції є висока якість, неповторний дизайн та майстерність виготовлення. Окрім того, підприємство випускає вироби церковного призначення, які відрізняються витонченою роботою та використанням цінних матеріалів. В асортименті ТОВ «КЮЗ» знаходяться не лише масові моделі, а й ексклюзивні витвори мистецтва, які створені за індивідуальним замовленням [13]. Ці вироби відрізняються неповторним дизайном та використанням дорогоцінних матеріалів, таких як діаманти, золото, срібло та інші. Також, завод ставить на виробах власне клеймо, що свідчить про їхню високу якість та відповідність стандартам. У своїй історії ТОВ «КЮЗ» виготовляло нагороди для відомих конкурсів та переможниць краси, такі як «Євробачення» та «Міс Україна-Всесвіт», що є свідченням визнання їхньої майстерності та творчості. З 2013 року компанія також випускає ювелірні вироби зі срібла під брендом «Моріон», які дозволяють більш широкому колу споживачів насолоджуватися красою та якістю продукції ТОВ «КЮЗ» [36].

ТОВ «КЮЗ» має досить нетипову для ювелірної галузі структуру управління, що забезпечує максимальну ефективність виконання різних завдань (рис. 2.1).

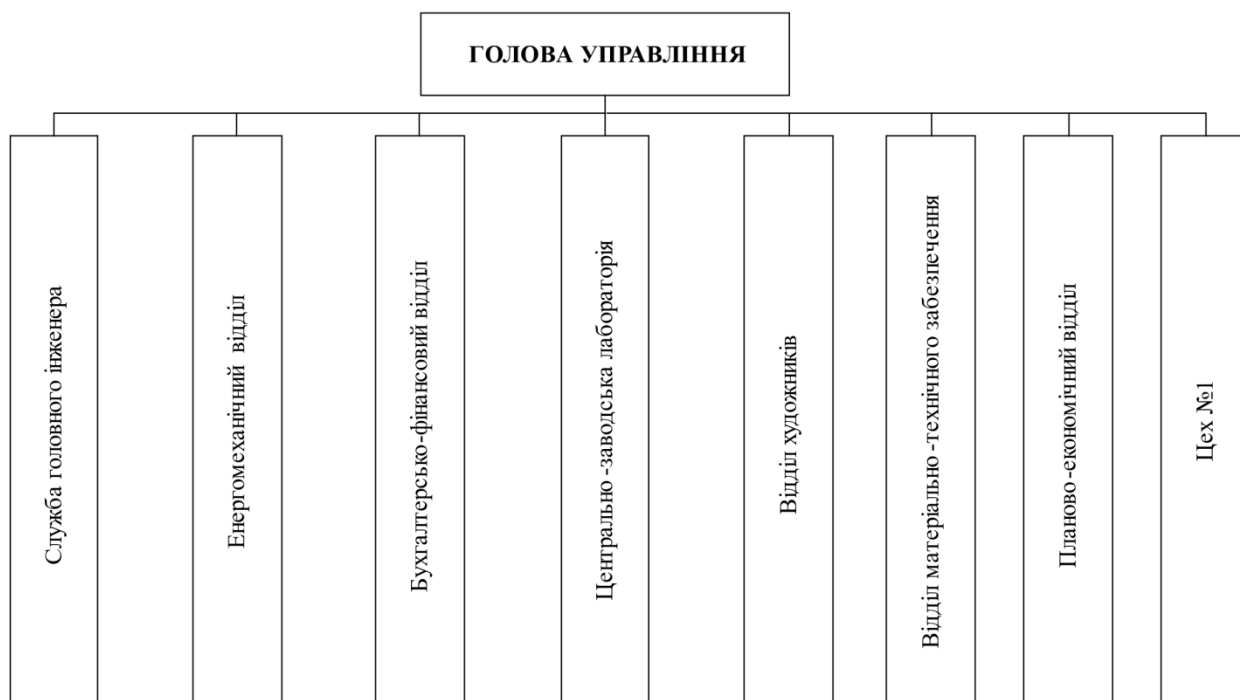


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КЮЗ»

*(складено автором)*

Організаційна структура складається з підрозділів, спрямованих на виконання конкретних функцій управління, таких як маркетинг, виробництво, фінанси, персонал та інші. Це дозволяє компанії ефективно управляти бізнес-процесами та забезпечувати високу якість продукції. Окрім цього, така структура дозволяє оперативно реагувати на зміни у ринкових умовах та приймати рішення відповідно до потреб ринку. На даний момент компанія має чітко визначену функціональну структуру управління та продовжує працювати над її вдосконаленням [13].

ТОВ «КЮЗ» працює з групою талановитих художників, які відповідають за створення нових ювелірних виробів, розробляючи докладні ескізи та презентуючи їх на художніх зборах. Для того, щоб забезпечити якість та визначити оригінальність продукції, усі вироби підлягають клеймуванню в лабораторії компанії. Лазерне клеймування забезпечує

точність та якість маркування, тоді як механічне клеймування використовується тільки для виробів з срібла та деяких золотих виробів [22].

Ця організаційна структура ТОВ «КЮЗ» допомагає забезпечити ефективність та якість виробництва, завдяки чіткому розмежуванню обов'язків та взаємодії між підрозділами. Історія компанії свідчить про те, що більшість менеджерів належать до типу людей організації та майстрів. Майстри віддають перевагу традиційній системі цінностей та є відданими своїй роботі, але не завжди можуть керувати складними організаційними системами. Люди організації, зі свого боку, прагнуть до визнання та підвищення згуртованості компанії. Саме творчість та прагнення до співпраці допомагають найбільш творчим менеджерам створювати дружню атмосферу в компанії та досягати успіху в умовах конкуренції [26].

Ознайомившись з історією підприємства, розглянемо види економічної діяльності за КВЕД та виділимо основні та другорядні галузі.

Отже, досліджуване підприємство (далі – ТОВ «КЮЗ») за КВЕД займається такою діяльністю як:

32.12 – Виробництво ювелірних і подібних виробів;

46.48 – Оптова торгівля годинниками та ювелірними виробами;

46.49 – Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;

47.77 – Роздрібна торгівля годинниками та ювелірними виробами в спеціалізованих магазинах;

68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

95.25 – Ремонт годинників і ювелірних виробів [31].

Посилаючись на вищезазначену інформацію, зазначимо, що основним видом діяльності ТОВ «КЮЗ» є виробництво ювелірних і подібних виробів.

Цей клас включає:

- виробництво оброблених перлів;

- виробництво обробленого дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння, у тому числі оброблення каміння промислового призначення, а також штучного та відновленого дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння;
  - оброблення діамантів;
  - виробництво ювелірних виробів із дорогоцінних металів або недорогоцінних металів, плакованих дорогоцінними металами, з дорогоцінного та напівдорогоцінного каміння, з дорогоцінних металів у комбінації з дорогоцінним або напівдорогоцінним камінням або іншими матеріалами;
  - виробництво ювелірних виробів із дорогоцінних металів або недорогоцінних металів, плакованих дорогоцінними металами:
    - столових приборів, дрібного та плоского посуду, глибокого посуду, виробів для туалетних кімнат, офісних або настільних виробів, виробів ритуального і релігійного призначення тощо;
  - виготовлення виробів технічного та лабораторного призначення з дорогоцінних металів (крім інструментів та їх частин): тиглів, шпателів, анодів з гальванічним покриттям тощо;
  - виробництво браслетів із дорогоцінних металів для наручних годинників; ремінців, браслетів і портсигарів [28];
- Цей клас також включає:
- гравірування на власних виробках із дорогоцінних або недорогоцінних металів;
  - карбування медалей із дорогоцінних металів [28].

Керівником організації є Сімчук Віталій Леонідович. Розмір статутного капіталу ТОВ «КЮЗ» складає 2000000 грн. Станом на 20.04.2023 організація не перебуває в процесі припинення [31].

Підсумовуючи наведену вище інформацію ТОВ «КЮЗ», зведемо узагальнюючу характеристику у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «КЮЗ»

Зміст необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю "КЮЗ"
Скорочена назва	ТОВ "КЮЗ"
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38683220
Уповноважені особи	Сімчук Віталій Леонідович
Розмір статутного капіталу	2 000 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності (основний)	32.12 Виробництво ювелірних і подібних виробів
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, 03022, місто Київ, вулиця Жуковського, будинок 8

Складено автором на основі [31]

Важливим кроком для опису економіко-організаційного стану ТОВ «КЮЗ» буде аналіз внутрішнього бізнес-середовища підприємства. Воно дає розуміння щодо потенціалу підприємства та складається з:

- місії;
- ресурсів;
- товарного асортименту;
- результатів минулої діяльності за останні 3-5 років;
- відношення з іншими компаніями;
- ключових компетенцій.

Розберемо детальніше кожен зі складових [40].

Місією ТОВ «КЮЗ» є бажання дарувати незабутні дорогоцінні моменти життя, нести кращі традиції ювелірного мистецтва і бути законодавцем ювелірної моди. Підприємство вивчає запити споживачів і переваги з метою максимального задоволення попиту. ТОВ «КЮЗ» від свого імені гарантує високу якість і справжність наших виробів, а унікальні технології та випуск якісних виробів забезпечив їм лідерство, яке вони утримуватимуть надалі [36]. Ресурси ТОВ «КЮЗ» складаються з сукупності

природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних [40].

До природних відноситься сировина, з якої безпосередньо створюють ювелірні вироби. Це дорогоцінне та напівдорогоцінне каміння, золото та срібло різної проби, платина, паладій, родій та інші матеріали, необхідні для створення прикрас та їх заготовок (віск, абразиви тощо).

До матеріально-технічних можна віднести ресурси, зазначені вище, а також необхідне устаткування для створення заготовок та власне прикрас.

Трудовими ресурсами виступають менеджери різних філій, ювеліри, майстри, дизайнери тощо.

Фінансові ресурси це сукупність грошових доходів, відрахувань та надходжень, якими розпоряджується ТОВ «КЮЗ» [40].

Інформаційні ресурси складаються з масивів документів стосовно діяльності ТОВ «КЮЗ» та які зберігаються в інформаційних системах. Товарний асортимент ТОВ «КЮЗ» складається з більше ніж 18000 найменувань ювелірних виробів [22]. З моменту заснування підприємства та існування його під назвою ПАТ «Київський Ювелірний Завод», воно спеціалізувалося виключно на створенні та продажі золотих виробів. Після зміни організаційно-правової форми юридичної особи та введення в експлуатацію торгової марки під назвою «Моріон» в 2013 році, асортиментний ряд розширили вироби зі срібла різної проби та напівдорогоцінного каміння [36]. Такий крок підвищив клієнтоорієнтованість, збільшив присутність на ринку та розширив групи цільової аудиторії [40].

Кожного року з моменту створення ПАТ «Київський Ювелірний Завод», а в подальшому ТОВ «КЮЗ», підприємство відвідує виставки та інтерує з клієнтами з метою підвищення лояльності [36].

До результатів діяльності за останні 5 років можна віднести вихід на ринки різних міст України, а також розширення присутності закордоном. Так,

наприклад, за останні 4 роки, ТОВ «КЮЗ» успішно експортує свою продукцію у такі країни, як Молдова, Узбекистан, Естонія, Латвія, Литва, Об'єднані Арабські Емірати, Сполучені Штати Америки, Казахстан, Туркменістан, Македонія. Також ювелірні вироби досліджуваного підприємства представлені на ринках Центральної та Східної Європи, Центральної Азії, Близького Сходу та Північної Америки [13].

ТОВ «КЮЗ» (раніше ПАТ «Київський Ювелірний Завод») охоплює найбільшу частку ринку ювелірних виробів в Україні [20]. Проте, через застарілі погляди дизайнерів та неналежну рекламу, ТОВ «КЮЗ» витісняють більш молоді та прогресивні компанії, які слідкують за трендами та постійно комунікують зі споживачами [40].

Ключовою компетенцією ТОВ «КЮЗ» є забезпечення та гарантія якості ювелірних виробів. Якість дорогоцінного металу в оздобленні (його проба) підтверджується наявністю на ньому державного пробірної клейма. Якість дорогоцінного каміння підтверджується гемологічним контролем експерта-гемолога, а конкретна інформація про характеристики каміння, закріплена в прикрасах, вказується на етикетці прикраса з посиланням на відповідні технічні умови Державного гемологічного центру України. Справжність прикраси ТОВ «КЮЗ» підтверджується наявністю на ньому клейма-іменника та фірмовою етикеткою [31].

Підсумувати даний підрозділ буде доречно оглядом на рейтинг продажів ювелірних виробів в 2021 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рейтинг продажів ювелірних виробів, 2021 р.

№	Найменування	Обсяг продажів (%)	Інтегральна оцінка експертів
1	Sova	16,76	3,6
2	Золотий вік	16,35	4,04
3	Укрзолото	14,91	3,68
4	КЮЗ	14,7	3,36
5	Золота країна	13,24	3,64
6	Столична ювелірна фабрика	12,67	2,99
7	Zarina	11,37	3,35

Складено автором на основі [9]

Подана таблиця. містить в собі найменування торгових представників., які розташовані у порядку спадання за відсотком їхніх продажів в досліджуваній галузі. Вибір саме таких компаній обумовлений їхніми лідируючими позиціями на ринку.

Задля кращого розуміння наведеної таблиці, візуалізуємо стовпчик з обсягом продажів та зобразимо його у вигляді рис. 2.2.

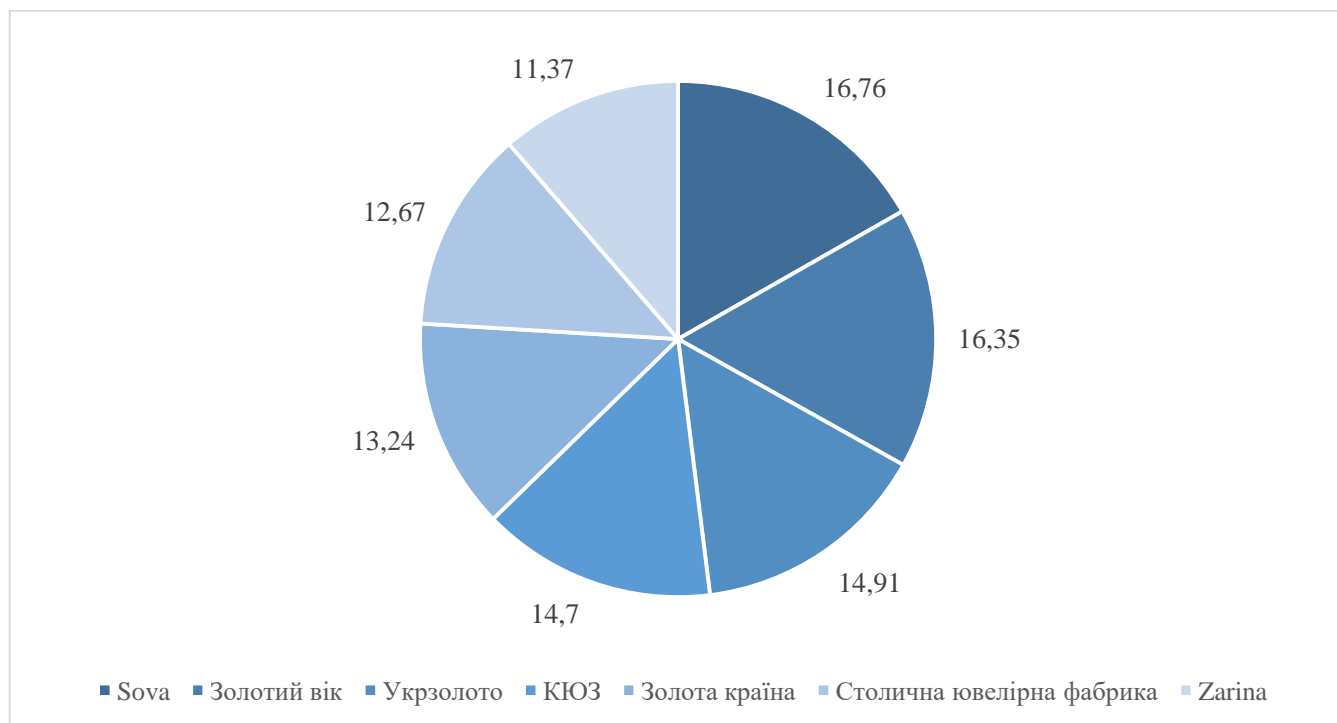


Рисунок 2.2 – Обсяг продажів (%) компаній серед рейтингу продажів ювелірних виробів, 2021 р  
(складено автором)

Також візуалізуємо результати інтегральної оцінки експертів за допомогою діаграми та зобразимо її у вигляді рис.2.3



Рисунок 2.3 – Інтегральна оцінка експертами компаній серед рейтингу продажів ювелірних виробів, 2021 р.

*(складено автором)*

Стовпчик інтегральної оцінки експертів був складений на основі опитування Асоціації ритейлерів України. Кампанія провела опитування серед експертів та учасників ринку роздрібної торгівлі, які представлені в ТРЦ країни, запропонувавши їм оцінити діяльність головних гравців ювелірної ніші за п'ятибальною шкалою.

Інтегральна оцінка, яка була виставлена експертами та гравцями ринку, і стала основою для рейтингу. Ранжування балів оцінки від 1 до 5, де 1 – мінімальний бал, а 5 – максимальний [9].

Аналізуючи позицію досліджуваного підприємства (див. табл. 2.2 та рис. 2.2), можемо побачити, в 2021 році ТОВ «КЮЗ» втратило лідируючу позицію на ринку та навіть не увійшло до трійки лідерів. Проте, не дивлячись

на те, що підприємство зупинилося на 4 місці серед ювелірних гігантів, воно відстає від Укрзолото лише на 0,21%.

Оглядаючи ситуацію на ринку, до 2021 року продажі ювелірної галузі були стабільними, незважаючи на передбачення експертів про можливе перенасичення ринку та збільшення конкуренції. Проте, починаючи з 2021 року, порівняно з аналогічним періодом роком раніше, загальний обсяг виробів, поданих на клеймування, зріс на 30%, а обсяги виробництва ювелірів зросли на 30-35%. Офіційний імпорт ювелірних виробів зріс на не менше ніж 45% [20].

В 2022 році відбувся спад, який пояснюється повномасштабним вторгненням. Очікувалося, що до кінця 2022 року обсяг виробництва збільшиться, однак на початку 2023 року змін майже не відбулось – скрутний економічний стан позначилася і на ювелірній галузі. Роздрібний продаж скоротився в 3,5 рази, а оптовий – в 4,5 рази, що призвело до того, що підприємства, які займаються оптовою та роздрібною торгівлею, майже перестали закуповувати вироби у власних постачальників. Виробники почали відчувати недостачу грошових коштів, а на їхню роботу вплинула також знецінення гривні та підвищення світових цін на жовтий метал та дорогоцінне каміння. Імпортери теж опинилися перед складним вибором: збільшити вартість ювелірних виробів, що призведе до зниження попиту, або ризикувати власними коштами, заморозивши ціни [22].

## **2.2 Аналіз та оцінювання витрат на ТОВ «КЮЗ»**

Даний підрозділ буде присвячено аналізу фінансового стану ТОВ «КЮЗ» та його ефективності на ринку.

Для початку проаналізуємо основні економічні показники ТОВ «КЮЗ» за 2020-2022 роки (табл. 2.3) та опишемо результати таблиці.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «КЮЗ»

Показники	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
				2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Капітал</b>							
Загальний капітал, тис. грн.	5069	8159	11606	6537	3447	228,96	124,81
Власний капітал, тис. грн	4785	8042	10630	5845	2588	222,15	132,18
у тому числі: власний оборотний капітал	4200	4325	4388	188	63	104,48	101,46
нерозподілений прибуток або непокриті збитки, тис. грн	2265	2390	2453	188	63	108,30	102,64
Позиковий капітал, тис. грн.	4255	5223	8304	4049	3081	195,16	158,99
у тому числі: поточна кредиторська заборгованість	1023	3979	7363	6340	3384	719,75	185,05
<b>Ресурси</b>							
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	154	146	132	-22	-14	85,71	90,41
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	61	72	367	306	295	601,64	509,72
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	147	152	155	8	3	105,44	101,97
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	144	183	112	-32	-71	77,78	61,20
Фонд оплати праці, тис. грн.	847	3806	7119	6272	3313	840,50	187,05
<b>Економічні показники</b>							
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4285	3890	3985	-300	95	93,00	102,44
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн.	5075	4662	4823	-252	161	95,03	103,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3293	2705	2241	-1052	-464	68,05	82,85
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	18324	12645	16334	-1990	3689	89,14	129,17

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	10234	8259	11751	1517	3492	114,8 2	142,28
Фінансовий результат до оподаткування	1251	960	1130	-121	170	90,33	117,71
Чистий фінансовий результат : прибуток (збиток), тис. грн.	225,2	172,8	203,4	-21,78	30,6	90,33	117,71
Середньомісячна заробітна плата, грн. і коп.	11763, 89	20797 ,81	31781, 25	20017 ,36	10983, 44	270,1 6	103,90

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Отже, проаналізувавши написане в таблиці 2.3, можемо підсумувати наступне: загальний капітал 2020 року збільшився на 6537 тис грн порівняно з 2022 роком. Середньорічна вартість необоротних активів на кінець 2022 року становила 155 тис грн., що є лише на 8 тис грн більше, ніж у 2020 році. Спостерігається зменшення суми основних активів у порівнянні з 2020 та 2021 рр на 22 та 14 тис грн відповідно.

Фінансовий результат від операційної діяльності станом на 2022 рік став вищим, ніж за попередні роки. Такий «поштовх» може бути пов'язаний з тим, що з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України велика кількість людей почала робити те, що постійно відкладала. Так, наприклад, за даними Міністерства юстиції України, протягом березня-грудня 2022 року одружилися в Україні 198332 пари (без урахування статистики з тимчасово окупованих територій). Це – на 7654 одруження більше, ніж за аналогічний період 2021 року. Тоді за березень-грудень зареєстрували 190 678 шлюбів [35].

Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 2022 року є меншим за аналогічний показник 2020 року, проте порівняно із 2021 роком він збільшився на 95 тис грн. Собівартість реалізованої продукції кожного року

знижується: це пов'язано з пандемією та повномасштабним вторгненням. Можемо припустити, що ТОВ «КЮЗ» почали виготовляти вироби із менш якісної сировини. Для зменшення собівартості зі збереженням якості виробів потрібно переглянути структуру планування витрат, за можливості розглянути та впровадити нові технології, які дозволять мати меншу собівартість готових виробів без втрат якості тощо. Ці питання та шляхи їх вирішення детальніше розглянемо у наступних розділах даної дипломної роботи.

Валовий прибуток у 2022 році, порівняно із 2011 роком зменшився на 1990 тис грн, проте порівняно із 2021 роком збільшився на 3689 тис грн.

Протягом аналізованого періоду можна побачити, що кількість працівників постійно змінюється та є досить нестабільною. Це вказує на високу плинність кадрів, невідповідність умов праці, недотримання вимог та обов'язків про працю тощо. Середньомісячна заробітна плата при цьому зростала кожен рік з аналізованого періоду. Так, темпи зростання 2020/2022 рр становить 270,16%, 2021/2022 – 103,90%. Отримавши такі результати, питання щодо недостатньої оплати праці можемо викреслити.

Чистий фінансовий результат склав 203,4 тис грн в 2022 році, що є 21,78 тис грн менше, ніж за аналогічний період 2020 року, та на 30,6 тис грн більше, ніж за аналогічний період 2021 року.

ТОВ «КЮЗ» протягом аналізованого (в рамках даної дипломної роботи) періоду покращило структуру капіталу. Тому наступним кроком в даному підрозділі буде розрахунок та аналіз коефіцієнтів, які допоможуть охарактеризувати фінансову стійкість досліджуваного підприємства.

Результати розрахунків зведемо в табл. 2.4.

Для наочності зведемо результати табл. 2.4 за 2020-2022 рр. до табл. 2.5 та зазначимо там нормативні значення до кожного з розрахованих показників.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Формула для розрах. показник а	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
					2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансова стабільність	ВК/ЗлК	1,125	1,540	1,280	0,156	-0,260	113,83	83,14
Фінансова стійкість	(ПЗ+ДЗ)/ ВК	0,503	0,656	0,860	0,357	0,204	170,91	131,05
Фінансова залежність	ЗаК/ВК	1,059	1,015	1,092	0,032	0,077	103,06	107,62
Фінансова незалежність	ВК/ЗаК	0,944	0,986	0,916	-0,028	-0,070	97,03	92,92
Заборгованість	БЗ/ВК	0,013	0,009	0,035	0,022	0,026	270,82	391,06

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Таблиця 2.5 – Нормативи показників фінансової стійкості ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Норматив	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Фінансова стабільність	>1	1,125	1,540	1,280
Фінансова стійкість	0,85-0,9	0,503	0,656	0,860
Фінансова залежність	<2	1,059	1,015	1,092
Фінансова незалежність	>0,5	0,944	0,986	0,916
Заборгованість	>0,5	0,013	0,009	0,035

Складено автором

Маючи нормативи показників фінансової стійкості ТОВ «КЮЗ» та результати розрахунків, зобразимо ці результати у вигляді гістограми з угрупованням у вигляді рис. 2.4.

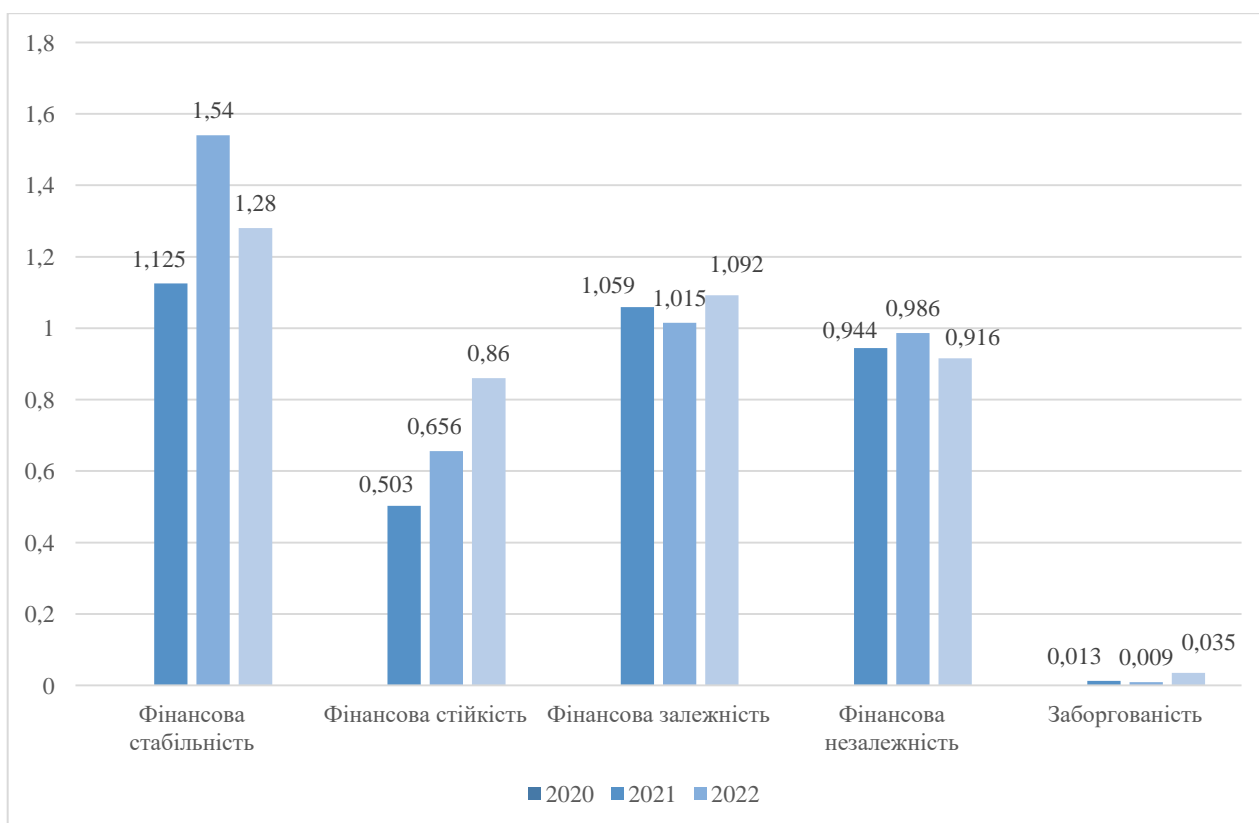


Рисунок 2.4 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «КЮЗ»  
(складено автором)

Отже, проаналізувавши показники фінансової стійкості досліджуваного підприємства, можемо дійти до певного висновку.

Майже всі показники мають позитивне значення. Проте, прослідковується тенденція до спаду.

Так, наприклад, коефіцієнт фінансової стабільності в 2022 році є меншим, ніж за аналогічний період попереднього року та наближається до границі нормативу. Однак, можна відзначити, що цей показник все одно є більшим, ніж за 2020 рік, що свідчить про успішнішу роботу компанії.

Аналізуючи коефіцієнт фінансової стійкості, бачимо, що це єдиний показник, який в 2022 році досяг нормативу, що є гарним результатом, враховуючи складнощі даного періоду.

Коефіцієнти фінансової залежності та незалежності серед інших показників є найбільш стабільними, так як їх значення коливаються в межах нормативу та мають невелику різницю між роками [2].

Однак, незважаючи на привабливу картину результатів аналізу коефіцієнтів, коефіцієнт заборгованості є за досліджуваний період не досягнув свого оптимального значення та є значно меншим, від норми, що може свідчити про труднощі у сплаті боргів.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зазначити, що ТОВ «КЮЗ» має як позитивні, так і негативні показники щодо своєї фінансової стійкості, проте спостерігається тенденція до їх покращення, що є позитивним сигналом для майбутньої роботи підприємства.

Наступним кроком проведемо аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «КЮЗ». Розрахунок даних показників розділимо на дві окремі таблиці: аналіз ліквідності та аналіз платоспроможності та викладемо у табл. 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Формула для розрах. показника	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
					2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальна ліквідність	ОА/ПЗ	5,649	2,113	1,493	-4,156	-6,269	26,43	70,68
Абсолютна ліквідність	АЛА/ПЗ	1,921	0,438	0,236	-1,685	-2,123	12,29	53,88

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Розрахувавши ліквідність ТОВ «КЮЗ» перейдемо до платоспроможності та викладемо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Формула для розрах. показника	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
					2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Платоспроможність	ВК/А	0,784	0,566	0,290	-0,495	-1,061	36,92%	51,14%

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Аналогічно до табл. 2.5, для наочності зведемо результати табл. 2.6 та 2.7 до табл. 2.8 та зазначимо там нормативні значення до кожного з розрахованих показників.

Таблиця 2.8 – Нормативи показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Норматив	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
Загальна ліквідність	<2	5,649	2,113	1,493
Абсолютна ліквідність	<0,2	1,921	0,438	0,236
Платоспроможність	>0,25	0,784	0,566	0,290

Складено автором

Маючи нормативи показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «КЮЗ» та результати розрахунків, зобразимо ці результати у вигляді гістограми з угрупованням у вигляді рис. 2.5.

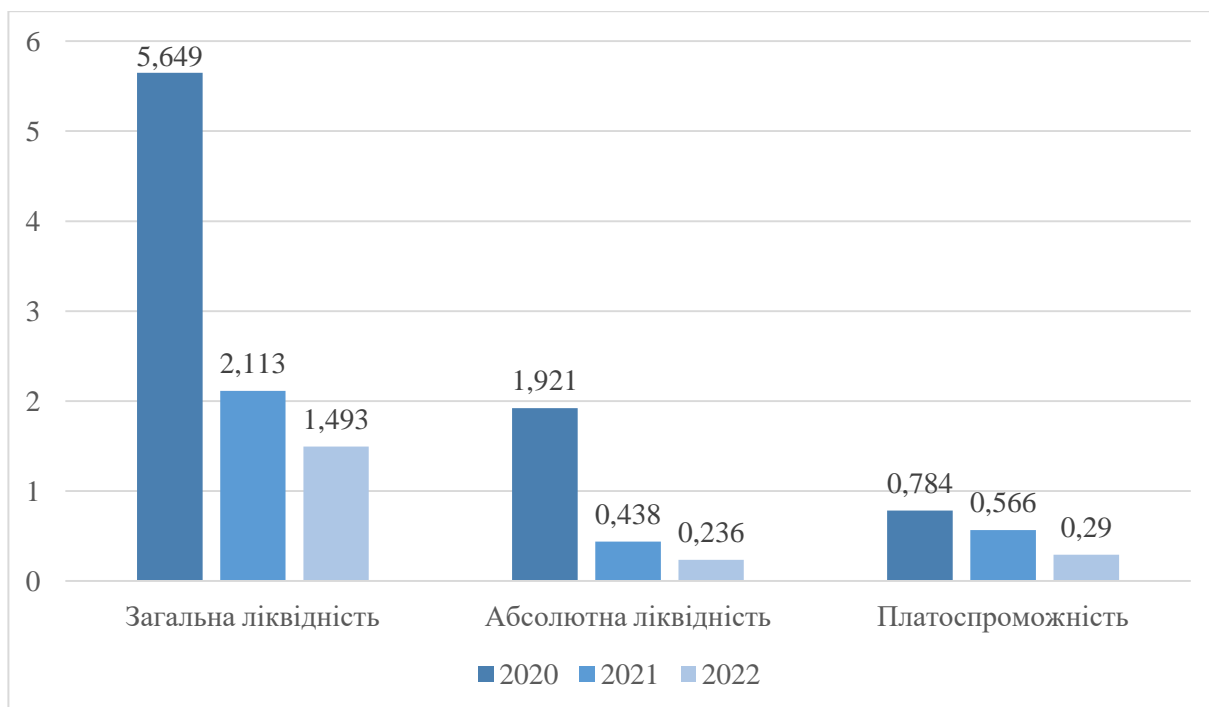


Рисунок 2.5 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «КЮЗ»  
(складено автором)

Отже, проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності досліджуваного підприємства, можемо дійти до певного висновку.

Можемо побачити, що коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності на початку досліджуваного періоду знаходилися за межами нормативів. Це вказувало на те, що ТОВ «КЮЗ» було нездатне сплатити короткострокові зобов'язання за звітний період. Проте, в 2022 році описані вище коефіцієнти перетнули межу нормативу, тим самим вказуючи на те, що підприємство набуло здатності сплатити за поставленими перед ним короткостроковими зобов'язаннями на протязі звітного періоду.

Коефіцієнт платоспроможності навпаки з кожним роком спадав, що свідчить про те, що ТОВ «КЮЗ» неспроможне швидко погасити кредиторську заборгованість за встановлений короткий термін.

Далі зробимо аналіз рентабельності ТОВ «КЮЗ» та зведемо розрахунки в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності ТОВ «КЮЗ»

Показники (коефіцієнти)	Формула для розрах. показника	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
					2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельність активів	ЧП/А	11,26	7,58	9,72	-1,55	2,14	86,28	128,17
Рентабельність основної діяльності	ЧП/ЧВ	4,28	3,25	4,10	-0,18	0,85	96	126
Рентабельність власного капіталу	ЧП/ВК	3,83	1,57	1,54	-2,29	-0,04	40	98

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Маючи результати розрахунків рентабельності ТОВ «КЮЗ», зобразимо ці результати у вигляді гістограми з угрупованням у вигляді рис. 2.6.

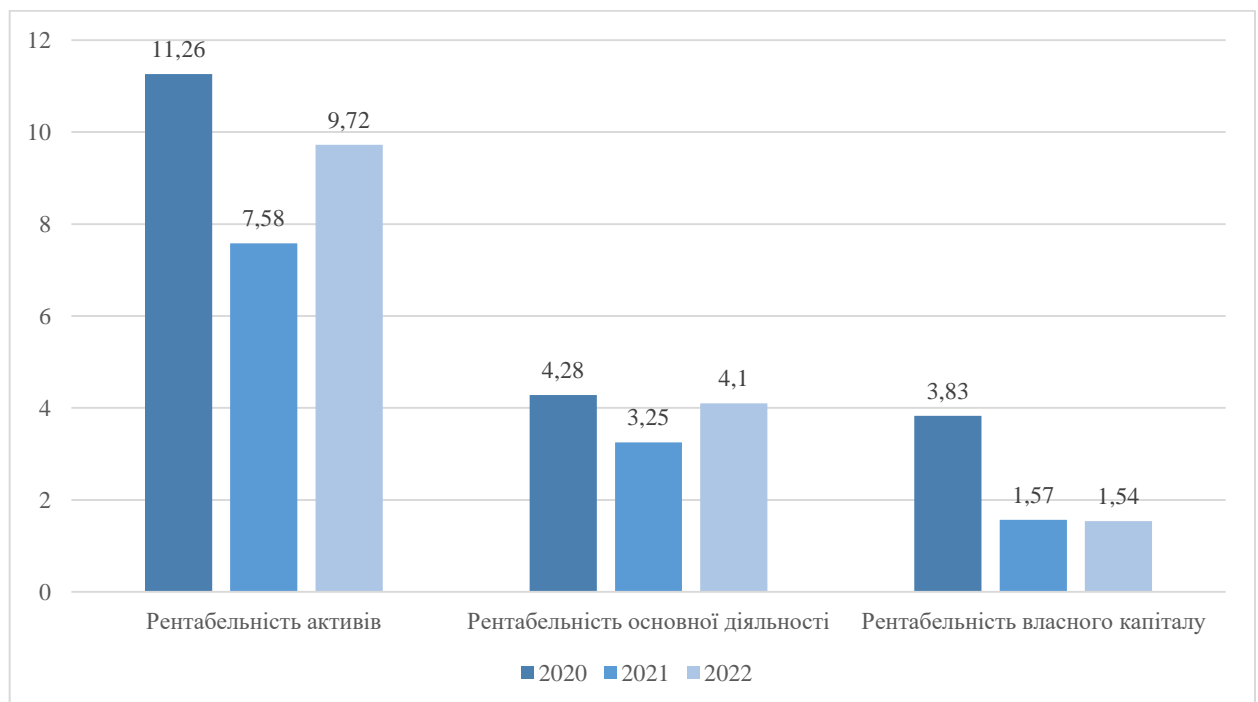


Рисунок 2.5 – Аналіз рентабельності ТОВ «КЮЗ»

(складено автором)

Коефіцієнт рентабельності активів є важливими індикаторами

фінансового стану підприємства, який вказує на його здатність генерувати прибуток від використання своїх ресурсів. Зменшення рівня рентабельності активів може свідчити про нездатність підприємства ефективно використовувати свої активи – саме така ситуація наразі прослідковується на досліджуваному підприємстві [16].

Коефіцієнт рентабельності діяльності є показником, який вказує на ефективність господарської діяльності підприємства. Він розраховується як відношення чистого прибутку до виручки від продажу продукції, робіт чи послуг. Збільшення цього показника може бути наслідком успішної стратегії управління, зниження витрат та підвищення якості продукції. Водночас, зменшення цього показника може свідчити про нездатність підприємства ефективно використовувати свої ресурси [5]. На ТОВ «КЮЗ» цей показник за 2022 рік є меншим від аналогічного показника у 2021 році, проте є більшим аналогічного показника у 2020 році.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу є показником, який засвідчує віддачу власного капіталу від інвестування в підприємство. Він є основним інтересом для акціонерів і власників, оскільки вони очікують максимальної прибутковості від своїх інвестицій. Цей показник може використовуватися як індикатор для прийняття рішень про інвестування, оскільки він вказує на потенційну здатність підприємства генерувати прибуток у майбутньому [6].

Підсумовуючи вищенаведену інформацію, можемо дійти висновку, що рентабельність діяльності ТОВ «КЮЗ» є неоднозначною, оскільки рентабельність активів з кожним роком зменшувалась, а рентабельність основної діяльності постійно коливається та не виходить за межі 2020 року. Позитивною тенденцією є те, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу за досліджуваний період постійно зростає, тим самим роблячи підприємство більш привабливим для інвестування.

Для завершення даного підрозділу, проведемо аналіз доходів, собівартості, прибутку (збитку) ТОВ «КЮЗ» за період 2020-2022 рр. та зведемо дані до табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз доходів, собівартості, прибутку/збитку ТОВ «КЮЗ»

Показники	2020	2021	2022	Зміни в абсолютних величинах 2022 р. від		Темпи зростання (зниження) 2022 р. до (%)	
				2020	2021	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	4285	3890	3985	-300	95	93,00	102,44
Разом сукупний дохід за рік, тис. грн.	5075	4662	4823	-252	161	95,03	103,45
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3293	2705	2241	-1052	-464	68,05	82,85
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	18324	12645	16334	-1990	3689	89,14	129,17
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн.	10234	8259	11751	1517	3492	114,82	142,28
Чистий фінансовий результат : прибуток (збиток), тис. грн.	225,2	172,8	203,4	-21,78	30,6	90,33	117,71

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Фінансовий результат від операційної діяльності станом на 2022 рік став вищим, ніж за попередні роки.

Собівартість реалізованої продукції кожного року знижується: це пов'язано з пандемією та повномасштабним вторгненням. Можемо припустити, що ТОВ «КЮЗ» почали виготовляти вироби із менш якісної сировини. Для зменшення собівартості зі збереженням якості виробів потрібно переглянути структуру планування витрат, за можливості розглянути та впровадити нові технології, які дозволять мати меншу собівартість готових

виробів без втрат якості тощо. Ці питання та шляхи їх вирішення детальніше розглянемо у наступних розділах даної дипломної роботи.

Валовий прибуток у 2022 році, порівняно із 2011 роком зменшився на 1990 тис грн, проте порівняно із 2021 роком збільшився на 3689 тис грн.

Чистий фінансовий результат склав 203,4 тис грн в 2022 році, що є 21,78 тис грн менше, ніж за аналогічний період 2020 року, та на 30,6 тис грн більше, ніж за аналогічний період 2021 року.

Таким чином, можемо зробити висновок, що ТОВ «КЮЗ» протягом аналізованого (в рамках даної дипломної роботи) періоду покращило структуру капіталу. Проте, відкритими питаннями залишаються собівартість виробів зі збереженням їхньої якості, а також зміцнення коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, рентабельності основної діяльності, платоспроможності та всіх показників фінансової стійкості підприємства.

### **2.3 Пріоритетні напрями зниження витрат на ТОВ «КЮЗ»**

В попередніх підрозділах даного розділу можна прослідкувалася тенденція проблем з витратами та їхнім раціональним розподілом на підприємстві.

За останні роки, а саме за досліджуваний період, на долю всіх підприємств, в тому числі і на ТОВ «КЮЗ» випало багато викликів: пандемія, інфляція, знецінення валюти, зниження платоспроможності населення, повномасштабне вторгнення. Через ці причини, розраховуючи та аналізуючи рейтинг продажів ювелірних виробів (див. табл. 2.2) та основні економічні показники діяльності ТОВ «КЮЗ» (див. табл. 2.3), можна було прослідкувати зміни в собівартості продукції, чистому доході від реалізації продукції та інших показниках.

На основі цієї інформації та припущень автора, необхідним кроком буде розрахунок витрат ТОВ «КЮЗ» та подальший їхній аналіз.

Витрати є однією з найбільш важливих складових витратної політики підприємства, що включає в себе широкий спектр витрат. Ці витрати можуть бути безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів або послуг, такі як закупівля сировини, оплата праці, оренда приміщень, електроенергія тощо, а також з операційним та адміністративним управлінням підприємством, наприклад, реклама, бухгалтерські послуги, страхування тощо [38].

Залежно від виду діяльності підприємства, рівня розвитку інфраструктури та ринкових умов, склад витрат може значно відрізнятись. В той же час, незалежно від цих чинників, головною частиною витрат є виплати на користь власників ресурсів, які беруть участь у виробництві продукції. Такі виплати можуть бути у формі зарплати, дивідендів, відсотків за використання кредитів та інших видів доходів. Як правило, оптимальна стратегія витрат підприємства полягає в тому, щоб максимізувати прибуток, знижуючи витрати на найменш значущих елементах без зниження якості продукції або послуг [23].

Для ТОВ «КЮЗ» склад витрат може бути різним, залежно від особливостей виробництва та реалізації їхньої продукції. Наприклад, витрати на зарплату працівників, закупівлю сировини та матеріалів для виробництва, паливо та електроенергію, транспортування та зберігання готової продукції, оплату послуг зв'язку та інтернету, оплату оренди приміщень та утримання інфраструктури можуть бути включені до складу витрат ТОВ «КЮЗ». Також можуть бути інші витрати, які пов'язані з рекламою, маркетингом та іншими аспектами діяльності компанії.

На основі викладеної вище інформації, проаналізуємо витрати у процесі виробничої діяльності ТОВ «КЮЗ» та зобразимо їх у вигляді табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Аналіз витрат та собівартості ТОВ «КЮЗ»

Показник	2020	2021	2022	2020-2022	%
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати	9705	8609	9133	27447	46,3%
Витрати на оплату праці	847	3806	7119	11772	19,9%
Відрахування на соціальні заходи	491	379	424	1294	2,2%
Амортизація	1023	936	983	2942	5,0%
Інші операційні витрати	2514	1390	2134	6038	10,2%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	3293	2705	2241	8239	13,9%
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	549	564	389	1501	2,5%
Сума витрат за рік	18422	18389	22423	59233	100%

Складено і розраховано автором на основі [32, 33, 34]

Задля кращого розуміння наведеної таблиці, візуалізуємо стовпчик з відсотками витрат та собівартості ТОВ «КЮЗ» та зобразимо його у вигляді рис. 2.6 за допомогою кругової діаграми.

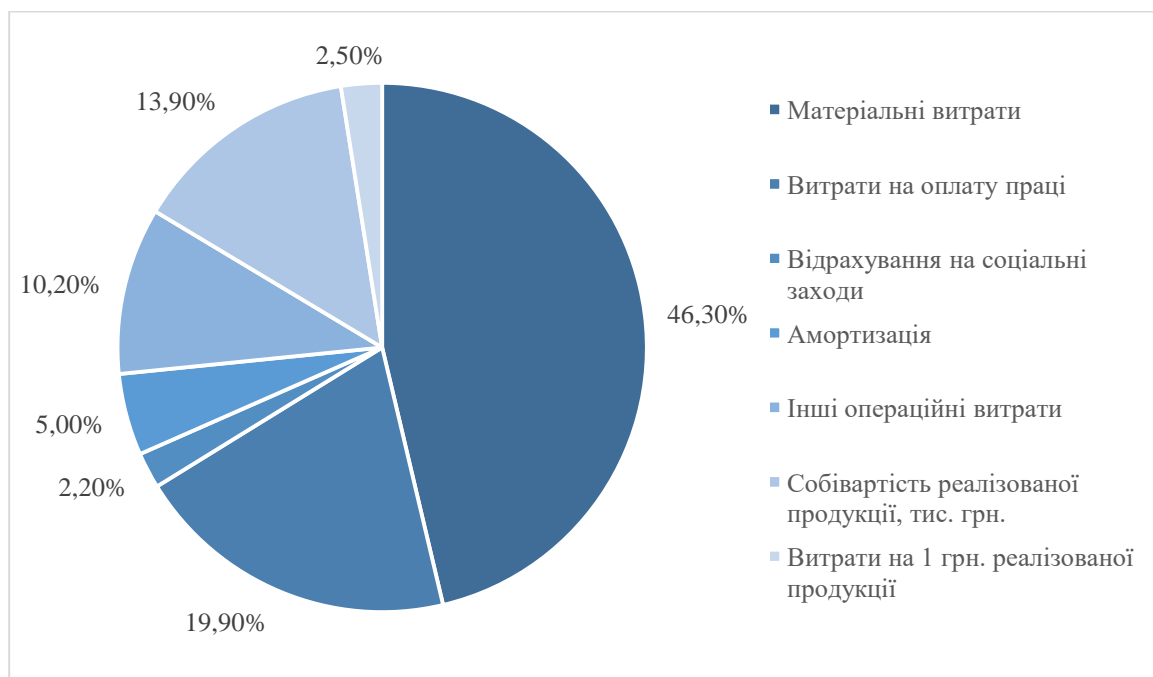


Рисунок 2.6 – Аналіз витрат та собівартості ТОВ «КЮЗ»

(складено автором)

Маючи візуалізований результат розрахунків табл. 2.11, можемо зробити наступні висновки.

Загальна сума витрат за досліджуваний період склала 59233 тис. грн. Найменша сума витрат за всіма напрямками прослідковується в 2021 році, найбільша – в 2022.

Розглядаючи кожен з показників, можемо зробити такі загальні висновки:

– показник матеріальних витрат був найбільшим в 2020 році та склав 9705 тис. грн, найменший – в 2021 та склав 8609 тис. грн. Це свідчить про те, що в 2020 році відбувалася закупівля більшої кількості сировини, про що свідчить показник чистого доходу від реалізації продукції (див. табл. 2.10). Проте, можемо також припустити, що і якість сировини була кращою, враховуючи те, що показник чистого доходу від реалізації продукції (див. табл. 2.10) в 2022 році майже досяг аналогічний показник в 2020 році, але собівартість реалізованої продукції (див. табл. 2.10) є значно нижчою;

– показник витрат на оплату праці був найбільшим в 2022 році та склав 7119 тис. грн, найменший – в 2021 та склав 847 тис. грн. Це свідчить про покращення оплати праці та є позитивною зміною для ТОВ «КЮЗ»;

– показник відрахувань на соціальні заходи був найбільшим в 2020 році та склав 491 тис. грн, найменший – в 2021 та склав 379 тис. грн. В 2022 році цей показник майже досяг початкового значення 2020 року, що вказує на можливе подальше покращення даного напрямку на ТОВ «КЮЗ»;

– показник амортизації був найбільшим в 2020 році та склав 1023 тис. грн, найменший – в 2021 та склав 936 тис. грн. Як бачимо, цей показник прямує до початкового значення в 2020 році, що є гарним результатом, оскільки дозволяє швидше списати вартість основного засобу на витрати;

– показник інших операційних витрат був найбільшим в 2020 році та

склав 2514 тис. грн, найменший – в 2021 та склав 1390 тис. грн. Станом на 2022 рік цей показник майже досяг значення аналогічного показника на початок періоду;

– показник собівартості реалізованої продукції був найбільшим в 2020 році та склав 3293 тис. грн, найменший – в 2022 та склав 2241 тис. грн. Це свідчить про зниження якості використовуваної сировини, зменшенню обсягів реалізованої продукції чи зміну курсу валют. Також можлива зміна постачальника через початок повномасштабного вторгнення в 2022 році;

– Показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції був найбільшим в 2021 році та склав 564 тис. грн, найменший – в 2022 та склав 389 тис. грн. Така різниця обґрунтовується зміною кількості виготовленої продукції за рік та використання менш якісної сировини задля зменшення витрат сировини. Так, за аналізований період з 2020 року по 2022 рік, кількість виготовлених виробів за рік склав 600 шт., 480 шт., 576 шт. відповідно.

Підсумовуючи аналіз табл. 2.11 та рис. 2.5, можемо дійти висновку, що найбільший відсоток припадає на матеріальні витрати (46,3%). З великим відривом від попереднього показника йдуть витрати на оплату праці (19,9%), собівартість реалізованої продукції у тис грн (13,9%) та інші операційні витрати (10,2%).

Таким чином, бачимо, що серед всіх витрат майже половину займають матеріальні витрати, до яких відносяться витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, тару, будівельні матеріали, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, використані в операційній діяльності підприємства. З цього можна зробити висновок, що оптимізація та пошук шляхів удосконалення повинні бути напрямлені саме на цей вид витрат [36].

Важливим кроком для розуміння доцільності роботи над

матеріальними витратами ТОВ «КЮЗ» та їх подальшого удосконалення буде складання SWOT-аналізу. Так як опис та розробка проєкту та обґрунтування його ефективності буде описана в наступному розділі, наступним кроком опишемо SWOT-аналіз в загальних рисах та зобразимо у вигляді табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз зменшення матеріальних витрат ТОВ «КЮЗ»

Внутрішнє середовище впливу	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Експертна команда Технологічне обладнання Постачальницька база	Відсутність системного підходу Відсутність аналітичних знань Опір з боку персоналу
Можливості	Загрози
Впровадження нових технологій Взаємодія з постачальниками Оптимізація процесів	Зміни в законодавстві Конкуренція Економічна нестабільність

Зовнішнє середовище впливу

*Складено автором*

Склавши SWOT-аналіз зменшення матеріальних витрат ТОВ «КЮЗ», опишемо кожен з пунктів детальніше.

Сильні сторони:

- Експертна команда: Наявність кваліфікованої команди з досвідом в управлінні витратами та оптимізації бізнес-процесів.
- Технологічне обладнання: Наявність сучасного обладнання та інфраструктури, що можуть сприяти впровадженню ефективних рішень зі зменшення витрат.
- Постачальницька база: Наявність стабільних постачальників з можливістю отримання конкурентних цін на матеріали та ресурси.

Слабкі сторони:

– Відсутність системного підходу: Недостатня інтеграція та координація між відділами та процесами, що призводить до недосягнення максимальних результатів у зменшенні витрат.

– Відсутність аналітичних знань: Недостатня компетентність в області аналізу та вимірювання витрат, що ускладнює виявлення потенційних областей оптимізації.

– Опір з боку персоналу: Внутрішні опори та недостатня свідомість персоналу щодо необхідності та переваг зменшення витрат.

Можливості:

– Впровадження нових технологій: Застосування автоматизованих систем управління витратами, штучного інтелекту та аналітичних інструментів можуть значно поліпшити ефективність оптимізації витрат.

– Взаємодія з постачальниками: Перегляд умов співпраці з постачальниками, переговори про умови та отримання знижок, об'єднання в закупівельні групи можуть допомогти в зменшенні витрат.

– Оптимізація процесів: Пошук можливостей для оптимізації внутрішніх процесів підприємства, включаючи ефективнішу організацію робочих процесів, скорочення часу виконання завдань, зменшення непотрібних витрат та мінімізацію втрат.

Загрози:

– Зміни в законодавстві: Зміни у фіскальних, податкових або регуляторних політиках можуть вплинути на витрати підприємства та створити додаткові обмеження.

– Конкуренція: Поява нових конкурентів або зміна конкурентного середовища можуть призвести до збільшення конкуренції та зниження цін, що може вплинути на прибутковість підприємства.

– Економічна нестабільність: Зміни на ринку, економічні кризи або коливання валютного курсу можуть вплинути на вартість матеріалів, тарифів на енергію та інші фактори, що впливають на витрати підприємства.

Наступним кроком побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.13). Вона передбачає попарне порівняння характеристик з чотирьох зон, про які було зазначено вище. Перехресний SWOT-аналіз побудуємо по двох векторах: горизонтальна вісь відповідає за стан зовнішнього середовища, а вертикальна вісь за стан внутрішнього середовища. Кожен вектор розіб'ємо на два рівня стану: можливості та загрози, які виходять від стану зовнішнього середовища; сили і слабкості потенціалу щодо реалізації проєкту.

Попарне порівняння у перехресному SWOT-аналізі проводиться в такому порядку:

1. Поле «сильні сторони та можливості» (SO). Тут зазначають сильні сторони проєктної команди та проєкту, раціональне використання яких призведе до отримання лідируючої позиції відносно конкурентів;

2. Поле «сильні сторони та загрози» (ST). Тут результатом перехресного SWOT-аналізу стане визначення шляхів зниження ризиків по проєкту, що виникають через зовнішні чинники. Використовуються сильні сторони компанії та проєктної команди для розробки стратегії конфронтації;

3. Поле «слабкі сторони та можливості» (WO). Цілі аналізу цього сектора: створення стратегії посилення, розробка способів підвищення конкурентоспроможності проєкту. За рахунок наявних можливостей відбувається перетворення слабких сторін проєкту на сильні.

4. Поле «слабкі сторони та загрози» (WT): найгірше поєднання для підприємства. Зниження загроз можливо тільки розробкою стратегій розвитку потенціалу проєкту. Тут розробляється захисна стратегія для запобігання та нівелювання ризиків [41].

Таблиця 2.13 – Матриця SWOT-аналізу

		Зовнішнє середовище ТОВ «КЮЗ»	
		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище ТОВ «КЮЗ»	Сила (S)	<p>Експертна команда: Наявність кваліфікованої команди з досвідом в управлінні витратами та оптимізації бізнес-процесів є великою перевагою. Ця команда може розробити та впровадити стратегії зменшення витрат, враховуючи найкращі практики та інновації у галузі. Вони можуть виявити потенційні області оптимізації та запровадити ефективні методи та інструменти для зниження витрат.</p>	<p>Експертна команда: Наявність кваліфікованої команди з досвідом в управлінні витратами і оптимізації бізнес-процесів дозволяє ефективно реагувати на зовнішні загрози. Команда може швидко аналізувати ситуацію та розробляти стратегії, спрямовані на збереження витрат та забезпечення фінансової стабільності.</p>
		<p>Технологічне обладнання: Наявність сучасного обладнання та інфраструктури є сильною стороною, оскільки це створює можливості для використання ефективних технологій та автоматизованих систем управління витратами. Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітичні інструменти, може значно поліпшити процеси оптимізації витрат та забезпечити точність і швидкість аналізу даних.</p>	<p>Технологічне обладнання: Наявність сучасного обладнання дає перевагу у використанні новітніх технологій та автоматизованих систем. Це дозволяє ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, знижувати витрати та покращувати продуктивність. Наприклад, швидка адаптація до змін у виробничих процесах або впровадження електронних систем управління може зменшити ризики та витрати.</p>
		<p>Постачальницька база: Наявність стабільних постачальників з можливістю отримання конкурентних цін на матеріали та ресурси є важливим ресурсом. Це може відкрити можливості для перегляду умов співпраці з постачальниками, переговорів про умови та отримання знижок. Така взаємодія може допомогти зменшити витрати на закупівлю, покращити умови співпраці та забезпечити стабільні поставки матеріалів та ресурсів.</p>	<p>Постачальницька база: Стабільні постачальники та конкурентні ціни на матеріали і ресурси можуть забезпечити надійність поставок і зменшити ризики недостачі. Це допомагає уникати перебоїв у виробництві та забезпечує стабільну роботу підприємства.</p>

Продовження таблиці 2.13

		Зовнішнє середовище ТОВ «КЮЗ»	
		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище ТОВ «КЮЗ»	Слабкість (W)	<p>Впровадження нових технологій: Однією з можливостей є використання нових технологій, таких як автоматизовані системи управління витратами, штучний інтелект та аналітичні інструменти. Це може значно поліпшити ефективність оптимізації витрат і допомогти у вирішенні проблем, пов'язаних зі слабкими сторонами, такими як відсутність аналітичних знань. Впровадження таких технологій дозволить отримати точніші аналітичні дані, що допоможе виявити області оптимізації, зробити кращі рішення.</p>	<p>Аналіз та оцінка загроз: Першим кроком буде проведення детального аналізу з метою виявлення потенційних загроз, які можуть вплинути на підприємство. Це можуть бути зовнішні фактори, такі як зміни у споживацьких звичках, конкуренція на ринку або зміни у законодавстві, а також внутрішні фактори, такі як недоліки в операційних процесах, недостатня кваліфікація персоналу тощо.</p>
		<p>Зміна внутрішнього підходу та процесів: Можливості, що пропонуються в контексті зменшення витрат, можуть вимагати змін у внутрішньому підході та процесах підприємства. Наприклад, впровадження системного підходу до управління витратами може допомогти подолати недоліки, пов'язані з відсутністю інтеграції та координації між відділами. Це дозволить ефективно використовувати ресурси та забезпечити максимальні результати у зменшенні витрат.</p>	<p>Розробка стратегій запобігання загрозам: На основі виявлених загроз потрібно розробити конкретні стратегії запобігання їх впливу. Це може включати зміни в бізнес-моделі, розширення ринкової присутності, підвищення якості продукції або послуг, удосконалення систем безпеки тощо. Головна мета – зменшити ймовірність виникнення загроз та знизити їхній негативний вплив на підприємство.</p>
		<p>Підвищення свідомості персоналу: Можливості, що відкриваються у контексті зменшення витрат, можуть включати навчання та підвищення свідомості персоналу щодо необхідності та переваг оптимізації. Н-д, проведення тренінгів та навчань з області аналізу витрат, ефективного управління ресурсами та оптимізації процесів може допомогти перетворити слабкі сторони, пов'язані з недостатньою свідомістю персоналу, в сильні. Завдяки навчанню персоналу в цих сферах, співробітники отримають необхідні знання та навички, щоб ефективно взаємодіяти з новими технологіями та процесами. Вони активно братимуть участь у впровадженні стратегій зменшення витрат, виявлять потенційні можливості для оптимізації та робити пропозиції щодо поліпшення бізнес-процесів.</p>	<p>Вдосконалення внутрішніх процесів: Для усунення слабкостей підприємства необхідно зосередитися на вдосконаленні внутрішніх процесів. Це може включати зміни в організаційній структурі, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення систем управління та комунікації, навчання персоналу тощо. Результатом цих заходів буде збільшення продуктивності, зниження витрат та поліпшення якості роботи.</p>

Складено автором

Підсумовуючи проведений перехресний SWOT-аналіз, зазначимо, що ідея зменшення матеріальних витрат ТОВ «КЮЗ» має як сильні сторони та можливості, так і слабкі сторони та загрози. Проте, можемо зазначити, що сильні сторони та можливості удосконалення та реалізації ідеї щодо зменшення матеріальних витрат на ТОВ «КЮЗ» сильніші та нівелюють слабкості та загрози.

Подальша ідея проекту, її опис, розвиток, реалізація та економічне обґрунтування буде викладено в наступному розділі.

### **Висновки до другого розділу**

В першому підрозділі було розглянуто та досліджено економіко-організаційну характеристику діяльності ТОВ «КЮЗ» та проаналізували основні показники діяльності підприємства. Також можна було дійти висновку, що це підприємство є досить успішним гравцем на ринку ювелірних виробів в Україні та за її межами. Завдяки оптимальному поєднанню ціни та якості, продукція компанії знаходить своїх шанувальників як в Україні, так і за кордоном.

Хоча зростання виробництва та реалізації продукції є помітним, співвідношення показників фінансових результатів перевищують темпи росту валюти балансу, що свідчить про ефективне використання капіталу компанією. Крім того, збільшення власного капіталу показує високий рівень формування та ефективний розподіл прибутку підприємства. Це, у свою чергу, дозволяє ТОВ «КЮЗ» підтримувати фінансову рівновагу за рахунок внутрішніх джерел та забезпечує достатню платоспроможність підприємства.

Маючи на увазі ці закономірності, можна стверджувати, що діяльність ТОВ «КЮЗ» приносить певний прибуток, причому найбільш прибутковим був 2020 рік. Хоча у 2021 році прибутки дещо знизилися, вже у 2022 році вони

знову зросли, Це може пов'язано з нестійкою економікою нашої країни, а також подіями, які відбуваються в Україні з 2022 року.

Визначивши проблему з матеріальними витратами на ТОВ «КЮЗ» було зроблено початковий SWOT-аналіз та його перехресну матрицю. Таким чином, це допомогло дійти висновку щодо потреби в реалізації подальших заходів удосконалення системи матеріальних витрат, які надалі будуть детальніше викладені в наступному розділі.

### **3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ЕФЕКТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ВИТРАТ НА ТОВ «КЮЗ»**

#### **3.1 Розробка та опис нового підходу удосконалення планування витрат**

Провівши ґрунтовний аналіз в попередньому розділі, було досліджено, що найбільший відсоток припадає на матеріальні витрати (46,3%). З великим відривом від попереднього показника йдуть витрати на оплату праці (19,9%), собівартість реалізованої продукції у тис грн (13,9%) та інші операційні витрати (10,2%).

Таким чином, бачимо, що серед всіх витрат майже половину займають матеріальні витрати. З цього можна зробити висновок, що оптимізація та пошук шляхів удосконалення будуть напрямлені саме на цей вид витрат.

Сутність проекту з удосконалення планування витрат діяльності ТОВ «КЮЗ» полягає у використанні синтетичних діамантів (синтетичних алмазів), тобто вирощених в лабораторних умовах, замість натуральних, тобто видобутих природних копалин.

Синтетичні діаманти, відомі також як лабораторні або штучні діаманти, є унікальними кристалами, які вирощуються штучно в контрольованих лабораторних умовах. Ці кристали мають ту саму хімічну структуру та фізичні властивості, що й природні діаманти, але їх створення не пов'язане з природними процесами у надрах Землі [12].

Синтез синтетичних діамантів може здійснюватися різними методами, серед яких хімічне осадження з газу (CVD) та високотемпературний високий тиск (HPHT). Під час процесу синтезу спеціально підібрані матеріали і створені сприятливі умови, які сприяють формуванню кристалів діамантів [1].

Перед наведенням порівняльної характеристики натурального та

синтетичного діамантів, зобразимо таблиці з основними показниками міжнародної системи оцінки діамантів (4C), а саме колір (табл. 3.1), чистота (табл. 3.2), огранювання (табл. 3.3) та маса, виражена в каратах (табл. 3.4).

Колір – властивість діаманта, яка найлегше сприймається людським оком. Згідно із законами фізики біле світло складається зі спектра кольорів веселки. Під час проходження світлової хвилі через діамант її деякі компоненти поглинаються. Ті частинки світла, які не були поглинені, формують колір діаманта, який видно людському оку. У разі, коли світло поглинається рівномірно, діамант здається безбарвним [10].












Таблиця 3.1 – Показник кольору за трьома стандартами

									
GIA	D	E	F	G	H	I	J	K-Z	
ТУ до 0,29	1		2	3		4		5	6,7
ТУ від 0,30	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Опис	винятково безколірні		рідкісно безколірні		безколірні		з ледь помітним відтінком		з незначним відтінком

Складено автором на основі [8, 10, 21]

Чистота – ознака, що визначає наявність внутрішніх і зовнішніх дефектів діаманта, їх колір, кількість, розмір і розташування в камінці. Міжнародною нормою для розпізнавання дефектів вважається 10-кратне збільшення [8].


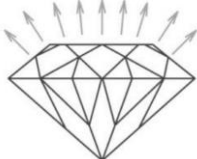
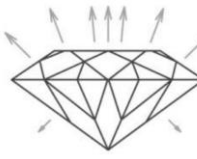
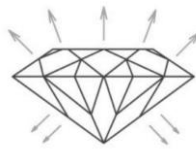
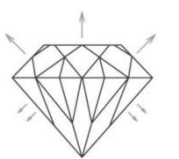
Таблиця 3.2 – Показник чистоти за трьома стандартами

GIA	IF	VVS1	VVS2	VS1	VS2	S11	S12	S13	I1	I2	I3		
													
ТУ до 0,29	1	2	3	4	5		6		7	8	9		
ТУ від 0,30	1	2	3	4	5	6	7	7a	8	9	10	11	12

Складено автором на основі [8, 10, 21]

Автором сучасного огранювання, яке пов'язують з ім'ям Марселя Толковського, є Марсель Толковський, який 1919 року провів розрахунки і запропонував геометричні параметри для круглого діаманта з 57 гранями. Ці параметри дають змогу оптичним властивостям алмазу проявитися найвигіднішим чином. Таке огранювання відоме як ідеальне. Привабливість і "гра" каменю залежать від якості огранювання, тому воно є одним з основних критеріїв оцінки, що описують розмір, розташування граней, пропорції, симетрію і полірування діаманта [7].

Таблиця 3.3 – Показник огранювання за стандартом GIA

					
GIA	Excellent	Very good	Good	Fair	Poor

Складено автором на основі [7, 21]

Останнім, проте не менш важливим показником міжнародної системи оцінки діамантів (4C) є маса, виражена в каратах. Один карат дорівнює 0,2 гр.



















Маса оправлених діамантів може бути приблизно розрахована за формулою [21]:

$$M=D^2 \times H \times 0,0061, \quad (3.1)$$

Де  $M$  – маса в каратах,  $D$  – діаметр,  $H$  – висота.

Похибка розрахунку становить близько 10% для правильно огранованих діамантів.

Таблиця 3.4 – Показник маси в каратах за стандартом GIA

 0.02 Ct 1.7 mm	 0.03 Ct 2.0 mm	 0.04 Ct 2.2 mm	 0.05 Ct 2.4 mm	 0.10 Ct 3.0 mm	 0.15 Ct 3.4 mm
 0.20 Ct 3.8 mm	 0.25 Ct 4.1 mm	 0.33 Ct 4.4 mm	 0.50 Ct 5.0 mm	 0.60 Ct 5.3 mm	 0.75 Ct 5.7 mm
 0.90 Ct 6.2 mm	 1.00 Ct 6.4 mm	 1.25 Ct 6.9 mm	 1.50 Ct 7.3 mm	 1.75 Ct 7.7 mm	 2.00 Ct 8.1 mm

Складено автором на основі [4, 10, 21]

Кожен камінь перед покупкою ритейлерами чи іншими підприємствами-фірмами в обов'язковому порядку проходить сертифікацію. Для натуральних діамантів обов'язковою є сертифікація GIA (Gemological Institute Of America).

GIA є незалежною некомерційною організацією, заснованою в 1931 році. Вона є провідним джерелом досліджень дорогоцінних каменів і ювелірних виробів, а також є найавторитетнішим органом у галузі оцінки якості діамантів. GIA впровадила систему "4C" та Міжнародну систему класифікації діамантів, які стали світовим стандартом оцінки якості діамантів.

Сертифікат GIA (Gemological Institute of America) представляє собою документ оцінки, який видається після проходження діамантом ретельного процесу класифікації. Сертифікат GIA є об'єктивним описом характеристик діаманта, наданим самим Гемологічним інститутом Америки (Додаток А) [4].

На кожному звіті GIA міститься опис всіх характеристик діаманта, його пропорції, симетрію, схематичне зображення чистоти та опис показників за міжнародною системою оцінки діамантів (4C). Також на сертифікаті

присутній номер, який є індивідуальним для кожного діаманта та QR-код для перевірки діаманту в базі Гемологічного інституту Америки [4].

Проте, GIA не надає оцінку синтетичним діамантам. Сертифікацією та перевіркою синтетичних діамантів займається інша організація – IGI (International Gemological Institute) [3].

Сертифікат IGI (International Gemological Institute) є офіційним звітом про класифікацію, виданим Міжнародним гемологічним інститутом після ретельної оцінки характеристик діаманта. IGI був першим серед гемологічних лабораторій, отримавши сертифікат 17025 для оцінки як природних, так і лабораторно вирощених (синтетичних) діамантів [3].

Цей сертифікат є найважливішим стандартом у галузі класифікації діамантів (Додаток Б).

Для подальшої порівняльної характеристики штучного та натурального діамантів використаємо існуючий сертифікат синтетичного діаманту (Додаток В).

На кожному сертифікаті IGI, як і на звітах GIA, міститься детальний опис всіх характеристик діаманта за міжнародною системою оцінки діамантів (4C), його пропорції, флуоресценцію, симетрію, схематичне зображення чистоти та опис показників. Також на сертифікаті присутній номер, який є індивідуальним для кожного діаманта та QR-код для перевірки діаманту в базі Міжнародного гемологічного інституту.

Перед проведенням порівняльної характеристики синтетичного діаманта та натурального, наведемо таблицю для подальшого розрахунку ціни діамантів (табл. 3.5). Так як нас цікавить лише ціна за аналогічний по каратам діамант (1,08 ct), то скоротимо таблицю лише до показників в діапазоні 1,00 – 1,49 ct.

Таблиця 3.5 – Розрахункова таблиця вартості натурального діаманта

RAPAPORT: (1.00 – 1.49 CT.)*												
	IF	VVS1	VVS2	VS1	VS2	SI1	SI2	SI3	I1	I2	I3	
D	216	170	148	121	107	82	69	58	47	27	17	D
E	162	147	119	107	95	79	66	56	45	26	16	E
F	137	120	107	98	86	76	63	54	44	25	15	F
G	113	105	95	86	79	71	59	52	42	24	14	G
H	92	87	81	76	72	65	56	49	40	23	14	H
I	78	74	69	67	64	60	52	46	36	22	12	I
J	64	62	60	58	55	51	48	41	32	20	13	J
K	53	51	49	47	45	43	40	35	30	18	12	K
L	48	45	44	43	41	38	35	33	28	17	11	L
M	42	39	37	36	34	32	29	27	25	16	11	M

\*Примітка: ціни вказані в доларах США за 1 карат без ПДВ

Складено автором на основі [21]

Отже, для розрахунку ціни за діамант необхідні такі показники, як

Маса, що вимірюється в каратах – 1,08 ct;

колір – E;

чистота – VS2.

Далі, шукаємо в таблиці перехрестя показників кольору та чистоти, знаходимо добуток та отримуємо наступний результат:

$$(95*100)*1,08 = \$10260,$$

Де \$9500 – ціна за 1 карат, \$10260 – ціна за натуральний діамант масою в 1,08 карат

Так як фото сертифікату IGI для синтетичного діаманта було отримане з закритих джерел, його вартість була встановлена Інститутом та названа одразу.

Так, маючи всі основні показники міжнародної системи оцінки діамантів (4C), проведемо порівняльну характеристику синтетичного діаманта та натурального.

Таблиця 3.6 – Порівняльна характеристика синтетичного та натурального діамантів

Показник	Натуральний діамант	Синтетичний діамант
Щільність	3,47 – 3,55 г/см <sup>3</sup>	3,47 – 3,55 г/см <sup>3</sup>
Твердість по Моосу	10	10
Форма	K–57	K–57
Колір	E	E
Чистота	VS 2	VS 2
Огранка	IDEAL	IDEAL
Каратність	1.08 ct	1.08 ct
Вага, гр.	0,216 гр	0,216 гр
Симетрія	EXCELLENT	EXCELLENT
Полірування	EXCELLENT	EXCELLENT
Флуоресценція	NONE	NONE
Ціна, \$	\$10260	\$1906

Складено автором на основі [1, 7, 8, 12, 21]

Отже, з результатів таблиці можемо побачити, що натуральний та синтетичний діаманти відрізняються лише ціною. Всі фізико-хімічні властивості, враховуючи вагу та масу є однаковими. Відрізнити натуральний діамант від синтетичного можна лише за допомогою спеціальних інструментів [12].

Така різниця в ціні полягає в першу чергу в легкості видобування синтетичних діамантів. Як було написано вище, є декілька методів створення синтетичних діамантів, серед яких хімічне осадження з газу (CVD) та високотемпературний високий тиск (HPHT) [10].

Перший метод, відомий як хімічне осадження з газової фази (Chemical Vapor Deposition або CVD), використовується для вирощування алмазів шляхом поміщення алмазу в камеру зі зниженим тиском, де з використанням

природного газу та мікрохвильових променів атоми вуглецю відокремлюються та накладаються на алмаз шар за шаром [1].

Другий метод, відомий як HPHT (high pressure, high temperature – високий тиск, висока температура), полягає у використанні графіту та електричного струму для стиснення графіту в лабораторному пристрої під високим тиском і високою температурою [12].

З проведеного порівняльного аналізу видно, що хімічні формули та характеристики синтетичних діамантів, які були отримані через методи HPHT та CVD, ідентичні натуральному камінню. Виробництво синтетичних діамантів має значно нижчу вартість порівняно з видобутком натурального каміння, оскільки воно здійснюється в лабораторних умовах замість проведення геологічних розкопок. Це призводить до зменшення енерговитрат та ресурсоемності [11].

Як було зазначено вище, використання синтетичних діамантів економить час для підприємств, які займаються ювелірною справою, оскільки виготовлення синтетичних діамантів займає 1 – 1,5 місяці з моменту закладання сировини в прес.

Перевагою використання у своїх ювелірних виробках синтетичних діамантів є те, що цей проєкт не вимагає закупівлі обладнання. Для ТОВ «КЮЗ» є декілька варіантів як отримати каміння.

Першим варіантом є закупівля безпосередньо у вищезгаданого Міжнародного гемологічного інституту. Проте, таким чином, до витрат на закупівлю самого каміння, ще додаються логістичні та експедиторські витрати, страхування, розмитнення тощо.

Другим варіантом є співпраця з українською організацією ТОВ «Завод Ізумруд». Це підприємство одне з небагатьох в Україні, яке займається виготовленням синтетичних діамантів, їх огранкою, відправкою готових каменів до Державного гемологічного центру України.

Другий варіант є доцільнішим, оскільки ТОВ «КЮЗ» може отримати додаткові вигоди від співпраці з ТОВ «Завод Ізумруд».

Ще однією з переваг використання синтетичних діамантів є підвищення корпоративної соціальної відповідальності та підтримка еко-руху. Ця перевага, в свою чергу, покращить репутацію ТОВ «КЮЗ» та допоможе знайти нових зацікавлених споживачів, наприклад, серед молоді, оскільки окрім екологічної складової, молодих споживачів привабить нижча ціна за, наприклад, аналогічні за дизайном вироби.

Ідея та проєкт з часткового переходу на використання синтетичних діамантів також допоможе ТОВ «КЮЗ» укріпити свою репутацію на міжнародному ринку, адже наразі велика кількість європейських ювелірних брендів використовують виключно синтетичні діаманти. По-перше, через збереження навколишнього середовища, по-друге, через більшу доступність для споживачів, по-третє, через економію ресурсів на витрати, пов'язані з георозвідувальними роботами та виробництвом.

Отже, підсумовуючи вищенаведену інформацію та переваги, на даному етапі можемо дійти висновку, що проєкт буде успішним та згодом реалізується на ТОВ «КЮЗ».

Прогнозований вплив проєкту на витрати діяльності підприємства, а також економічне обґрунтування ефективності викладемо в наступному підрозділі даного розділу.

### **3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту**

Для удосконалення планування витрат діяльності ТОВ «КЮЗ» було запропоновано впровадити використання синтетичних діамантів замість натуральних.

Виконуючи порівняльну характеристику (див. табл. 3.6), можна побачити різницю та економію: за ціну 1 натурального діаманту можна придбати 5 синтетичних.

Тому, запропонований проєкт матиме декілька видів реалізації:

- створення дублів бестселерів з використанням синтетичних діамантів;
- створення окремої колекції з синтетичними діамантами;
- виготовлення 80% продукції з синтетичних діамантів (у разі вдалої реалізації одного з двох або обидвох вищезгаданих видів реалізації )

Враховуючи те, що виробники ювелірних прикрас Європи та частини Америки за останні роки все більше використовують у свої виробках виключно синтетичне каміння, 80% продукції для ТОВ «КЮЗ» буде не тільки шляхом удосконалення планування витрат, а й можливістю виходу на нові ринки та розширення присутності на вже існуючих та опанованих.

Проте, не дивлячись та низку переваг, виготовлення всієї продукції з «синтетики» не розглядається та приймається за недоцільну ідею, адже існує частка ринку тих споживачів, які цінують в прикрасах ексклюзивність та неповторність, в яку вони вкладають сакральний сенс.

При реалізації запропонованої ідеї, необхідним буде додатковий пошук нових співробітників, так як швидкість виготовлення прикрас та їх кількість значно зростуть. Перевагою найму нових працівників для роботи із синтетичними діамантами буде те, що для обробки каміння та роботи з ним не потрібні специфічні навички, адже всі фізико-хімічні властивості синтетичного каміння повністю ідентичні до каміння натурального.

Закупівля нового обладнання для реалізації запропонованого проєкту не потрібна, адже виробництвом синтетичних діамантів займається ТОВ «Завод «Ізумруд», що значно зменшує вартість реалізації.

З метою забезпечення робочих місць для нових співробітників, важливо мати необхідний набір інструментів. Для ювелірів, це включає лещата різних розмірів, точні ваги з високою чутливістю, бензиновий пальник і паяльну лампу, ручні ювелірні вальці, напилки з різними профілями, двосторонні надфілі, пінцети, біноклярні окуляри, мініатюрні пасатижі, кусачки, міні-лобзики та молотки. Для виконання точних робіт необхідні штаптові інструменти, волочильна дошка, пуансони, плити, мініатюрна бор-машинка та вимірювальні інструменти, такі як мікрометр з точністю 0,1 мм, штангенциркуль до 150 мм, металева лінійка до 200 мм, циркуль та кільцемір. Також будуть потрібні інструменти для обтиснення і закачування золота і срібла, а також для закріплення дорогоцінних каменів та декоративних елементів [11].

Крім того, для роботи з металами будуть потрібні хімічні реактиви, такі як сірчана кислота, соляна кислота, гідрат окису натрію, мідний купорос, солі та ціанисте срібло. Ці реактиви використовуються під час процесів обробки металів під час створення прикрас. Забезпечення належного набору інструментів та реактивів допомагає забезпечити якість та точність виготовлених прикрас, а також забезпечує безпеку та ефективність роботи співробітників [26].

Оскільки проєкт не потребує закупівлю нового обладнання, навчання нового персоналу та перехід на нові підходи, то реалізація проєкту прогнозовано займе до 2 місяців від оголошення ідеї до практичної реалізації.

Складемо календарний план виконання робіт, які необхідні для впровадження нового проєкту, по етапам, а також витрати на реалізацію перших етапів проєкту (табл. 3.7)

Таблиця 3.7 – Календарний план виконання робіт

Захід, процес	Початок, дата	Кінець, дата	Витрати, тис. грн	Нотатки
Розгляд проєкту	15.05.2024	22.05.2024	0	Надання детального опису проєкту ТОВ «КЮЗ», оцінка пропозицій та можливості застосування проєкту
Запит до ТОВ «Завод «Ізумруд» щодо співпраці	22.05.2024	29.05.2024	0	Створення письмового запиту щодо співпраці від імені директора ТОВ «КЮЗ», в якому описані переваги та взаємовигоди співпраці
Пошук нових співробітників	22.05.2024	12.06.2024	5	Розміщення вакансії на популярних платформах для пошуку роботи, реклама вакансії (підняття в топ), проведення співбесіди
Закупівля інструменту для нових співробітників	05.06.2024	12.06.2024	145	Закупівля інструменту та реагентів у постачальника ТОВ «КЮЗ», оплата доставки та установки
Перегляд КВЕД ТОВ «КЮЗ», консультація з юристом	29.05.2024	12.06.2024	10	Розгляд правових моментів стосовно використання нових матеріалів в роботі та необхідності документації
Створення прототипів першої колекції (дублікатів дорогих виробів ТОВ «КЮЗ»)	29.05.2024	26.06.2024	100	Аналіз ринку ювелірної продукції та трендів, створення макетів та тестових виробів, оцінка можливості реалізації та подальшого серійного виготовлення тощо
Закупівля сировини	19.06.2024	26.06.2024	800	Сировина для запуску першої пробної колекції (дублікат колекції «Заручинна») – золото та домішки, синтетичні діаманти, хімічні реагенти, доставка
Виготовлення першої колекції	26.06.2024	17.07.2024	60	Виплата заробітної плати майстрам, усунення помилок при невдалій роботі
Запуск реклами	10.07.2024	17.07.2024	15	Редагування сайту, публікація рекламних оголошень, просування контенту тощо

*Складено автором*

Отже, реалізація проєкту від подання ідеї до випуску перших виробів становитиме в середньому 2 місяці.

Сума необхідних витрат для реалізації проєкту становить 1135 тис. грн. Враховуючи те, що розмір статутного капіталу ТОВ «КЮЗ» складає 2000 тис. грн, підприємство може запустити проєкт власноруч без допомоги інвесторів, тобто використати власні кошти з накопичення нерозподіленого прибутку [31].

Наразі в асортименті ТОВ «КЮЗ» є вироби із синтетичних аметистів, рубінів та сапфірів. Такий крок ще у 2015 році підвищив кількість продажів ювелірних прикрас виробника на 3,4% [26].

Спільно з експертами ТОВ «КЮЗ» проведено аналіз і прогнозування обсягу замовлень на нові товари, а також оцінено потенціал підвищення виручки від основної діяльності завдяки зростанню продажів прикрас. Згідно з експертною думкою, після впровадження проєкту у 2024 році очікується така динаміка продажів:

- У 2024 році прогнозується збільшення продажів прикрас на 6%, що свідчить про позитивний вплив впровадження проєкту на залучення клієнтів і стимулювання попиту на продукцію компанії.

- У 2025 році очікується більш значне зростання продажів на 10%, що підтверджує ефективність стратегії розвитку і збільшення частки ринку.

Економічний ефект очікується за рахунок розширення використання еко-технології з меншою кількістю витрат на сировину, збільшення лояльності клієнтів, а також розширення асортименту та ринку споживачів.

Переходячи до розрахунку ефективності запропонованих заходів для ТОВ «КЮЗ», розглянемо план доходів та витрат після впровадження запропонованого проєкту. Оцінку ефективності проєкту проведемо на 3 роки (2024 – 2026 рр.) та викладемо у вигляді табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – План доходів та витрат ТОВ «КЮЗ» після реалізації проєкту

Показники	2024				2025	2026
	1	2	3	4		
1	2	3	4	5	6	7
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	261,3	168,7	210,6	339,8	1832,4	2382,1
Податок на додану вартість, тис. грн.	52,3	33,7	42,1	68,0	366,5	476,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	87,1	73,6	98,2	106,3	289,38	329,3
Прибуток (збиток) від реалізації, тис. грн.	121,9	61,4	70,3	165,5	1176,5	1576,4
Податок на прибуток, тис. грн.	21,9	11,0	12,7	29,8	211,8	283,8
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток), тис. грн.	100,0	50,3	57,6	135,7	964,8	1292,6

*Складено та розраховано автором*

Отже, з табл. 3.8 можна побачити, що в першому році після впровадження проєкту виручка від реалізації очікується невелика – 980,4 тис. грн. Проте, враховуючи те, що це виручка за одним з запропонованих проєктів та паралельно з проєктом ТОВ «КЮЗ» виготовлятиме та збуватиме іншу продукцію, така виручка за перший рік є досить позитивним показником. Надалі за прогнозом можна побачити, що виручка та інші показники зростають та приносять прибутку як за річну діяльність ТОВ «КЮЗ».

Отже, лише на цьому етапі можна стверджувати, що найменш ризиковий проєкт (виготовлення дубляжу існуючої колекції) є успішним та ефективним, адже чистий дохід є вищим, ніж від діяльності ТОВ «КЮЗ» при виготовленні звичайної продукції, а собівартість є в рази нижчою.

Виходячи з планового попереднього розрахунку, ТОВ «КЮЗ» в 2026 році отримає 1292,6 тис. грн. чистого прибутку.

Оцінюючи ефективність проєкту, розрахуємо такі показники, як чистий дисконтований дохід, дисконтований термін окупності інвестицій, індекс

прибутковості, рентабельність інвестицій, точка беззбитковості проєкту та фінансова міцність проєкту.

Чистий дисконтований дохід (NPV) визначається як дисконтована різниця між доходами та видатками проєкту. В рамках даної дипломної роботи за доходи приймаємо виручку, а за витрати – собівартість та ПДВ.

Розрахунок проводиться за допомогою ставки дисконту, яка обчислюється за формулою 3.2 [15]:

$$r = rf + rp + i \quad (3.2)$$

де  $r$  – ставка дисконту;  $rf$  – безризикова відсоткова ставка;  $rp$  – премія за ризик;  $i$  – відсоток інфляції.

Показник премії за ризик приймемо у розмірі 7,38% ставки єврооблігацій ТОВ «КЮЗ». Розмір безризикової відсоткової ставки страхування склав 25%. Індекс (відсоток) інфляції, за якою формувався державний бюджет України на 2022 рік, становить 26,6% [20].

Отже, ставка дисконту для проєкту розраховується наступним чином:

$$r = 7,38 + 25 + 26,6 = 58,98\%$$

Таким чином, ставка дисконту дорівнює 59%.

Подальші розрахунки дисконтованих грошових потоків відбуватимуться шляхом пошуку добутку надходжень (видатків) та коефіцієнту дисконтування.

Коефіцієнт дисконтування розраховується за наступною формулою [27]:

$$K = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (3.3)$$

де  $K$  – коефіцієнт дисконтування;  $t$  – рік реалізації проєкту;  $r$  – обсяг дисконтної ставки.

В подальших розрахунках коефіцієнт дисконтування для періоду 2024-2026 рр. буде:

$$K_{2024} = \frac{1}{(1 + 0,59)^1} = 0,63$$

$$K_{2025} = \frac{1}{(1 + 0,59)^2} = 0,4$$

$$K_{2026} = \frac{1}{(1 + 0,59)^3} = 0,25$$

Для розрахунку чистого дисконтованого доходу в табл. 3.10 використаємо наступну формулу:

Чистий дисконтований дохід (NPV) визначається як різниця між сумою чистого приведенного грошового потоку та інвестиціями, отриманими та залученими в період реалізації проекту [27].

Так як у випадку ТОВ «КЮЗ» при плануванні фінансування інвестиції витрачалися тільки під час запуску проекту, то формула для розрахунку NPV буде наступною [14]:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I \quad (3.4)$$

де  $NPV$  – сума чистого дисконтованого доходу проекту;  $I$  – сума інвестиційних вкладень, витрачених для запуску проекту.

Грунтуючись на отриманих результатах розрахунків показника, ТОВ «КЮЗ» прийме рішення щодо запуску або відхилення пропозиції реалізації проекту. Отже, можемо виділити три нормативи (метрики), які дозволять визначити ефективність проекту та прийняття рішення щодо його запуску:

$NPV < 0$  – відмова від проекту, оскільки присутній ризик отримання збитків;

$NPV = 0$  – відмова від проекту через недоцільність запуску, відсутні як збитки, так і прибуток;

$NPV > 0$  – запуск проекту, можливе потенційне збільшення капіталу ТОВ «КЮЗ» за рахунок чистого доходу.

Таблиця 3.10 – NPV проекту

Показники	2023	2024	2025	2026
Доходи, тис. грн	-	980,4	1832,4	2382,1
Витрати, тис. грн	-	289,4	329,3	365,2
ЕВІТДА, тис. грн	-	691,0	1503,1	2016,9
Амортизація, тис. грн	-	79,4	79,4	79,4
ЕВІТ, тис. грн	-	611,6	1423,7	1937,5
Податок на прибуток від ЕВІТ (18%), тис. грн.	-	110,1	256,3	348,7
НОРАТ, тис. грн	-	501,5	1167,4	1588,7
Операційний грошовий потік, тис. грн	-	580,9	1246,8	1668,2
Інвестиції, тис. грн	1035			
Чистий грошовий потік, тис. грн	-1035	580,9	1246,8	1668,2
Коефіцієнт дисконтування	1	0,63	0,40	0,25
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-1035	366,0	498,7	417,0
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	-1035	-669,0	-170,3	246,8

*Складено та розраховано автором*

Динаміку потоків та NPV візуалізуємо за допомогою графіку на рис. 3.4.

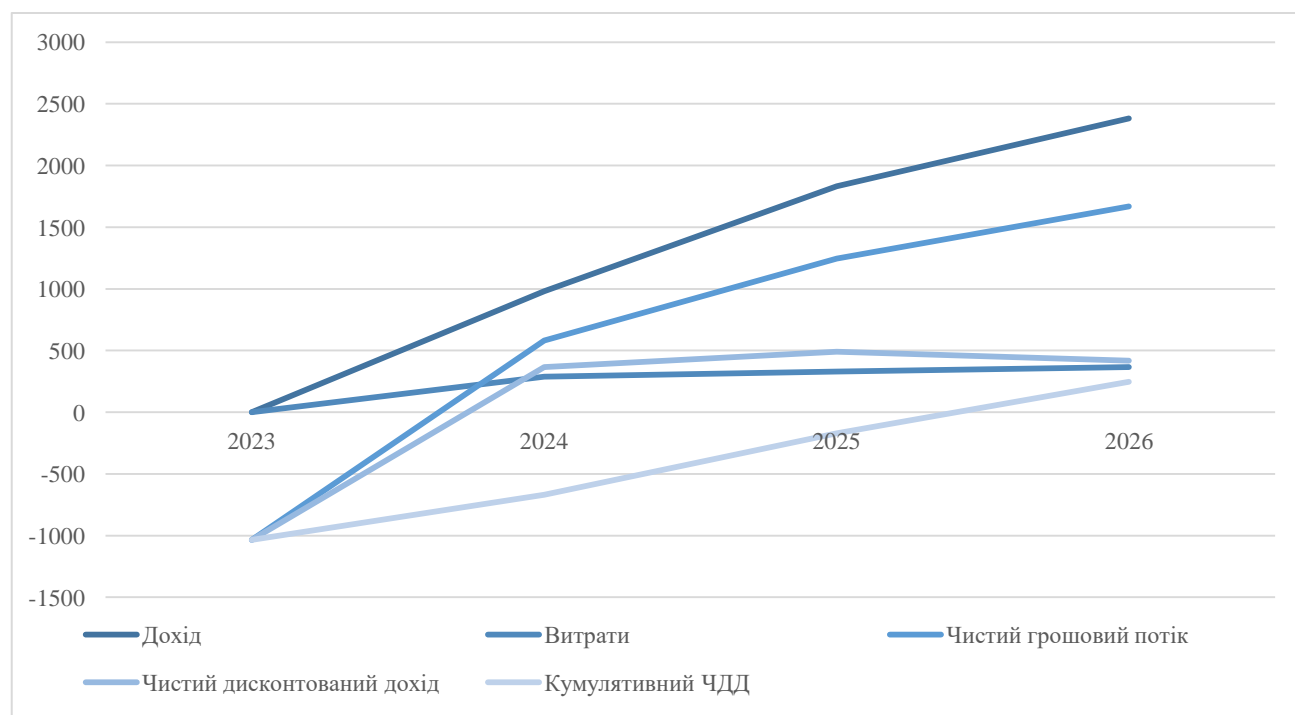


Рисунок 3.4 – Динаміка потоків та NPV

*(складено автором)*

Отже, провівши розрахунки в табл. 3.10, можемо побачити, що NPV 246,8 тис. грн за досліджуваний термін. Розрахунки показника виконувались за формулою 3.4.

Так як показник NPV складає 246,8 тис. грн, що задовольняє вимогу  $NPV > 0$ , то запуск проєкту буде доцільним та вигідним, адже існує потенційне збільшення капіталу ТОВ «КЮЗ» за рахунок чистого доходу від реалізації проєкту.

Для розрахунку наступного показника використаємо індекс прибутковості, який розраховується за формулою [24]:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I} \quad (3.5)$$

де  $PI$  – індекс рентабельності інвестицій.

Аналогічно до NPV, можемо виділити три нормативи (метрики), які дозволять визначити ефективність проєкту та прийняття рішення щодо його запуску:

$PI < 0$  – відмова від проєкту, оскільки присутній ризик отримання збитків;

$PI = 0$  – відмова від проєкту через недоцільність запуску, відсутні як збитки, так і прибуток;

$PI > 0$  – запуск проєкту, можливе потенційне збільшення капіталу ТОВ «КЮЗ».

Використовуючи формулу 3.5, розрахуємо показник індексу прибутковості:

$$PI = \frac{366,0 + 798,7 + 417,0}{1035} = 1,53$$

Отже, з розрахунків бачимо, що індекс прибутковості дорівнює 1,53, що є більше 0. Тобто, проєкт для ТОВ «КЮЗ» буде прибутковим, а його впровадження та реалізація доцільною.

Наступний показник, який покаже ефективність реалізації проєкту, буде дисконтований коефіцієнт рентабельності. Він вказуватиме доходи ТОВ «КЮЗ» при витратах кожної 1 грн. Формула для розрахунку дисконтованого коефіцієнту рентабельності наступна [25]:

$$DROI = PI - 1 \quad (3.6)$$

Використавши формулу 3.5, отримаємо наступний результат:

$$DROI = 1,53 - 1 = 0,53$$

Провівши розрахунок дисконтованого коефіцієнту рентабельності, можемо стверджувати, що ТОВ «КЮЗ» отримуватиме 0,53 грн на кожную 1 грн інвестицій в проєкт.

Ще одним показником буде дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period). Це показник часового інтервалу, за межами якого NPV є позитивною величиною. Розраховується DPP за наступною формулою [37]:

$$DPP = t_i + \frac{|KPV_{t_i}|}{PV_{t_{i+1}}} \quad (3.7)$$

де  $DPP$  – дисконтований термін окупності інноваційного проєкту;  $t_i$  – рік останнього від'ємного значення кумулятивної вартості;  $KPV_{t_i}$  – кумулятивна вартість  $t_i$  року (останнє від'ємне значення);  $PV_{t_{i+1}}$  – дисконтована вартість грошового потоку у році, коли вартість грошового потоку більша за попереднє від'ємне значення [37].

Використавши формулу 3.7, отримаємо такий результат:

$$DPP = 2 + \frac{|-170,3|}{417,0} = 2,5$$

Отже, провівши розрахунок дисконтованого терміну окупності, бачимо, що проєкт з виготовлення дубляжів існуючої колекції «Заручення» із синтетичних діамантів окупиться повністю за 2,5 роки.

Важливим кроком буде розрахунок точки беззбитковості для проєкту, за допомогою якого можна буде розрахувати майбутній обсяг продукції, а

також вартість продажів, необхідних для повного покриття витрат, які ТОВ «КЮЗ» понесе за реалізацію та впровадження проєкту.

Для початку для розрахунку точки беззбитковості проєкту визначено основні показники, які будуть необхідні для розрахунків [23].

Постійні витрати ТОВ «КЮЗ»: 792497,28 грн.

Змінні витрати ТОВ «КЮЗ»: 2786,21 грн. од.

Середня ціна виробу без ПДВ: 6883,04 грн.

Маючи показники, визначимо точку беззбитковості у натуральному вираженні ( $Q_{кр}$ ) за формулою [15]:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{(P-AVC)} \quad (3.8)$$

де  $FC$  – умовно-постійні витрати, грн;  $P$  – ціна, грн;  $AVC$  – змінні витрати на одиницю продукції.

За формулою 3.8 визначимо точку беззбитковості у натуральному вираженні [15]:

$$Q_{кр} = \frac{792497,28}{6883,04 - 2786,21} = 193 \text{ од.}$$

Отже, обсяг продажу, при якому витрати повністю покриваються доходами становить 193 од./рік.

Розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні необхідно здійснити за формулами 3.9 та 3.10.

$$Q'_{кр} = \frac{FC}{1-a} \quad (3.9)$$

де  $a$  – частка змінних витрат у ціні виробу та розраховується за формулою [15]:

$$a = \frac{AVC}{P} \quad (3.10)$$

Використовуючи формули 3.9 та 3.10, проведемо розрахунок точки беззбитковості у вартісному вираженні:

$$Q'_{кр} = \frac{792497,28}{1-0,4} = 1331466,15 \text{ грн}$$

де  $a$  за формулою 3.10:

$$a = \frac{2786,21}{6883,04} = 0,4.$$

Для більш наочного відображення критичного обсягу виробництва (точки беззбитковості) варто зобразити графік, де TR – виручка від реалізації продукції, TC – сукупні витрати в гривнях [37].

Зобразимо результати розрахунків за допомогою графіку на рис. 3.5.

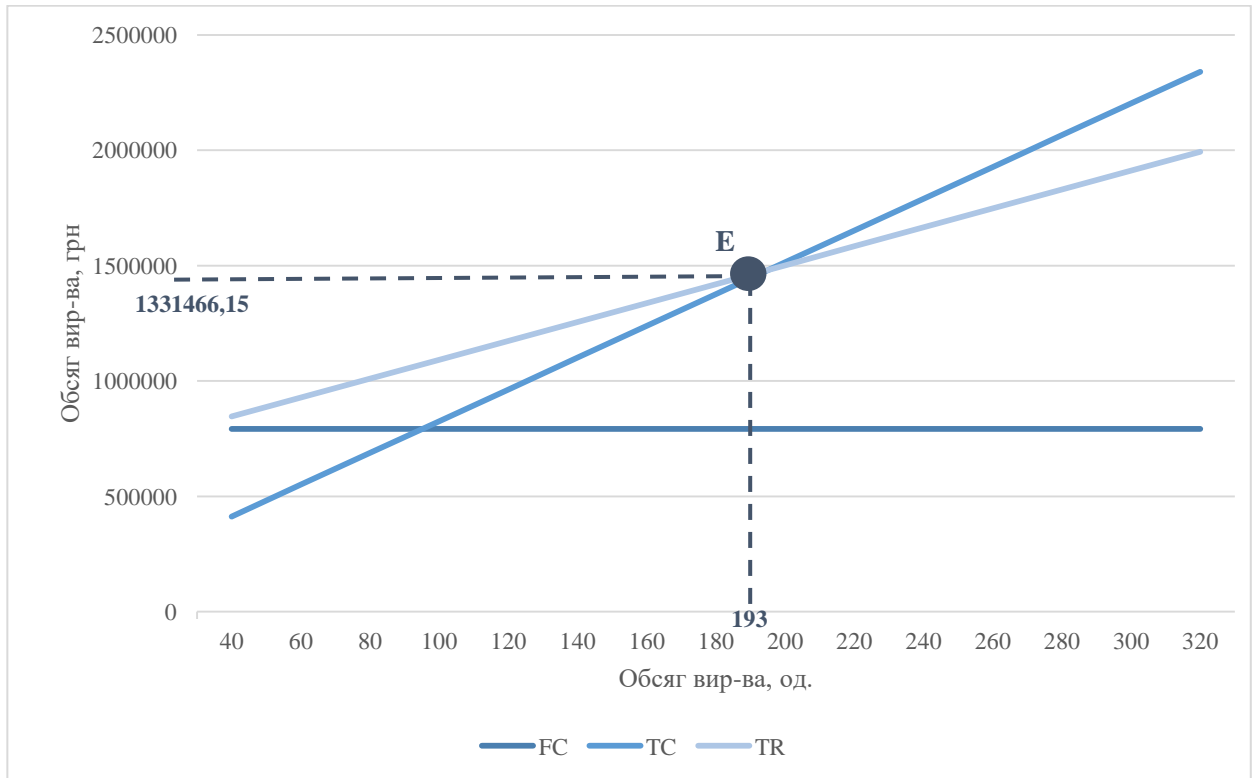


Рисунок 3.5 – Точка беззбитковості проекту

(складено автором)

Отже, для того, аби підприємство повністю покрити витрати на виробництво продукції за новим проектом, ТОВ «КЮЗ» необхідно продати 193 од. продукції загальною вартістю в 1331466,15 грн за 1 рік.

Підсумовуючи результати розрахунків даного підрозділу, можемо дійти висновку, що проект є ефективним та його реалізація є доцільною.

## Висновки до третього розділу

Визначивши проблему з матеріальними витратами на ТОВ «КЮЗ», було визначено потребу щодо реалізації подальших заходів удосконалення системи матеріальних витрат.

Запропонований проєкт матиме декілька видів реалізації:

- створення дублів бестселерів з використанням синтетичних діамантів;
- створення окремої колекції з синтетичними діамантами;
- виготовлення 80% продукції з синтетичних діамантів (у разі вдалої реалізації одного з двох або обидвох вищезгаданих видів реалізації )

Так як створення дублів бестселерів з використанням синтетичних діамантів є найбільш економним варіантом, то запропонований проєкт на початкових етапах буде доцільно розглядати саме в такому виді.

В роботі було проведено розрахунок та аналіз показників економічної ефективності реалізації проєкту.

За період з 2024 по 2026 роки прогнозується збільшення продажів прикрас на 6%, 10% та 13% відповідно.

Виходячи з планового попереднього розрахунку, ТОВ «КЮЗ» в 2026 році отримає 1292,6 тис. грн. чистого прибутку.

Ставка дисконту для проєкту після розрахунків склала 59%.

Коефіцієнти дисконтування за 2024-2026 рр становили 0,63, 0,4 та 0,25 відповідно.

NPV проєкту склав 246,8 тис. грн та задовольнив вимогу  $NPV > 0$ . Тобто запуск проєкту є доцільним та вигідним, адже існує потенційне збільшення капіталу ТОВ «КЮЗ» за рахунок чистого доходу від реалізації проєкту.

Індекс прибутковості після розрахунків склав 1,53, що є більше 0. Тобто, проєкт для ТОВ «КЮЗ» буде прибутковим, а його впровадження та реалізація доцільною.

Провівши розрахунок дисконтованого коефіцієнту рентабельності, можемо стверджувати, що ТОВ «КЮЗ» отримуватиме 0,53 грн на кожен 1 грн інвестицій в проєкт.

Дисконтований термін окупності (DPP) проєкту дорівнює 2,5 роки.

Точка беззбитковості у натуральному вираженні складе 193 од.. Тобто обсяг продажу, при якому витрати повністю покриваються доходами становить 193 од./рік.

Точка беззбитковості у вартісному вираженні складе 1331466,15 грн.

Підсумовуючи результати розрахунків даного підрозділу, можемо дійти висновку, що проєкт є ефективним та його реалізація є доцільною.

## ВИСНОВКИ

1. Під час вивчення сутності планування витрат, було встановлено, що вона полягає у розробці систематичного підходу до визначення, оцінки і контролю витрат, необхідних для здійснення його операцій. Аналізуючи функції планування виявлено, що основними є: планування витрат, що дозволяє прогнозувати майбутні витрати на основі аналізу попередніх фінансових даних, ринкових умов та стратегічних цілей підприємства; бюджетування, що дозволяє підприємству контролювати витрати, встановлювати цілі та здійснювати перегляд результатів з метою досягнення фінансової стабільності; аналіз та контроль витрат, що дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів та покращити фінансові показники; прийняття рішень, що надає керівництву підприємства необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень; оптимізація витрат, що дозволяє знайти способи зменшення невикористаних ресурсів, ефективніше використовувати наявні ресурси та знизити загальні витрати.

2. При визначенні етапів аналізу та планування витрат на підприємстві, було визначено, що є 5 основних етапів. Перший етап полягає у систематичному зборі і класифікації всіх витрат, які понесені підприємством протягом певного періоду. Другим етапом є детальний аналіз витрат з метою визначення їх структури та патернів. Третім є встановлення бюджету. Він дозволяє керівництву планувати використання ресурсів та контролювати витрати відповідно до стратегічних цілей. Четвертим є моніторинг та контроль, тобто порівняння фактичних витрат з планованими, виявлення відхилень та прийняття заходів для їх виправлення. Цей етап включає регулярний аналіз фінансової звітності та звітів про витрати. П'ятий етап полягає в оцінці ефективності витрат, порівнянні з попередніми періодами та ідентифікації патернів. Аналіз результатів дозволяє виявити успішність планування витрат і при необхідності внести корективи у подальші плани.

3. Розглядаючи економіко-організаційну характеристику досліджуваного підприємства, було встановлено, що ТОВ «КЮЗ» (ПАТ «КИЇВСЬКИЙ ЮВЕЛІРНИЙ ЗАВОД» до 05.04.2013) – це справжній лідер в ювелірній галузі України, яка відзначається високою якістю своїх виробів та незмінною популярністю серед вимогливих клієнтів. Керівником організації є Сімчук Віталій Леонідович. Розмір статутного капіталу ТОВ «КЮЗ» складає 2000000 грн. Станом на 20.04.2023 організація не перебуває в процесі припинення. Основною діяльністю досліджуваного підприємства за КВЕД є 32.12 – Виробництво ювелірних і подібних виробів. ТОВ «КЮЗ» протягом аналізованого (в рамках даної дипломної роботи) періоду покращило структуру капіталу. Рентабельність діяльності ТОВ «КЮЗ» є неоднозначною, оскільки рентабельність активів з кожним роком зменшувалась, а рентабельність основної діяльності постійно коливається та не виходить за межі 2020 року. Позитивною тенденцією є те, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу за досліджуваний період постійно зростає, тим самим роблячи підприємство більш привабливим для інвестування.

4. Здійснивши аналіз та оцінювання витрат на досліджуваному підприємстві, прийшли до висновку, що серед всіх витрат майже половину займають матеріальні витрати, до яких відносяться витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, тару, будівельні матеріали, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети, використані в операційній діяльності підприємства. З цього можна зробити висновок, що оптимізація та пошук шляхів удосконалення повинні бути напрямлені саме на цей вид витрат

5. Провівши ґрунтовний аналіз пріоритетних напрямків зниження витрат на досліджуваному підприємстві, було досліджено, що найбільший відсоток припадає на матеріальні витрати (46,3%). З великим відривом від попереднього показника йдуть витрати на оплату праці (19,9%), собівартість

реалізованої продукції у тис грн (13,9%) та інші операційні витрати (10,2%). Таким чином, бачимо, що серед всіх витрат майже половину займають матеріальні витрати. З цього можна зробити висновок, що оптимізація та пошук шляхів удосконалення будуть напрямлені саме на цей вид витрат.

6. В ході розробки та опису нового підходу удосконалення планування витрат на досліджуваному підприємстві, було визначено сутність проєкту з удосконалення планування витрат діяльності ТОВ «КЮЗ». Вона полягає у використанні синтетичних діамантів (синтетичних алмазів), тобто вирощених в лабораторних умовах, замість натуральних, тобто видобутих природних копалин. Для удосконалення планування витрат діяльності ТОВ «КЮЗ» було запропоновано впровадити використання синтетичних діамантів замість натуральних. Запропонований проєкт матиме декілька видів реалізації: створення дублів бестселерів з використанням синтетичних діамантів; створення окремої колекції з синтетичними діамантами; виготовлення 80% продукції з синтетичних діамантів.

7. Надаючи економічне обґрунтування ефективності запропонованого проєкту, було проведено розрахунок та аналіз показників економічної ефективності реалізації проєкту. За плановим попереднім розрахунком, ТОВ «КЮЗ» в 2026 році отримає 1292,6 тис. грн. чистого прибутку; ставка дисконту дорівнює 59%; коефіцієнти дисконтування за 2024-2026 рр становили 0,63, 0,4 та 0,25 відповідно; NPV проєкту склав 246,8 тис. грн та задовольнив вимогу  $NPV > 0$ ; Індекс прибутковості після розрахунків склав 1,53, що є більше 0; дисконтований коефіцієнт рентабельності склав 1,53 (0,53 грн на кожну 1 грн інвестицій в проєкт); дисконтований термін окупності (DPP) проєкту дорівнює 2,5 роки; точка беззбитковості у натуральному вираженні складе 193 од., точка беззбитковості у вартісному вираженні складе 1331466,15 грн. Підсумовуючи результати розрахунків в межах дипломної роботи, можемо дійти висновку, що проєкт є ефективним та його реалізація є доцільною.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Barnard, A. S. The diamond formula: diamond synthesis-a gemological perspective. Butterworth-Heinemann. 2000.
2. Blocher E. J. et al. Cost Management (A Strategic Emphasis) 8. McGraw-Hill Education. 2019.
3. Etika Jewels. Difference Between GIA And IGI Certifications. URL: <https://etikajewels.com/whats-the-difference-between-gia-and-igi-certifications/> (дата звернення 15.03.2023)
4. GIA. Sample Natural Diamond Reports. URL: <https://www.gia.edu/analysis-grading-sample-report-diamond> (дата звернення )
5. Hansen D. R., Mowen M. M., Heitger D. L. Cost management. Cengage Learning. 2021. URL: <https://pdfuni.com/sample/Management/MG601-700/MG602/sample-Cost%20Management%205th%205E%20Don%20Hansen%20Maryanne%20Mowen.pdf> (дата звернення 19.02.2023)
6. Harrison R., Noreen E., Brewer P. Management accounting. 2014. 327 p.
7. Ingle and Rhode. A guide to diamond cut. URL: <https://www.ingleandrhode.co.uk/journal/diamond-cuts> (дата звернення 20.04.2023)
8. ISO/DIS 11211-2. Gradig polished diamonds.
9. NV Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajinci-skupovuyut-yuvelirni-virobi-yak-zrosli-prodazhi-top-brendi-novini-ukrajini-50195378.html> (дата звернення 06.03.2023)
10. O'Donoghue, Michael. Gems: their sources, descriptions and identification. Butterworth-Heinemann. 2006.
11. Rubin and SON. Supplies and instruments for the Diamond and jewelni trade. 2002.

12. Spear, K. E. & Dismukes, J. P. Synthetic diamond. Wiley-IEEE. 1994. ISBN 978-0-471-53589-8.

13. Бізнес-Довідник підприємств. URL: <https://ua.kompass.com/> (дата звернення 11.03.2023)

14. Волков А.С. Інвестиційні проєкти: від моделювання до реалізації. Київ. 2006. с. 256.

15. Гавриш О. А., Дергачова В. В., Бояринова К. О., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М., Кравченко М. О. Інноваційний менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. Київ : НТУУ «КПІ» ; ВПІ ВПК, 2016. 386 с.

16. Гарасим Л. С., Пацула О. І. *Управління витратами в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства*. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан. 2022. с. 365-370.

17. Голов С. Ф. та ін. Шляхи удосконалення системи управління витратами на підприємстві. Обліково-аналітичні методи і моделі та інформаційні системи і технології в бізнесі та оподаткування. 2021. с. 150.

18. Гусарова Л.В. Управління витратами: загальні поняття про витрати і управління ними. Калькулювання витрат: конспект лекцій. К.: КНУБА. 2019. с. 55.

19. Давидович І.Є. Управління витратами: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2018. с. 411.

20. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 21.04.2023)

21. Діаманти. Технічні умови. ТУ У 36.2-05792885-001:2007

22. Енциклопедія сучасної України. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=6239](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=6239) (дата звернення 03.04.2023)

23. Іванчик Т. В. Система управління витратами підприємства: дис. ВНТУ. 2020. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29046/8671.pdf?sequence=3> (дата звернення 12.03.2023)

24. Іванюта П. В. Управління витратами як важливіший напрям розвитку підприємства. Редакційна колегія. 2011. с. 125.

25. Інноваційний проєкт: ознаки, види, відмінності від інвестиційного. URL: [https://life-prog.ru/2\\_94568\\_innovatsionniy-proekt-priznaki-vidi-otlichiya-ot-investitsionnogo.html](https://life-prog.ru/2_94568_innovatsionniy-proekt-priznaki-vidi-otlichiya-ot-investitsionnogo.html) (дата звернення: 06.05.2023).

26. Інформаційний портал Союзу Ювелірів України. URL: <http://juvelir.org.ua/> (дата звернення 01.03.2023)

27. Кашицина Т.Н. Експертиза інноваційних проєктів: навч. посіб. Київ: Вид-во КНУ, 2012. 58 с.

28. КВЕД 32.12. Виробництво ювелірних і подібних виробів. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/32/KVED10\\_32\\_12.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/32/KVED10_32_12.html) (дата звернення 17.03.2023)

29. Лук'яненко К. О. Теоретичні основи формування системи управління витратами підприємства. Економіка, облік, фінанси, управління і право: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку. 2019. с. 28.

30. Облік видів економічної діяльності. 2.5.1. Поняття та класифікація витрат. URL: <https://library.if.ua/book/2/193.html> (дата звернення 20.03.2023)

31. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl. ТОВ «КЮЗ». Анкета. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=6426763&tb=file> (дата звернення 20.04.2023)

32. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl. ТОВ «КЮЗ». Фінансові показники 2020 р. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2020&id=6426763&tb=financial-statements> (дата звернення: 20.04.2023)

33. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl. ТОВ «КЮЗ». Фінансові показники 2021 р. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2021&id=6426763&tb=financial-statements> (дата звернення: 20.04.2023)

34. Онлайн-сервіс перевірки компаній YouControl. ТОВ «КЮЗ». Фінансові показники 2022 р. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?year=2022&id=6426763&tb=financial-statements> (дата звернення: 20.04.2023).

35. Офіційна сторінка М-ва юстиції України. Війна – не час для кохання? А ось і не так!. Facebook. URL: <https://www.facebook.com/minjust.official/posts/pfbid0GZ4eUAw99xRRgzN7QrqBj6STtiKFRzyLmWvsj7BSz4uC8TtaYbKdFYfQCjLt6PGMI> (дата звернення: 11.04.2023).

36. Офіційний сайт. ТОВ «КЮЗ». URL: <https://kuz.ua/> (дата звернення )

37. Попов В.Л. та ін. Управління інноваційними проєктами: навч. Посіб. К.: ІНФРА-К, 2009. с. 336

38. Тігова Т. М., Селіверстова Л. С., Процюк Т. Б. Аналіз фінансової звітності: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури. 2012. с. 178ч'


39. Фролов С.М., Колісник Г.М.. Планування витрат діяльності підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2022. Вип. 6 (110). С. 159-171.

40. Данилюк О.Є. Управління ризиками: курсова робота / за кер. Копішинської К.О. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, кафедра менеджменту підприємств. 2023. 4 -16 с.

41. Бізнес-план: навчальний посібник до виконання розрахункової роботи для студентів першого (бакалаврського) рівня галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Ж. М. Жигалкевич. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 38 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/45016>

# ДОДАТКИ

## Додаток А



**GIA NATURAL DIAMOND GRADING REPORT**

January 01, 2014  
 GIA Report Number ..... 2141438167  
 Shape and Cutting Style ..... Round Brilliant  
 Measurements ..... 6.41 - 6.43 x 3.97 mm

**GRADING RESULTS**

Carat Weight ..... 1.01 carat  
 Color Grade ..... F  
 Clarity Grade ..... SI1  
 Cut Grade ..... Excellent

**ADDITIONAL GRADING INFORMATION**

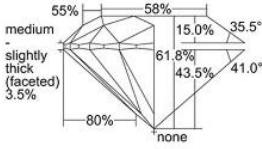
Polish ..... Excellent  
 Symmetry ..... Excellent  
 Fluorescence ..... None  
 Inscription(s): GIA 2141438167, *I Love You*  
 Comments: \*\*SAMPLE\*\*SAMPLE\*\*SAMPLE\*\*SAMPLE\*\*

GIA.edu

**GIA REPORT**  
2141438167

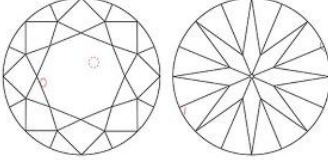
Verify this report at GIA.edu

**PROPORTIONS**



Profile to actual proportions

**CLARITY CHARACTERISTICS**




**KEY TO SYMBOLS\***

- Crystal
- ☁ Cloud
- ☞ Feather
- ▲ Natural


\* Red symbols denote internal characteristics (inclusions). Green or black symbols denote external characteristics (blemishes). Diagram is an approximate representation of the diamond, and symbols shown indicate type, position, and approximate size of clarity characteristics. All clarity characteristics may not be shown. Details of finish are not shown.

**GRADING SCALES**

GIA COLOR SCALE	GIA CLARITY SCALE	GIA CUT SCALE
D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z	FLAWLESS INTERNALLY FLAWLESS VVS <sub>1</sub> VVS <sub>2</sub> VS <sub>1</sub> VS <sub>2</sub> SI <sub>1</sub> SI <sub>2</sub> I <sub>1</sub> I <sub>2</sub> I <sub>3</sub>	EXCELLENT VERY GOOD GOOD FAIR POOR



reportcheck.gia.edu



The results documented in this report refer only to the diamond described, and were obtained using the techniques and equipment available to GIA at the time of examination. This report is not a guarantee or valuation. For additional information and important limitations and disclaimers, please see GIA.edu/terms or call +1 800 421 7250 or +1 760 462 4500. ©2017 Gemological Institute of America, Inc.

THE SECURITY FEATURES IN THIS DOCUMENT, INCLUDING THE Hologram, SECURITY SCREEN AND MICROPOINT LINES, IN ADDITION TO THOSE NOT LISTED, EXCEED DOCUMENT SECURITY INDUSTRY GUIDELINES.

Рисунок А.1 – Приклад сертифікату GIA

Джерело: [4]

Додаток Б



451089366

January 12, 2021

IGI Report Number 451089366

Description NATURAL DIAMOND

Shape and Cutting Style ROUND BRILLIANT

Measurements 6.33 - 6.37 x 3.92 mm

**GRADING RESULTS**

Carat Weight 1.00 CARAT

Color Grade F

Clarity Grade SI 2

Cut Grade EXCELLENT


**ADDITIONAL GRADING INFORMATION**

Polish EXCELLENT

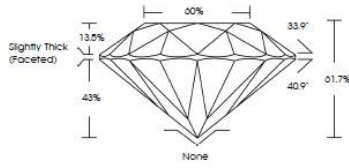
Symmetry EXCELLENT

Fluorescence VERY SLIGHT

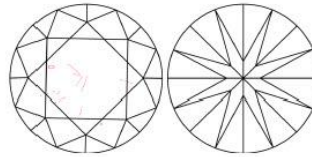
Inscription(s) IGI 451089366



PROPORTIONS



CLARITY CHARACTERISTICS



KEY TO SYMBOLS

Red symbols indicate internal characteristics.  
Green symbols indicate external characteristics.

COLOR

D - F	G - J	K - M	N - R	S - Z	FANCY
Colorless	Near Colorless	Slightly Tinted	Very Light Color	Light Color	

CLARITY

IF	VS <sup>1-2</sup>	SI <sup>1-2</sup>	I <sup>1-2</sup>
Internally Flawless	Very Very Slightly Included	Very Slightly Included	Slightly Included

Рисунок Б.1 – Приклад сертифікату IGI.

Джерело: [3]

## Додаток В

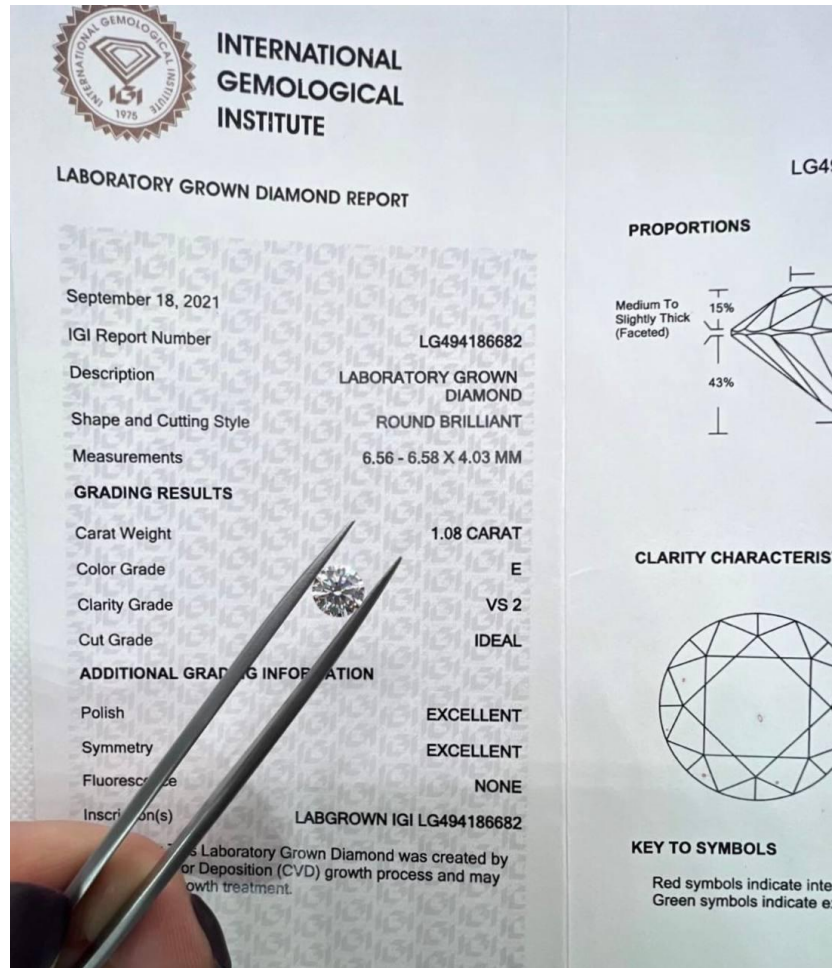


Рисунок В.1 – Сертифікат IGI

*(розроблено автором)*