

Міністерство освіти і науки України
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра обліку і оподаткування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «Облік і контроль витрат підприємства в контексті
стратегічного управління»

Виконала: студентка спеціальності
071 “Облік і оподаткування”

(шифр і назва спеціальності)

Кармаліта Вероніка Василівна

(прізвище та ініціали студента)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Івасюк Н.Б.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

к.е.н., доц. Кохан І.В.

(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Економічна суть витрат підприємства, їх класифікація та порядок визнання	8
1.2. Поняття стратегічного управління та його зв'язок з обліком витрат..... Error! Bookmark not defined.	5
1.3. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління.....	22
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»	
2.1. Особливості організації обліку витрат підприємства.....	32
2.2. Методичні підходи до обліку витрат підприємства у стратегічному управлінні.....	45
2.3. Напрями вдосконалення обліку витрат підприємства у контексті стратегічного управління.....	51
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
3.1. Організація контролю витрат підприємства	59
3.2. Методичні основи контролю витрат підприємства у стратегічному управлінні	68
3.3. Оптимізація витрат підприємства у контексті стратегічного управління	75
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції облік і контроль витрат підприємства стають ключовими елементами ефективного стратегічного управління. Витрати є основою для формування собівартості продукції, визначення фінансових результатів і конкурентоспроможності підприємства. Тому вдосконалення системи обліку та контролю витрат сприяє підвищенню економічної стійкості та забезпечує довгострокову ефективність.

Система обліку витрат покликана надавати повну, точну й своєчасну інформацію про структуру витрат, їх обсяг і динаміку. Така інформація є основою для прийняття стратегічних рішень, що включають вибір оптимальної цінової політики, визначення пріоритетів інвестування, оцінку економічної доцільності різних видів діяльності. Сучасні методи обліку витрат, такі як калькулювання за видами діяльності (Activity-Based Costing) або облік за центрами відповідальності, дозволяють більш точно ідентифікувати витрати та управляти ними.

Контроль витрат, своєю чергою, є інструментом забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим показникам. Його основними завданнями є виявлення відхилень, аналіз їх причин та впровадження коригувальних дій. Це дозволяє уникати необґрунтованих витрат, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати відповідність витрат стратегічним цілям підприємства. Тобто, обрана тема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах розвитку обліку і оподаткування.

У контексті стратегічного управління облік і контроль витрат слугують інструментами для реалізації довгострокових цілей підприємства. Зокрема, вони сприяють формуванню гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Наприклад, систематичний аналіз витрат може виявити потенціал для зниження собівартості продукції, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку. Облік і контроль витрат є

важливими складовими стратегічного управління підприємством. Їх ефективна організація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стійкість бізнесу та створює умови для довгострокового розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Результати проведеного дослідження можуть допомогти підприємству покращити ефективність своєї діяльності а також забезпечити їм конкурентну перевагу на ринку.

Теоретичні розробки в області обліку витрат підприємства були здійснені у працях таких відомих економістів, як: Ф.Ф. Бутинець, Ф. Візера, Я.В. Волковська, С.І. Головацька, Н.В. Дуганець, А. Месель-Веселяк, Л.В. Нападовська, С.А. Нестеренко, І.В. Перемозова, М.С. Пушкар, О.П. Сашко, О.С. Степанюк, А. Сміт, Й. Шумпетер та ін. Водночас питання економічної сутності, формування обліку і контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління в науковій літературі недостатньо досліджені.

Метою роботи є розробка та поліпшення теоретико-методичних засад обліку витрат підприємства та опрацювання рекомендацій до можливих маршрутів зростання їх результативності. Виконання мети має здійснюватися при вирішенні **таких завдань**:

- підсумувати економічну сутність витрат підприємства, їх класифікацію та порядок визнання;
- обґрунтувати та систематизувати поняття стратегічного управління та його зв'язок з обліком витрат;
- вивчити нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління;
- провести аналіз стану та тенденцій розвитку у ТОВ «Фуджікура Аутомобілів Україна Львів»;
- проаналізувати тенденції та особливості організації обліку витрат на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до обліку витрат у стратегічному контексті;

- запропонувати напрями вдосконалення організації обліку витрат;
- проаналізувати методологічні основи контролю витрат у стратегічному управлінні;
- ознайомитися із організацією та методикою контролю витрат підприємства;
- запропонувати напрямки оптимізації витрат у системі стратегічного управління: перспективні напрями.

Об'єкт дослідження є процес обліку і контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» в контексті стратегічного управління.

Предметом дослідження є організаційно-методологічні принципи, інструменти та механізми вдосконалення обліку та контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління, а також вплив сучасних облікових підходів та методів управлінського аналізу на формування обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

Методи дослідження включають загальнонаукові методи, такі як аналіз, синтез, індукція та дедукція, а також спеціалізовані методи, зокрема економіко-математичне моделювання, порівняльний аналіз, методи фінансового контролю та аудит, що дозволило авторці забезпечити всебічний аналіз проблематики та розробити рекомендації щодо вдосконалення обліку і контролю витрат на підприємстві.

Для підсумування економічної сутності витрат виробництва, їх класифікації та порядку визнання був використаний методи аналізу та синтезу; для обґрунтування та систематизації сутності поняття стратегічного управління та його зв'язку з обліком витрат – індуктивний метод і логічний аналіз; для аналізу тенденцій та особливостей організації обліку витрат на підприємстві – порівняльний аналіз і статистичні методи; для обґрунтування методичних підходів до обліку витрат у стратегічному контексті – методи моделювання та експертних оцінок; для розробки напрямів вдосконалення організації обліку витрат – методи прогнозування та оптимізації; для аналізу методологічних основ контролю витрат у стратегічному управлінні – системний підхід; для

ознайомлення з організацією та методикою контролю витрат підприємства – методи кейс-аналізу; для пропонування напрямів оптимізації витрат у системі стратегічного управління – SWOT-аналіз. Отже, облік і контроль витрат є важливими складовими стратегічного управління підприємством, а його ефективна організація сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стійкість бізнесу та створює умови для довгострокового розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у всебічному обґрунтуванні теоретичних і методологічних засад і практичних підходів до стратегічного управління витратами підприємства на прикладі ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів». На відміну від традиційних підходів, дослідження зосереджено на інтеграції класифікації витрат із сучасними методами стратегічного управлінського обліку, що дозволяє поєднати операційні та довгострокові аспекти управління. Систематизовано методологічні підходи до обліку витрат у стратегічному контексті, які передбачають використання обліку за центрами витрат, видами діяльності, змінними та постійними витратами, а також розрахунок собівартості життєвого циклу продукції. Новизна полягає у доведенні доцільності поєднання цих підходів з принципами бережливого виробництва та культури Кайдзен, що формує цілісну систему управління витратами, орієнтовану на підвищення ефективності бізнес-процесів, фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Запропоновані положення дозволяють розширити існуючі наукові уявлення про стратегічне управління витратами, а також створюють практичну основу для формування адаптивних та гнучких механізмів управління, здатних забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції та інтеграції України в європейський економічний простір.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені положення та рекомендації розширюють методологічні основи бухгалтерського обліку та контролю витрат у контексті стратегічного управління підприємством, оскільки

вони спрямовані на вдосконалення процесів відображення та аналізу операційної діяльності, що надає можливість формувати чіткі стратегічні орієнтири, підвищувати ефективність управлінських рішень та оптимізувати роботу керівництва з точки зору контролю витрат. Запропоновані підходи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», сприяючи підвищенню ефективності його системи управління.

Інформаційну базу дослідження акумулювали аналітичні матеріали Державної служби статистики України, дані річної звітності ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», наукові напрацювання дослідників, матеріали Інтернет та ін.

Апробація результатів роботи. Результати досліджень доповідалися й обговорювалися на III Міжнародній науково-практичній конференції «Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри», яка відбулася 6 листопада 2025 р. на базі факультету економіки та управління Одеського державного аграрного університету (м. Одеса). Додаток А.

Структура і обсяг. Дослідження структуроване у вигляді вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 сторінок друкованого тексту, основний текст 88 сторінок, що включає 8 таблиць, 6 рисунків та 7 додатків. Бібліографія налічує 73 джерел й займає 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКУ І КОНТРОЛЮ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Економічна суть витрат підприємства, їх класифікація та порядок визнання

Витрати підприємства потрібно розглядати як багатогранне явище, що відображає не лише затрати на виробництво продукції, а й на її збут, організацію, управління, інноваційні процеси та інші види діяльності, які прямо чи опосередковано впливають на ефективність бізнесу.

З економічної точки зору, витрати є показником, що інтегрує всі аспекти використання ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових та інтелектуальних. Витрати виробництва є одним із ключових економічних понять, що відображає кількісну оцінку використаних ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства, оскільки вони слугують базою для визначення собівартості продукції, оцінки ефективності діяльності підприємства та формування ціни на продукцію чи послуги.

Витрати виробництва є однією з ключових економічних категорій, що характеризують господарську діяльність підприємства, які відображають споживання ресурсів у процесі виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг. З економічного погляду, витрати виробництва виступають базою для формування собівартості продукції та безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства.

У законодавчому полі України порядок визнання, класифікації та відображення витрат у бухгалтерському обліку регламентується рядом нормативно-правових актів. Насамперед, це Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], який визначає загальні принципи ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності.

Визнання витрат у бухгалтерському обліку має відповідне регулювання. Відповідно до статті 4 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову

звітність в Україні», принципи обліку витрат базуються на таких засадах: принцип нарахування та відповідності доходів і витрат (витрати визнаються у тому періоді, коли вони були здійснені, незалежно від моменту фактичної оплати); обачність (витрати не можуть бути заниженими, а доходи завищеними); послідовність (методи оцінки витрат мають застосовуватися стабільно протягом звітних періодів) [1].

Класифікація витрат згідно з нормативно-правовими актами відбувається так [2]:

- Податковий кодекс України визначає склад витрат, що враховуються при обчисленні об'єкта оподаткування (стаття 138 ПКУ);

- Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку НП(С)БО 16 «Витрати» деталізує порядок визнання, групування та оцінки витрат підприємства. Відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати», витрати поділяють на: операційні витрати, що включають собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут тощо, фінансові витрати (відсотки за кредитами, витрати на залучення капіталу) та інші витрати (штрафи, списання безнадійної заборгованості тощо).

- Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), зокрема МСБО 2 «Запаси», регламентують методи оцінки витрат, пов'язаних із виробництвом продукції.

В умовах турбулентного середовища, витрати є не лише економічною категорією, а й об'єктом ретельного законодавчого регулювання, які сприяють об'єктивному відображенню фінансового стану підприємства та забезпеченню його податкової прозорості.

Основою для аналізу витрат є їх поділ на фактичні (реально здійснені) та нормативні (планові), що дозволяє підприємству оцінити ефективність використання ресурсів і впроваджувати коригуючі заходи для їх оптимізації [3, с. 125].

Класифікація витрат є важливим інструментом управління, адже вона дозволяє систематизувати витрати, аналізувати їх структуру і динаміку, а також

приймати зважені управлінські рішення.

За економічним змістом витрати поділяють на прямі витрати – витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретної продукції (сировина, матеріали, оплата праці) та на непрямі витрати – витрати, які неможливо прямо віднести до конкретного продукту (витрати на управління, оренда, амортизація) [4, с. 203-204].

За функціональною ознакою витрати поділяють на виробничі витрати – пов'язані з основною діяльністю підприємства; адміністративні витрати – пов'язані з управлінням підприємством, витрати на збут – пов'язані з реалізацією продукції.

За поведінкою витрат витрати поділяють на змінні витрати – змінюються пропорційно обсягу виробництва (сировина, енергія) та на постійні витрати – залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва (орендна плата, амортизація).

За способом визнання в обліку витрати ділять на поточні витрати – враховуються в періоді їх здійснення та на капіталізовані витрати – включаються до вартості активів (обладнання, нерухомість).

За місцем виникнення діляться на: витрати виробничих підрозділів; витрати адміністративних підрозділів; витрати служб збуту.

Для визначення собівартості продукції, оцінки запасів і розрахунку прибутку витрати класифікуються як вхідні та вихідні, прямі та непрямі, основні та накладні, виробничі та періодичні, а також як одноелементні та комплексні.

У процесі планування та ухвалення управлінських рішень витрати поділяють на постійні, змінні та умовно-постійні; безповоротні та змінні; граничні та пов'язані з приростом; планові та незаплановані [5, с. 155]. Для контролю й регулювання діяльності центрів відповідальності витрати розмежовуються на контрольовані та неконтрольовані, а також на регульовані й нерегульовані.

Таблиця 1.1 демонструє згруповану класифікацію витрат за основними критеріями.

Таблиця 1.1

Класифікація витрат за основними критеріями

Ознаки класифікації	Витрати
1 За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції
2. За календарними періодами	Витрати: поточні, одноразові та довготермінові
3 За видами продукції (робіт, послуг)	Витрати на виріб, групи однорідних виробів, одноразові замовлення тощо
4 За доцільністю витрачання	Витрати продуктивні та непродуктивні
5 За способом перенесення вартості на продукцію	Витрати прямі й непрямі
6 За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Витрати умовно-постійні та умовно-змінні
7 За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва, цеху, дільниці, служби тощо
8 Відносно характеру зв'язку з процесом виготовлення продукції	Витрати основні та накладні
9 За часом виникнення	Витрати звітного, майбутнього та минулого періодів

Джерело: згруповано автором за джерелами [6, с. 44]; [7, с. 170].

Усі виробничі витрати включаються до собівартості конкретних видів продукції, робіт або послуг, зокрема окремих виробів, виготовлених за індивідуальними замовленнями чи серійно для групи однорідних виробів.

Залежно від характеру та цільового призначення виробничих процесів, виробництво поділяється на основне та допоміжне (обслуговуюче).

Визнання витрат є важливим аспектом фінансового обліку, який забезпечує достовірність фінансової звітності підприємства [8, с. 137].

Згідно з міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ), витрати визнаються, якщо:

- існує ймовірність зменшення економічних вигід у майбутньому в результаті використання активів або виникнення зобов'язань;
- можна достовірно оцінити їх суму.

Процес визнання витрат у свою чергу включає кілька етапів, а саме: ідентифікацію витрат – на цьому етапі визначаються витрати, пов'язані з виробництвом або іншою діяльністю підприємства; оцінка витрат яка проводиться оцінка витрат у грошовому вираженні. Витрати групуються

відповідно до встановленої класифікації.

Процес формування витрат на виробництво та їх відображення у системі обліку є одним із основних, водночас найскладніших елементів у функціонуванні та розвитку виробничо-господарської діяльності підприємств. Правильне визначення витрат і раціонально організована система їх обліку є критично важливими, адже саме від цього залежить рентабельність виробництва, ефективність виготовлення окремих видів продукції, виявлення резервів для зниження собівартості, розрахунок цінової політики, обчислення національного доходу в масштабах країни, оцінка економічної доцільності впровадження нових організаційно-технічних заходів і прийняття обґрунтованих рішень щодо виробництва нових видів продукції.

Виробничий процес є основою господарської діяльності підприємства, і його характерною рисою є виникнення витрат, які формують виробничу собівартість продукції. Витрати виробництва, як на рівні підприємства, так і в масштабах суспільства, мають вартісну природу. Їх поділяють на загальні витрати виробництва та витрати, які стосуються безпосередньо виготовленої продукції. У вартісному вираженні витрати на одиницю продукції визначаються як собівартість.

Разом із тим, визначення собівартості має певну двозначність, оскільки вона не завжди чітко відрізняється від поняття «бухгалтерські витрати». Собівартість охоплює більш широкий спектр понять, ніж питомі витрати, оскільки враховує не тільки математичне розподілення загальних витрат, але й специфіку виготовлення кожної окремої одиниці продукції.

Важливо зазначити, що витрати відображають обсяг використаних ресурсів, які можуть бути оцінені як у вартісних, так і в натуральних одиницях виміру. У свою чергу, собівартість узагальнює всі витрати, пов'язані з виробництвом продукції, у грошовому еквіваленті. Таким чином, вона виконує роль основного інструменту оцінки витрат і слугує фундаментом для ухвалення стратегічних рішень у діяльності підприємства.

Відображення витрат у фінансовій звітності відбувається відповідно до

принципів бухгалтерського обліку (принцип відповідності, принцип нарахування).

Порядок визнання витрат залежить також від специфіки діяльності підприємства. Для виробничих підприємств важливим є облік витрат на етапі формування собівартості продукції, тоді як для підприємств сфери послуг акцент робиться на облік витрат, пов'язаних із наданням послуг.

У процесі дослідження виокремимо кілька ключових аспектів, які варто уточнити: розширити або критично оцінити з точки зору виробничих витрат як основного економічного фактору; класифікації витрат, як необхідність деталізації; собівартість як економічна категорія; вартісна форма витрат виробництва; пропозиції щодо удосконалення управління витратами

На нашу думку, виробництво є основним процесом господарської діяльності підприємства, і його суттєвою характеристикою є формування витрат на виробництво продукції. Проте варто наголосити, що поняття виробничих витрат виходить за межі суто облікових процедур та є стратегічною категорією, що визначає конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах глобальної економіки витрати виробництва впливають не лише на фінансові показники підприємства, а й на його інвестиційну привабливість, можливості інноваційного розвитку та адаптацію до ринкових змін.

Класифікація витрат включатиме три групи витрат: поточні, інвестиційні та соціальні. Така класифікація є досить загальною і не враховує низку важливих аспектів, зокрема: розмежування прямих і непрямих витрат (що є критично важливим для розрахунку собівартості продукції); поділ витрат за змінністю (змінні та постійні), що дозволяє оцінювати еластичність витрат щодо обсягів виробництва та диференціацію витрат за економічними елементами та статтями калькуляції, що є базою для ефективного управлінського обліку.

Окрім того, слід зазначити, що витрати, пов'язані з соціальним розвитком трудового колективу, можуть мати довгостроковий економічний ефект, оскільки сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та формуванню стійкої корпоративної культури.

Собівартість є економічною категорією, якій приділяється значна увага, особливо в межах бухгалтерського обліку проте її роль виходить за рамки облікової функції, оскільки собівартість є базовим індикатором ефективності виробництва, впливає на рівень цінової політики підприємства, визначає його рентабельність і конкурентоспроможність.

Важливо враховувати, що у сучасному економічному середовищі підходи до розрахунку собівартості зазнали значних змін. Наприклад, поряд із традиційними методами калькуляції собівартості (повний і змінний методи) застосовуються більш гнучкі інструменти, зокрема метод управління витратами на основі діяльності (ABC-costing) [9, с. 220-221], що дозволяє більш точно визначати витрати на окремі процеси та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Теза про вартісну форму витрат виробництва потребує деякого розширення, оскільки витрати підприємства не тільки мають вартісне вираження, але й можуть бути оцінені з позиції альтернативної вартості, тобто враховувати втрачений прибуток від нереалізованих можливостей. Це є особливо актуальним у контексті вибору інвестиційних стратегій, коли підприємство змушене розподіляти ресурси між виробничою діяльністю та капіталовкладеннями у нові напрями розвитку.

З огляду на розглянуту проблематику, можна рекомендувати підприємствам: запроваджувати стратегічний облік витрат, що дозволяє прогнозувати та моделювати їхній вплив на довгострокові фінансові результати; використовувати систему контролю за витратами (cost control system), що базується на принципах бюджетування, контролінгу та аналітичного обліку та орієнтуватися на адаптивне управління витратами, що включає використання цифрових технологій для аналізу витрат у реальному часі.

Отже, класифікація витрат і порядок їх визнання є не лише технічним інструментом, але й засобом стратегічного управління. Наприклад, аналіз структури витрат дозволяє визначити точки оптимізації та запроваджувати заходи для їх зниження. Це особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції,

коли кожен відсоток економії витрат може стати вирішальним для прибутковості підприємства. Формування витрат на виробництво і їх правильне відображення в обліковій системі є надзвичайно важливим завданням, від якого залежить як поточна ефективність діяльності підприємства, так і його довгострокові перспективи розвитку в умовах сучасного ринкового середовища. Використання сучасних інструментів аналізу витрат дозволить підприємствам підвищити ефективність господарської діяльності та забезпечити довгострокову стійкість у конкурентному середовищі.

1.2. Поняття стратегічного управління та його зв'язок з обліком витрат

Стратегічне управління – це процес розробки, реалізації та моніторингу довгострокових цілей організації, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у динамічному середовищі. Його сутність полягає в тому, щоб визначити вектор розвитку підприємства, передбачати можливі виклики й формувати стратегії, які забезпечать стійкий розвиток і максимальну ефективність діяльності. У цьому контексті стратегічне управління нерозривно пов'язане з управлінським обліком витрат, оскільки останній забезпечує керівників релевантною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Питання розробки організаційного механізму стратегічного управлінського обліку витрат підприємств є надзвичайно актуальним через нестачу фундаментальних досліджень у цій сфері. Це зумовлено тим, що в Україні досі не здійснюється систематичний аналіз найкращих практик обліку витрат на національному рівні. Крім того, стратегічний облік витрат безпосередньо впливає на підвищення прибутковості підприємств. У сучасних умовах, коли витрати на виробництво та собівартість продукції продовжують зростати, підприємства змушені переоцінювати свої можливості й розробляти нові стратегії для ефективного реагування на виклики як регіонального, так і

галузевого масштабу.

Воєнні дії, мали серйозний вплив на всі сфери економічної діяльності. Для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності необхідні інструменти, які дозволять підвищити їхню прибутковість і забезпечити стабільність діяльності. Ключову роль у цьому відіграє розробка організаційного механізму стратегічного управлінського обліку витрат, що є важливим елементом ефективного функціонування підприємств.

Теоретичні основи формування організаційно-економічного механізму стратегічного управлінського обліку витрат у товариствах мають важливе значення для створення ефективної системи управління витратами. Це стосується розробки всіх подальших заходів, пов'язаних із вибором оптимальної системи управлінського обліку, визначенням методів розподілу витрат і обґрунтуванням способів калькулювання собівартості продукції. Зменшення та оптимізація витрат товариства сприяють як зростанню прибутковості, так і раціональній організації трудового процесу [10, с. 180].

Класифікація витрат є ключовим напрямом удосконалення системи управління витратами будь-якого товариства. При цьому необхідно дотримуватися класифікації, прийнятої в традиційному бухгалтерському обліку. Різноманітність витрат, що виникають у процесі господарської діяльності, а також потреба у створенні інформаційної бази для прийняття управлінських рішень визначають важливість класифікації витрат за різними критеріями. Класифікація витрат – це процес поділу та одночасного об'єднання однорідних витрат за певними ознаками [11].

Концептуальні засади управління витратами мають вирішальне значення для ефективного функціонування товариства. Подальші наукові дослідження мають зосереджуватися на розробці та впровадженні інтегрованої концепції управління витратами, яка враховуватиме специфіку діяльності підприємств і зміни в їхній стратегії розвитку [12, с. 77].

Взаємозв'язок системи управління витратами товариства із сучасною концепцією стратегічного менеджменту полягає в тому, що управління

витратами є однією з ключових складових управління підприємством. Це передбачає підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності товариства. Важливим аспектом є обґрунтоване застосування методів оптимізації витрат у довгостроковій перспективі. Використання принципів стратегічного менеджменту в системі управління витратами передбачає формування стратегії оптимізації цього процесу [13]. Взаємозв'язок стратегічного управління та обліку витрат подано на табл. 1.2.

Сучасні реалії господарювання вимагають від ринкових учасників не лише оперативної адаптації до змін економічного середовища, а й здатності ефективно обирати конкурентні стратегії та реалізовувати стратегічні плани розвитку. Управлінський персонал має швидко орієнтуватися в динамічних економічних умовах і приймати зважені рішення, що визначатимуть довгострокові перспективи підприємства. Ефективна система управлінського обліку відіграє ключову роль, забезпечуючи необхідну інформацію для стратегічного управління та сприяючи успішному виконанню управлінських завдань.

Основним викликом для управлінського обліку на досліджуваному товаристві є нечітке розуміння його сутності.

Управлінський облік витрат є ключовим інструментом стратегічного управління, адже саме через аналіз витрат і ресурсів можна формувати стратегії, які враховують економічні можливості підприємства. Він допомагає визначати центри відповідальності, оцінювати ефективність окремих підрозділів і виявляти слабкі місця у процесах виробництва або надання послуг. Облік витрат сприяє розробці стратегій мінімізації витрат і підвищення продуктивності, що є критично важливим у сучасних умовах ринкової конкуренції.

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок стратегічного управління та обліку витрат

Елемент	Стратегічне управління	Зв'язок з обліком витрат
Мета	Довгостроковий розвиток підприємства, досягнення конкурентних переваг	Облік витрат забезпечує даними для оцінки економічних наслідків стратегічних рішень
Горизонт планування	Довгостроковий (3–10 років і більше)	Формує прогностну собівартість, визначає потреби в ресурсах на перспективу

Інформаційна база	Аналітичні, прогнозні, ринкові дані, стратегічна звітність	Дані управлінського обліку, калькуляції, бюджетування, аналіз витрат за центрами відповідальності
Інструменти	SWOT-аналіз, BSC, стратегічні карти, PESTEL, аналіз конкурентоспроможності	Система обліку витрат (ABC-костинг, директ-костинг, калькулювання), аналіз відхилень
Прийняття рішень	Вибір стратегій розвитку, інвестицій, диверсифікації	Формування інформації для визначення рентабельності, оптимізації витрат і вибору стратегічних альтернатив
Контроль та оцінка	Вимірювання досягнення стратегічних цілей	Контроль витрат, бюджетний контроль, аналіз ефективності використання ресурсів
Результат	Підвищення конкурентоспроможності, стійкість на ринку	Оптимізація собівартості, підвищення прибутковості, економічне обґрунтування стратегій

Джерело: сформовано автором

Особливістю стратегічного управління є те, що воно враховує не лише поточні фінансові показники, а й довгострокові тенденції, такі як інноваційний розвиток, екологічна сталість та адаптація до змін зовнішнього середовища. Для цього управлінський облік повинен бути спрямований на прогнозування майбутніх витрат, моделювання різних сценаріїв і оцінку їхнього впливу на загальну стратегію. Отже, він стає не просто засобом збору інформації, а важливою складовою аналітичного інструментарію для стратегічного планування.

Стратегічне управління набуває особливого значення через зростання невизначеності у зовнішньому середовищі, потребу в оптимізації ресурсів і прагнення досягти високого рівня конкурентоспроможності. Облік витрат, у свою чергу, допомагає забезпечити прозорість фінансових потоків, контролювати ефективність використання ресурсів і підвищувати рентабельність підприємства [14, с. 119]. Саме тому взаємозв'язок між стратегічним управлінням і обліком витрат стає основою для прийняття зважених рішень, що забезпечують сталий розвиток підприємства в умовах швидкозмінного ринку.

Інтеграція стратегічного управління з обліком витрат дає змогу підприємствам не лише орієнтуватися у складних ринкових умовах, а й

створювати нові можливості для сталого розвитку та зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі, особливо щодо використання інструментів для стратегічного управління. Для ефективної організації управлінського обліку необхідно створити центри відповідальності, які допоможуть оптимізувати витрати та забезпечити систематизоване управління ресурсами, сприяючи сталому розвитку підприємств у конкурентному середовищі.

Стратегічне управління є наріжним каменем ефективного функціонування будь-якої організації, адже воно спрямоване на визначення довгострокових цілей і забезпечення їх реалізації. У сучасному світі, що характеризується високою турбулентністю економічних процесів, стратегічне управління виступає тим механізмом, який дозволяє підприємству не тільки адаптуватися до змін, але й активно впливати на них. Його зв'язок із обліком витрат є критичним, оскільки управління витратами дає змогу не лише формувати базу для прийняття оперативних рішень, але й слугує фундаментом для розробки довгострокових стратегій.

З нашої точки зору, стратегічне управління та управлінський облік витрат мають розглядатися не як окремі елементи, а як єдина інтегрована система. Для прикладу, розробка стратегії зниження собівартості продукції неможлива без детального аналізу структури витрат і визначення факторів, що впливають на їх зміну. Тут облік витрат виконує подвійну функцію: по-перше, він забезпечує кількісну базу для аналізу, а по-друге, дозволяє оцінити ефективність обраних стратегій у ретроспективі.

Важливо зазначити, що стратегічне управління витратами виходить за межі традиційного розуміння бухгалтерського обліку, що охоплює інструменти стратегічного аналізу, такі як ABC-калькулювання (облік витрат за видами діяльності), аналіз точки беззбитковості, моделювання сценаріїв і управління витратами на основі життєвого циклу продукції [15]. Окреслені підходи дозволяють не лише оптимізувати витрати, але й забезпечують їхню адаптацію до змін стратегічного контексту підприємства.

Ще один аспект, який є важливим, – це зв'язок управлінського обліку з

інноваційними рішеннями в організації. На тепер зростає роль нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, людський капітал і корпоративна культура. Управлінський облік повинен враховувати ці аспекти, оскільки вони все більше впливають на структуру витрат і прибутковість підприємств. Зокрема, важливість інвестицій у розвиток персоналу чи інноваційні технології можна оцінити лише через призму стратегічного управління витратами, яке враховує довгострокову віддачу від таких вкладень.

Існує потреба в побудові ефективної системи комунікації між управлінським обліком і стратегічним менеджментом. Наприклад, центри відповідальності можуть виконувати функцію інформаційних вузлів, забезпечуючи зв'язок між різними підрозділами підприємства, оскільки це дозволить створити інформаційний потік, який сприятиме більш точному визначенню стратегічних цілей і формуванню релевантної інформації для їх досягнення.

Сучасна парадигма стратегічного управління витратами повинна також враховувати глобальні виклики, такі як необхідність екологічної сталості та соціальної відповідальності бізнесу. Для прикладу, оптимізація витрат має включати аналіз екологічних наслідків діяльності підприємства та розробку стратегій, що мінімізують негативний вплив на довкілля. Зокрема, облік витрат перетворюється на потужний інструмент, що сприяє реалізації принципів сталого розвитку.

У світі поки що не розроблено універсальної моделі стратегічного управлінського обліку витрат. Саме тому важливо адаптувати найкращі міжнародні практики з урахуванням специфіки національної економіки [16, с. 66]. Аналізуючи закордонний досвід, особливий акцент варто робити на практиках розвинених країн.

У Японії дослідження у сфері стратегічного управлінського обліку почали проводити ще в 60-х роках XX століття. У цей період був створений метод управління витратами, який базується на розрахунку цільової собівартості продукції, враховуючи встановлену наперед ринкову ціну. Мета цього підходу –

оптимізація виробничих витрат. Початкові форми цього методу з'явилися в 1947 році в компанії «Дженерал Електрик», а в 80-х роках вони отримали широке впровадження у США [17]. У 1965 році корпорація «Тойота» вперше застосувала цей підхід на практиці, інтегрувавши його в систему управління. Хоча винахід методу часто пов'язують з американським інженером Лоуренсом Майлзом, його початкова концепція цільового управління витратами залишилася недостатньо розвинутою та не отримала значного поширення.

Різноманітність методів, форм і інструментів управління витратами, характерна для закордонної практики, свідчить про відсутність універсального підходу [18, с. 88-89]. Це стосується і механізмів управлінського обліку витрат у кластерах, які також залежать від конкретних умов діяльності та стратегічних цілей. Ефективність управління витратами у таких випадках часто досягається через поєднання декількох підходів.

Стратегічне управління є ключовим елементом ефективного функціонування підприємства, оскільки воно визначає довгострокові цілі та напрями його розвитку. Головна сутність стратегічного управління полягає у формуванні, реалізації та контролі за стратегічними рішеннями, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства в динамічному ринковому середовищі.

Одним із важливих аспектів стратегічного управління є його взаємозв'язок із обліком витрат. У процесі прийняття стратегічних рішень керівництво підприємства має орієнтуватися на точну та своєчасну інформацію про витрати виробництва, що дозволяє ефективно прогнозувати майбутні фінансові результати, визначати можливості оптимізації ресурсів та забезпечувати контроль за витратами.

Стратегічне управління та облік витрат є взаємозалежними процесами, які повинні розвиватися синхронно. Лише інтеграція цих підходів дозволить підприємствам не лише зберігати конкурентоспроможність, але й досягати стійкого розвитку навіть у складних економічних умовах. Тому майбутнє за системами, які здатні поєднати аналіз витрат, стратегічне планування та

інноваційний підхід до управління.

Отже, облік витрат, як частина управлінського обліку, відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії підприємства, оскільки він дозволяє:

- оцінювати ефективність використання ресурсів підприємства;
- визначати рентабельність продукції чи послуг;
- контролювати витрати та уникати необґрунтованих фінансових втрат підприємства;
- формувати аналітичну базу для ухвалення стратегічних рішень щодо ціноутворення, інвестування та оптимізації бізнес-процесів.

Таким чином, стратегічне управління та облік витрат є взаємопов'язаними елементами управління підприємством. Без належного контролю витрат неможливо ефективно розробляти та реалізовувати стратегію розвитку, а стратегічне управління, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності системи обліку витрат через інтеграцію сучасних методів планування та аналізу.

1.3. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління

Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку та контролю витрат підприємства в контексті стратегічного управління – це складна та багаторівнева система, яка формує організаційно-методичну основу функціонування суб'єктів господарювання, забезпечує їхню здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірної інформації про формування та використання ресурсів. Динамічний економічний розвиток, трансформації ринкової інфраструктури та поглиблення інтеграції України у світові економічні процеси значення регуляторних механізмів бухгалтерського обліку та контролю витрат значно зростає, оскільки вони визначають параметри допустимих підходів до відображення господарських операцій, забезпечують прозорість

фінансових потоків та створюють правові передумови для впровадження інноваційних інструментів стратегічного управління, зокрема концепцій стратегічного контролінгу, бюджетування, збалансованої системи показників або інтегрованого управління ефективністю підприємства.

Нормативно-правове забезпечення обліку та контролю витрат підприємств формується на основі багаторівневої системи законодавчих, нормативних, методичних і внутрішніх документів, які забезпечують єдність принципів ведення обліку та створюють інформаційну базу для стратегічного управління.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає правові засади ведення бухгалтерського обліку, вимоги до облікової політики, принципи формування інформації про витрати та їх відображення у фінансовій звітності. Закон наголошує на важливості достовірності та порівнюваності даних, що є ключовими для стратегічних управлінських рішень [1].

Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [19] регулює порядок проведення аудиту, вимоги до аудиторів і аудиторських послуг. У частині контролю витрат цей закон визначає обов'язкові процедури перевірки правильності обліку витрат, дотримання стандартів і оцінку ризиків викривлення фінансової інформації. Аудиторські висновки є важливим інструментом стратегічного контролю та мінімізації фінансових ризиків.

План рахунків бухгалтерського обліку [20] та Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій [21] визначає структуру синтетичного обліку витрат, включаючи рахунки класів 8 «Витрати за елементами» та 9 «Витрати діяльності». Інструкція про застосування Плану рахунків встановлює порядок відображення витрат, їх групування і закриття рахунків. Чим забезпечує уніфікованість облікових процедур та можливість формування аналітичної інформації для стратегічного аналізу.

Водночас нормативно-правова база обліку витрат не обмежується загальними вимогами: вона включає спеціалізовані положення (стандарти)

бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 16 «Витрати» [22], який є ключовим документом для методологічного забезпечення процесів формування та обліку витрат, оскільки закріплює їх економічну сутність, склад, порядок визнання та відображення у структурі собівартості продукції, робіт та послуг. Його доповнюють НП(С)БО 9 «Запаси» [23], НП(С)БО 7 «Основні засоби» [24], НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [25] та інші стандарти, що опосередковано впливають на методологію визначення та контролю витрат, оскільки вони регламентують порядок нарахування амортизації, оцінки матеріальних ресурсів, відображення майбутніх витрат та списання активів, які в комплексі формують інформаційну основу для аналітичної роботи управління.

Облік і контроль витрат також регулюється низкою міжнародних стандартів. МСБО 2 «Запаси» – порядок оцінки та списання запасів за методами FIFO, середньозваженої собівартості [26]; формує основу прямого і непрямого включення витрат у собівартість. МСБО 1 «Подання фінансової звітності» [27] – розкриття інформації про витрати та фінансові результати. МСБО 23 «Витрати на позики» [28] – порядок капіталізації витрат на відсотки.

Використання міжнародних стандартів забезпечує сумісність облікової інформації у стратегічному менеджменті, особливо для підприємств, що працюють на зовнішніх ринках.

Контроль витрат у стратегічному контексті регулюють міжнародні та національні стандарти аудиту:

- МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора» – визначає принципи перевірки правильності відображення витрат [29];
- МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків» – важливий для стратегічного контролю витрат і аналізу внутрішніх процесів [30];
- МСА 330 «Реагування аудитора на оцінені ризики» – регламентує процедури перевірки операцій, пов'язаних з витратами [31];
- МСА 540 «Аудит облікових оцінок» – ключовий для контролю резервів, амортизації, знецінення активів [32].

Аудиторські стандарти забезпечують методичну основу перевірки

достовірності витрат у звітності, що підвищує якість стратегічних рішень.

До внутрішньо корпоративних нормативи належать: облікова політика підприємства; внутрішні регламенти з бюджетування; положення про центри відповідальності; стандарти калькулювання і норми витрат. Дані документи забезпечують адаптацію вимог законодавства до специфіки підприємства та формування інформаційної системи стратегічного управління витратами.

Сучасна система нормативно-правового регулювання обліку витрат базується на сукупності законів, підзаконних актів, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності та внутрішніх положень, які в сукупності забезпечують методологічну цілісність облікової політики підприємства (Додаток Б), визначають єдиний підхід до класифікації витрат, їх документального підтвердження, розрахунку собівартості продукції, формування фінансових результатів та організації контрольних процедур.

Умови господарювання та ефективне управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Витрати відіграють визначальну роль у стратегічному управлінні, оскільки від їх структури, динаміки та рівня залежить фінансова стійкість, прибутковість та інвестиційна привабливість підприємства.

Ефективне стратегічне управління витратами неможливе без чіткого нормативно-правового регулювання, яке визначає порядок їх обліку та відображення у фінансовій звітності. Вітчизняне законодавство містить низку нормативно-правових актів, що регламентують правила обліку витрат, їхню класифікацію та вплив на фінансові результати підприємства. Нормативно-правові акти щодо обліку витрат у вітчизняному законодавстві відображено у Додатку В.

Нормативно-правове регулювання набуває особливого значення в контексті інтеграції української системи бухгалтерського обліку в міжнародні стандарти, що зумовлено необхідністю забезпечення порівнянності фінансової інформації, прозорості бізнес-процесів та привабливості вітчизняних

підприємств для інвесторів. МСФЗ встановлюють більш гнучкі, принципові підходи до обліку витрат, зосереджуючись не лише на формальних правилах, а й на економічній сутності операцій, що значно розширює можливості стратегічного управління та створює передумови для використання інформації про витрати в процесах прогнозування, планування та оцінки ефективності діяльності. Перехід на МСФЗ сприяє вдосконаленню системи управлінського контролю, оскільки вимагає від підприємств впровадження чіткої, документованої облікової політики, яка враховує особливості бізнес-моделі, типу виробництва, технологічних процесів, позиціонування на ринку та стратегічних цілей розвитку.

Аналізуючи нормативно-правові акти, які регулюють облік витрат у вітчизняному законодавстві, слід відзначити їхню роль у забезпеченні прозорості, достовірності та уніфікації процесу обліку витрат на підприємствах України.

Податкове законодавство визначає також порядок формування витрат з точки зору їх впливу на оподатковуваний прибуток, регулює правила документального підтвердження та встановлює критерії податкової доцільності витрат. Податковий кодекс України [33], через систему норм щодо амортизації, формування резервів, класифікації прямих і непрямих витрат та визначення їхнього впливу на фінансовий результат, має суттєвий вплив на управлінські рішення підприємства, оскільки саме він визначає межі допустимості певних господарських операцій з точки зору оптимізації податкового навантаження. Податкове регулювання стає не лише інструментом державного контролю, а й важливою складовою побудови моделі стратегічного управління витратами.

Отже, нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку та контролю витрат у контексті стратегічного управління – це не статичний набір правил, а динамічна, взаємопов'язана система, яка інтегрує державні регуляторні механізми та внутрішньокорпоративні стандарти, забезпечує методологічну узгодженість формування облікових даних, створює умови для достовірної оцінки витрат та формує інформаційне середовище, в якому стратегічні

управлінські рішення стають виправданими, ефективними та здатними забезпечити сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Законодавче регулювання обліку витрат відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством, дає змогу забезпечує єдині правила ведення обліку та складання фінансової звітності, що підвищує її достовірність. Законодавче регулювання також дозволяє формувати прогнозовані фінансові результати на основі законодавчих вимог та на основі цього регламентує підходи до оптимізації податкового навантаження через облік витрат. А як кінцевий результат то підвищує інвестиційну привабливість підприємства.

Нормативно-правові акти, що регулюють облік витрат у вітчизняному законодавстві, є ключовим інструментом для забезпечення ефективного фінансового управління. Дані документи дозволяють підприємствам систематизувати витрати, оптимізувати фінансові результати та приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку бізнесу. Водночас, інтеграція міжнародних стандартів у вітчизняну практику обліку сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку.

Не менш важливою складовою нормативного забезпечення контролю витрат є система внутрішніх нормативних актів підприємства, яка формує локальні правила організації облікового процесу, встановлює методи контролю, відповідальність структурних підрозділів, процедури документообігу, процедури інвентаризації, ризик-орієнтовані механізми контролю та засоби мінімізації збитків. Внутрішньоекономічні нормативні акти є інструментом адаптації національних стандартів до конкретних умов підприємства та забезпечують можливість ефективного поєднання фінансового та управлінського обліку, що є ключовою умовою стратегічного управління [26, с. 39]. У системі стратегічного управління роль контролю витрат розширюється: він набуває функцій моніторингу реалізації стратегічних цілей, оцінки ефективності бізнес-процесів, виявлення точок неефективності витрат, прогнозування фінансових ризиків та забезпечення прозорості результатів діяльності.

Впровадження сучасних концепцій стратегічного управління, таких як BSC, стратегічний контролінг, модель EVA або процесно-орієнтоване управління, вимагає нормативної системи обліку та контролю витрат, яка не тільки відповідає чинним законодавчим вимогам, але й забезпечує аналітичну гнучкість, необхідну для прийняття стратегічних рішень.

Наявність чіткої, деталізованої, нормативно обґрунтованої системи облікових процедур дозволяє підвищити прогностичну функцію управління, встановити об'єктивні параметри оцінки економічної ефективності, забезпечити надійність моделей планування та сформувати основу для побудови довгострокових стратегій розвитку підприємства.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку та контролю витрат у сучасних умовах функціонування підприємства формується як багаторівнева система, що поєднує державні регуляторні механізми, стандарти бухгалтерського обліку та внутрішньокорпоративні нормативні акти, що визначають методологію формування інформації про витрати та умови її використання у стратегічному управлінні. 3

Законодавчо встановлені вимоги до бухгалтерського обліку, положення (стандарти) бухгалтерського обліку, норми податкового регулювання та впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності забезпечують уніфікацію підходів до класифікації, оцінки, документування та контролю витрат, створюючи основу для достовірного відображення фінансових результатів та підвищення прозорості діяльності підприємства.

Водночас, у рамках стратегічного управління, важливу роль відіграє внутрішня нормативно-правова база, яка дозволяє адаптувати національні вимоги до специфіки бізнес-моделі, забезпечити узгодженість процедур контролю зі стратегічними цілями та сформувати ефективну систему моніторингу економічної ефективності.

Висновки до розділу 1

Поняття витрат виходить за межі суто облікових процедур та є стратегічною категорією, що визначає конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах роботи підприємства витрати впливають не лише на фінансові показники підприємства, а й на його інвестиційну привабливість, можливості інноваційного розвитку та адаптацію до ринкових змін. Економічна сутність витрат, їх класифікація та порядок визнання є основою для формування ефективної системи управління витратами. Їх розуміння і правильне застосування дозволяє підприємствам досягати своїх стратегічних цілей, забезпечувати конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Доведено, що роль витрат у системі стратегічного управління підприємством є визначальною, оскільки вони впливають на всі аспекти діяльності – від фінансового планування до конкурентної боротьби. Раціональне управління витратами дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, сформувати оптимальну структуру витрат та забезпечити стійкий розвиток підприємства у динамічному ринковому середовищі. Розуміння адміністративним персоналом важливості стратегічного управління витратами повинно стати ключовим елементом загальної стратегії підприємства, забезпечуючи його фінансову стабільність, конкурентоспроможність та довгостроковий розвиток у динамічних умовах ринку.

Управлінський облік витрат є фундаментальним елементом системи стратегічного управління, оскільки забезпечує підприємство критично важливою інформацією для довгострокового планування, вибору альтернатив розвитку та оцінки ефективності управлінських рішень. Облік витрат підтримує всі ключові компоненти стратегічного управління – від постановки цілей і планування до контролю та оцінки результативності, – що у підсумку сприяє підвищенню прибутковості, оптимізації собівартості та зміцненню ринкових позицій підприємства. Такий взаємозв'язок доводить, що ефективна система управлінського обліку є не лише технічним інструментом, а стратегічним ресурсом, здатним забезпечити сталий розвиток організації в умовах динамічної

ринкової конкуренції.

Нормативно-правові акти, що регулюють облік і контроль витрат у вітчизняному законодавстві, є ключовим інструментом для забезпечення ефективного фінансового управління. Нормативно-правове забезпечення обліку та контролю витрат формує цілісну багаторівневу систему, яка визначає правила, методи та вимоги до формування облікової інформації, необхідної для стратегічного управління. Поєднання законодавчих актів, національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту, а також внутрішніх регламентів підприємства забезпечує узгодженість облікових процедур, їхню прозорість та відповідність сучасним вимогам управління. Застосування Плану рахунків, НП(С)БО та МСБО/МСФЗ гарантує коректність визнання, класифікації й оцінки витрат, тоді як міжнародні стандарти аудиту створюють методологічну базу для незалежної перевірки достовірності такої інформації. Таким чином, нормативно-правова база не лише забезпечує регулятивну дисципліну облікового процесу, але й слугує важливою передумовою формування якісної інформаційної інфраструктури, що підтримує стратегічні управлінські рішення та підвищує ефективність управління витратами підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФУДЖИКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»

2.1. Особливості організації обліку витрат підприємства

Організація бухгалтерського обліку витрат на підприємстві ТОВ «Фуджикура Аутомотів Україна Львів» здійснюється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, що функціонує у сфері послуг та виконує роботи за індивідуальними замовленнями як вітчизняних так і міжнародних споживачів.

Організація бухгалтерського обліку витрат у ТОВ «Фуджикура Аутомотів Україна Львів» формується з урахуванням специфіки підприємства, що надає послуги з виготовлення електрокомпонентів на основі індивідуальних технічних вимог замовників. Аналіз особливостей облікового процесу засвідчує, що ефективність управління витратами забезпечується комплексним поєднанням якісно організованого первинного документування, раціонально сформованої облікової політики, обґрунтованого вибору методів калькулювання собівартості та дієвого внутрішнього контролю. Системність, повнота та достовірність інформації, отриманої в межах такої організації обліку, створюють необхідні передумови для підвищення точності визначення собівартості послуг, оперативного реагування на відхилення у витратах, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку.

Організація обліку витрат на підприємстві передбачає формування цілісної, методично узгодженої системи, яка забезпечує повноту, своєчасність та достовірність інформації про використання ресурсів у процесі господарської діяльності, а також створює передумови для ефективного управління витратами, контролю витрат та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливості організації обліку витрат визначаються взаємодією таких елементів, як первинний облік, документування господарських операцій, вибір методів

калькуляції, внутрішній контроль, побудова облікової політики та інформаційне забезпечення управлінських процесів.

Одним із ключових компонентів організації обліку витрат є правильне формування первинної документації, оскільки первинні документи складають основу для визнання, групування та контролю витрат. Саме вони фіксують факт витрачання, підтверджують їх економічну обґрунтованість та законність і забезпечують можливість подальшої аналітичної обробки інформації. Система первинних документів, що використовуються в процесі обліку витрат, включає: накладні, приймання та передачу матеріалів, лімітні та видаткові картки, акти списання запасів, акти виконаних робіт, наряди на виконання операцій, таблиці обліку робочого часу, розрахункові відомості, акти інвентаризації, внутрішні вимоги до відпуску матеріалів, платіжні документи та інші форми, що забезпечують документальне підтвердження витрат.

Правильно організована система первинних документів повинна включати: чітке визначення переліку необхідних форм для різних видів витрат; їх стандартизацію та уніфікацію; встановлення відповідальних за виконання документів осіб; регулювання маршрутів документообігу; визначення термінів подання документів до бухгалтерії; забезпечення контролю за повнотою, достовірністю та законністю виконання. Саме первинні документи є відправною точкою для подальшого групування витрат за центрами відповідальності, об'єктами калькуляції, статтями витрат та носіями витрат.

Організація обліку витрат неможлива без формування облікової політики підприємства. Вона визначає методи оцінки запасів (ФІФО, ідентифікована собівартість, середньозважена), порядок нарахування амортизації, критерії поділу витрат на прямі та непрямі, основу розподілу загальновиробничих витрат, особливості обліку витрат майбутніх періодів, підходи до формування резервів та методи розрахунку собівартості продукції. Зміст облікової політики безпосередньо впливає на організацію облікових процесів, структуру аналітичних рахунків, процедури узагальнення інформації та можливість її використання в системі стратегічного управління.

Важливим елементом організації обліку собівартості є вибір методів калькулювання собівартості, таких як позапорядковий, попроцесний, нормативний, прямий калькулювання, стандартне калькулювання собівартості та інші. Кожен з методів визначає специфіку облікового процесу, порядок накопичення витрат, склад собівартості та можливість використання інформації для оперативного та стратегічного управління. Вибір методу калькулювання собівартості повинен відповідати характеру виробництва, технологічним процесам, масштабам діяльності та вимогам внутрішнього контролю.

Особливе значення має внутрішній контроль собівартості, який забезпечує своєчасне виявлення надмірних, непередбачених або нераціональних витрат, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та оптимізації собівартості продукції. Організація контролю передбачає встановлення лімітів на використання матеріалів, впровадження бюджетування, затвердження норм витрат, проведення внутрішніх аудитів, використання системи центрів відповідальності та аналіз відхилень від стандартів.

Організація обліку собівартості неможлива без налагодженої системи документообігу, яка забезпечує рух первинних документів від моменту їх складання до включення до облікових регістрів [35, с. 108]. Раціональний документообіг допомагає мінімізувати помилки, запобігає втраті інформації, прискорює процес обробки бухгалтерських даних та формує основу для ефективного контролю.

Особливості організації обліку витрат підприємства полягають у комплексному підході до документального забезпечення облікового процесу, формуванні чіткої системи первинних документів, визначенні облікової політики, виборі методів розрахунку та організації внутрішнього контролю, що у взаємодії забезпечує достовірність облікових даних, можливість ефективного контролю витрат та формує інформаційну базу для прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

За допомогою рис. 2.1 нами згруповано особливості послуг, які впливають на організацію обліку витрат, розкриємо їх докладніше:

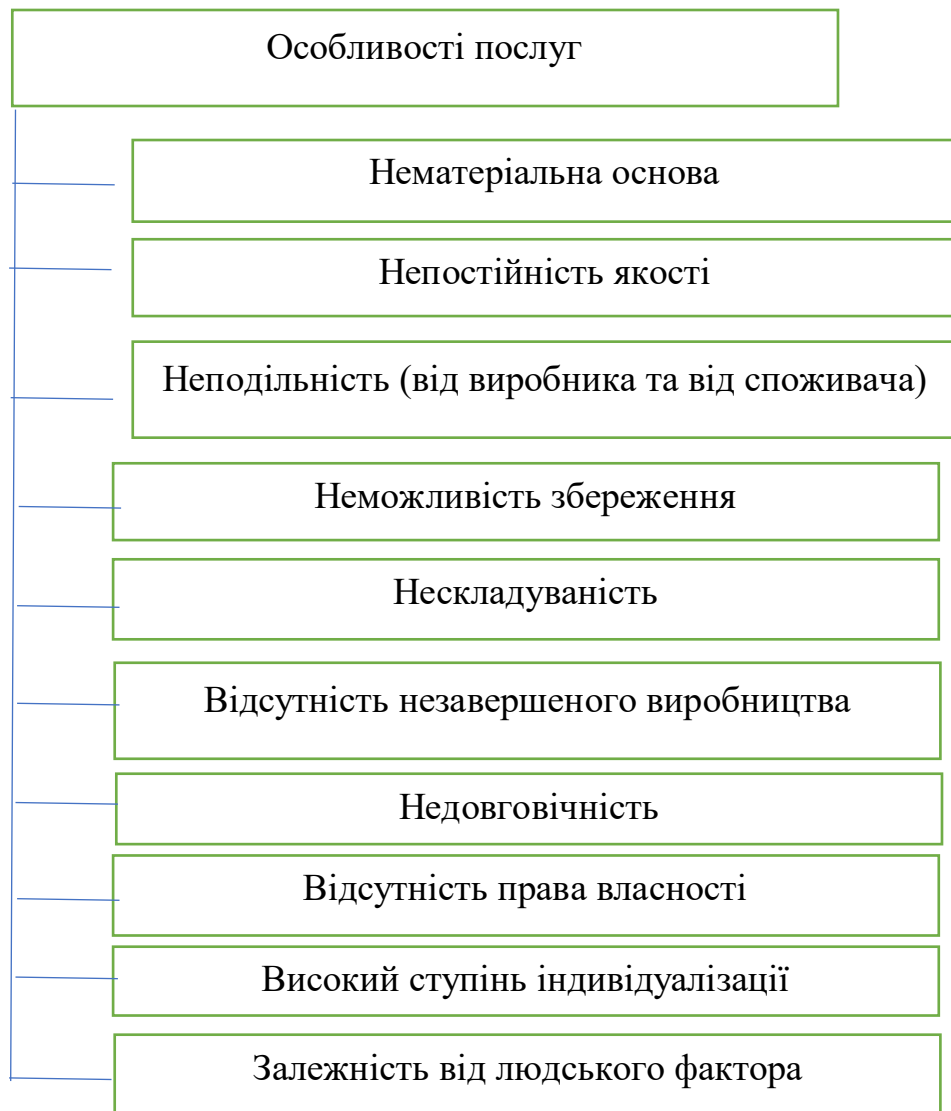


Рис. 2.1. Особливості послуг, що впливають на організацію обліку витрат

Джерело: сформовано на основі джерела [36], [37, с. 197].

Особлива увага в організації обліку витрат приділяється питанням розподілу непрямих витрат, що мають істотну питому вагу в структурі загальних витрат підприємства.

Організаційний облік витрат на підприємстві побудований на принципах раціонального розподілу облікових функцій між працівниками бухгалтерської служби.

В цілому організація обліку витрат на ТОВ «Фуджикура Аутомотів

Україна Львів» є прикладом комплексного підходу, що враховує як особливості сервісної природи діяльності, так і сучасні вимоги до управлінського обліку на підприємствах з транснаціональною структурою:

- нематеріальна основа – послуги немає фізичної форми, що ускладнює їх облік, особливо у визначенні моменту їх надання;

- непостійність якості – якість послуг може змінюватись залежно від виконавця, умов надання та часу, що ускладнює нормування витрат та формування нормативів. Це ускладнює порівняльний аналіз витрат та потребує розширеного управлінського контролю;

- неподільність (від виробника та споживача) – послуга, як правило, створюється та споживається одночасно, що унеможливорює її зберігання або транспортування. У бухгалтерському обліку це означає відсутність залишків і вимагає точного відображення витрат на момент виконання;

- нескладуваність – послуги не можна зберігати на складі, що зумовлює необхідність оперативного обліку та постійного оновлення даних про витрати, що також унеможливорює створення резервів або перехідних залишків у звітності;

- відсутність незавершеного провадження – послуги або повністю виконані, або не виконані взагалі.

- недовговічність – послуги мають короткий життєвий цикл та часто обмежені у часі, що потребує високої динамічності в облікових процедурах та частого оновлення інформації. У свою чергу, це збільшує навантаження на бухгалтерську службу.

- відсутність права власності – результат послуги не стає власністю споживача у традиційному розумінні, тому в обліку не потрібно фіксувати передачу активу;

- високий ступінь індивідуалізації – послуги часто надаються з урахуванням специфіки кожного клієнта, що передбачає гнучку систему калькуляції собівартості.

- залежність від людського фактора – результат послуги істотно залежить

від кваліфікації, досвіду та відповідальності працівників.

Перелічені особливості істотно впливають на побудову системи бухгалтерського обліку витрат у сфері послуг. Вони зумовлюють необхідність використання оперативного, гнучкого та адаптивного облікового підходу, здатного відображати динамічну, нематеріальну та індивідуалізовану природу надання послуг. Для підприємства, що працює у сервісному середовищі, зокрема для ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів», це означає підвищені вимоги до методологічної чіткості облікової політики, кваліфікації облікових працівників та ефективності інформаційної системи.

Облік зазначених характеристик є обов'язковим забезпечення достовірного формування витрат, своєчасного відображення в обліку, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації видаткової частини діяльності підприємства.

Організація бухгалтерського обліку витрат на підприємстві ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» є ключовою передумовою для ефективного функціонування всієї системи управління витратами. Враховуючи приналежність підприємства до сфери послуг із високим ступенем індивідуалізації процесів, облік витрат має здійснюватися з урахуванням специфічних галузевих характеристик. Відсутність належної організації обліку унеможлиблює виконання головних завдань бухгалтерії – формування достовірної, оперативної та релевантної інформації, що слугує основою для управлінських рішень.

Напрямки організації обліку витрат на ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» подано на рис. 2.2.

На рисунку 2.2 проілюстровано основні напрямки організації обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів», до яких належать: структурування витрат за їх походженням, облікова політика підприємства; інтеграція облікової інформації в систему управління витратами; застосування методології, методика і технології ведення обліку витрат і калькулювання

собівартості наданих послуг, форми власності, обсягів діяльності (масштаб, диверсифікація послуг) та ін.



Рис. 2.2. Напрямки організації обліку витрат на ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів»

Джерело: [38, с. 24].

Запропонований підхід забезпечує можливість оперативного контролю витрат, підвищення прозорості фінансових процесів та формування основи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у рамках стратегічного планування та оптимізації ресурсів.

Отже, запропонований рисунок систематизує ключові елементи обліку витрат на прикладі ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» та відображає їх функціональну взаємодію, що дозволяє забезпечити достовірність, своєчасність

та аналітичну цінність облікової інформації для управління витратами у виробничій системі підприємства.

Керівник підприємства виконує стратегічну функцію у створенні необхідних умов достовірного та своєчасного обліку витрат. Облікова політика у цьому контексті є не просто внутрішнім документом, а регулятором поведінки бухгалтерської служби: від методів визнання витрат до рівня деталізації аналітичного обліку. Її узгодженість із нормативною базою (НП(С)БО чи МСФЗ) гарантує легітимність облікових процедур.

Організаційно-правова форма та форма власності визначають не лише рівень регулювання звітності, а й вимоги до прозорості інформації про витрати. Так, для ТОВ з іноземними інвестиціями може бути обов'язковими стандарти обліку, сумісні з IFRS.

Розмір підприємства, чисельність працівників та обсяги діяльності корелюють з рівнем деталізації та складності обліку.

Важливим є інформаційне забезпечення: впровадження сучасних ERP-систем дозволяє здійснювати контроль витрат у режимі реального часу, виявляти відхилення, проводити план-фактний аналіз. Автоматизація обліку дозволяє підвищити ефективність праці бухгалтерів та зменшити ризики людського фактора.

Особливу увагу на підприємстві приділяють формуванню облікової політики, яка відображає методологічні, організаційні та технічні підходи до обліку витрат, зокрема калькулювання собівартості наданих послуг. З урахуванням вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1] та Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, підприємство самостійно формує облікову політику, яка забезпечує адаптацію облікових процедур до технологічної специфіки. Методика, методологія та технологія обліку витрат детально прописані у внутрішній документації, що дає змогу обґрунтовано розподіляти витрати між окремими замовленнями та етапами сервісного процесу.

Складність і багатокомпонентність облікових процедур у ТОВ «Фуджікура

Аутомотів Україна Львів» зумовлює потребу у чіткому розподілі обов'язків між працівниками облікової служби. Раціоналізація сприяє зменшенню навантаження на персонал, оптимізації часових та трудових витрати, а також уникнення дублювання функцій. Організація обліку витрат інтегрована в загальну систему управління, яка забезпечує узгодження функціонування облікових процесів із потребами внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації [39].

Керівництво підприємства відіграє важливу роль у створенні умов для достовірного, своєчасного та повного ведення обліку. Саме управлінські рішення визначають фінансово-економічну політику підприємства, включаючи вибір форм аналітичного обліку, структуру калькуляції, варіанти класифікації витрат за видами діяльності, центрами відповідальності тощо. Обрані підходи спрямовані на те, щоб забезпечити максимальну точність при формуванні собівартості наданих послуг відповідно до міжнародних вимог і стандартів компанії.

Організація обліку витрат на підприємстві також передбачає побудову ефективної інформаційної системи, яка б не лише фіксувала витрати, а й дозволяла здійснювати їх аналіз, контроль та прогнозування. У структурі управлінського обліку особливе значення надається даним про непрямі витрати, віднесення яких на об'єкти обліку потребує чітко визначених алгоритмів та узгоджених із замовниками методик [40, с. 28].

Особливості організації обліку витрат на підприємстві на прикладі ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» відобразимо на рис. 2.3.

На першому етапі визначаються об'єкти обліку витрат, до яких належать виробничі підрозділи (цехи), окремі процеси виготовлення джгутів, а також допоміжні служби, що дозволяє структуровано охопити весь технологічний ланцюг та забезпечує обґрунтований розподіл витрат за місцем їх виникнення.

У подальшому здійснюється класифікація витрат, яка здійснюється як за економічними елементами (матеріальні, енергетичні, трудові ресурси), так і за статтями калькуляції. Запропонований підприємством підхід передбачає

деталізацію витрат з точки зору їх впливу на собівартість продукції та дозволяє проводити аналіз витрат за функціональним призначенням.

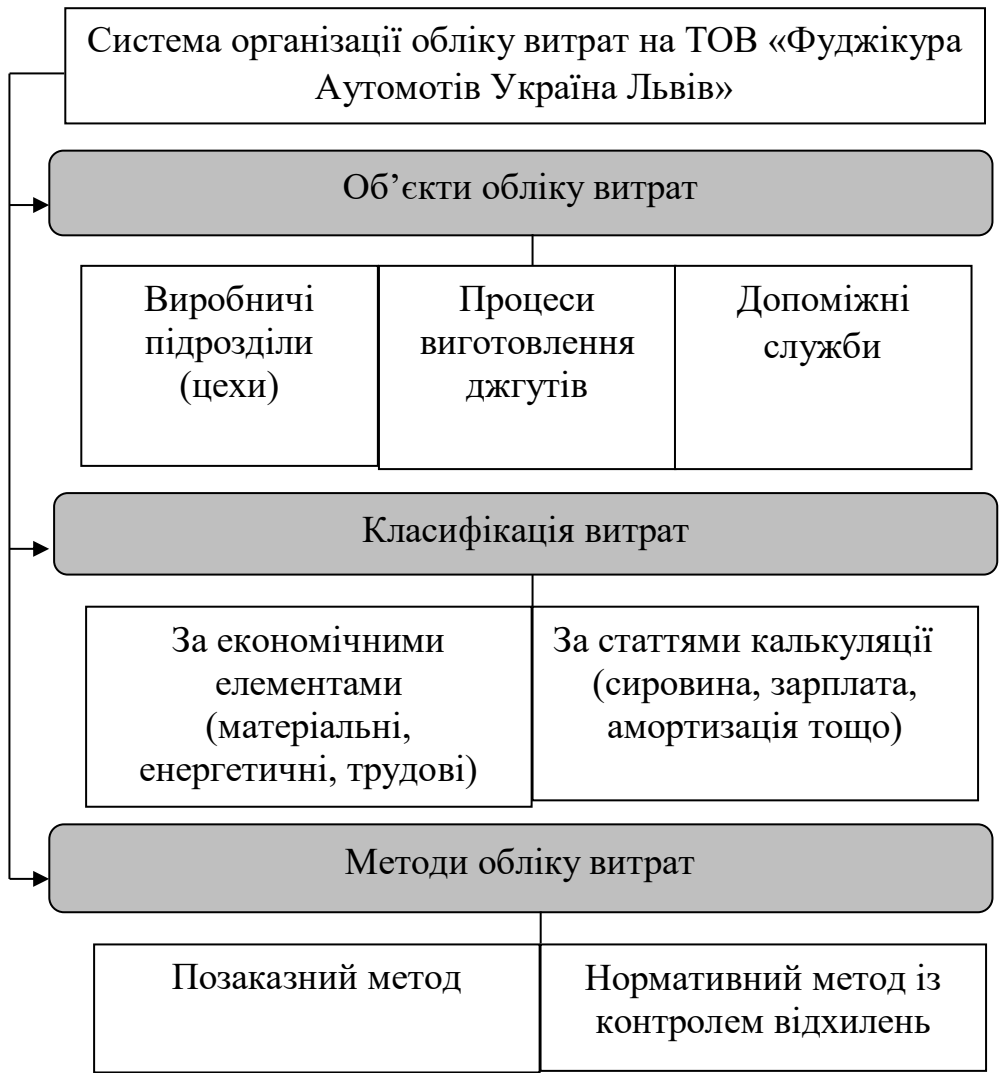


Рис. 2.3. Особливості організації обліку витрат на підприємстві на прикладі ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів»

Джерело: сформовано на основі джерел [41 с. 281-286], [42, с. 41].

Особливу роль відіграє вибір методу обліку витрат, який здійснюється на підприємстві переважно за допомогою неордерного та нормативного підходів. Замовний метод дозволяє враховувати витрати за окремими замовленнями клієнтів, що актуально у випадку мінливості продукції. Нормативний метод з контролем відхилень забезпечує порівняння фактичних та планових витрат, що сприяє підвищенню ефективності управління виробничим процесом [41, с. 288].

Заключним елементом є формування внутрішньої та зовнішньої звітності.

З одного боку, це забезпечує накопичення аналітичної інформації для управління операційними витратами, з іншого боку, створює основу для формування фінансової звітності відповідно до вимог бухгалтерських стандартів.

На рисунку 2.3. проілюстровано системну модель організації обліку витрат на підприємстві ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», у якій логічно вибудовано взаємозв'язок між об'єктами, класифікацією та методами формування витрат. На першому рівні окреслено об'єкти обліку – виробничі підрозділи, технологічні процеси виготовлення джгутів та допоміжні служби, що відображає специфіку діяльності підприємства з багаторівневою структурою виробництва. Наступний блок представляє класифікацію витрат за економічними елементами та статтями калькуляції, що забезпечує деталізацію та аналітичність облікової інформації, необхідної для контролю й планування собівартості продукції. Завершує схему рівень методів обліку витрат, де поєднано позамовний та нормативний методи, що дозволяє одночасно забезпечувати точний розподіл витрат за конкретними замовленнями та здійснювати контроль відхилень у процесі виробництва. У сукупності це формує комплексну модель обліку витрат, спрямовану на підвищення точності калькулювання, ефективності контролю та обґрунтованості управлінських рішень у виробничому середовищі підприємства.

Ураховуючи міжнародний контекст діяльності ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», а також високі вимоги до якості продукції та своєчасності виконання замовлень, бухгалтерський облік витрат виконує стратегічну функцію – він є джерелом даних для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень. Тому удосконалення організації обліку витрат у сервісній сфері має базуватися на системному підході, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, включно з кадровим, технічним, програмним та нормативним забезпеченням.

Організація обліку витрат формується під впливом низки взаємопов'язаних факторів, кожен з яких потребує окремого управлінського рішення та має пряме відображення в обліковій політиці підприємства [44, с. 82]. Саме від обраного

методу (наприклад, замовного або попроцесного) залежить точність розрахунку витрат на одиницю послуги, можливість виявлення прибутковості окремих напрямів та забезпечення прозорості перед зовнішніми користувачами звітності. Необхідно також враховувати кваліфікацію бухгалтерського персоналу, що забезпечує правильне застосування облікових методик, своєчасність звітності та готовність до змін у нормативному полі.

ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» працює з 2016 р. і є одним із найбільших роботодавців Львівської області табл. 2.1. Підприємство спеціалізується на виготовленні кабельно-провідникової продукції для провідних світових виробників автомобілів.

На теперішній час компаній Fujikura є провідним міжнародним розробником та виробником електрообладнання, телекомунікаційного обладнання, систем енергопостачання та автомобільних компонентів. Його діяльність характеризується високим рівнем стандартизації, жорсткими вимогами до якості та необхідністю дотримання міжнародних сертифікацій ISO/TS. Група успішно розробляє та виробляє продукцію з 1885 р. Група представлена 102 компаніями у 30 країнах світу. Штат Групи становить 57 228 робітників. В 2019 фінансовому році загальний дохід Групи склав 672,3 млрд. японських єн. Компанії Групи розташовані у Кореї, Китаї, Сінгапурі, В'єтнамі, Індонезії, Тайланді, США, Мексика, Бразилії, Парагваї, Великій Британії, Іспанії, Німеччині, Молдові, Чехії, Україні. Головний офіс Групи базується в Японії. Статут та форми фінансової звітності подано у Додатках Д, форми звітності у Додатку Е, Додатку Є та Додатку Ж.

Основні витратні статті підприємства:

- заробітна плата персоналу (значна частка витрат через високу чисельність працівників);
- енергетичні ресурси (електроенергія, опалення, охолодження);
- логістичні витрати (транспортування комплектуючих та готової продукції);
- закупівля матеріалів і сировини (мідь, полімери, ізоляційні матеріали);

– адміністративні витрати.

Таблиця 2.1

Ознайомлення з ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів»

Найменування	Характеристика
Контрольована операція	Надання послуг з переробки давальницької сировини пов'язаній особі-резиденту Іспанії та здійснення супутніх операцій, а саме: імпорт запчастин і тари; експорт обладнання та комплектуючих; імпорт інформаційно-консультаційних послуг;
Контрольований період	01.01.2019 – 31.12.2019
Підстава здійснення	Договір на переробку сировини на митній території України №26/04/2016-1 від 26.04.2016, Договір купівлі продажу № 2015/2 від 30.10.2015, Договір № 2016/1 від 04.01.2016,
Платник податку	ТОВ «Фуджікура Аутомотив Україна Львів»
Код КВЕД (основний)	27.11 -Виробництвоелектродвигунів, генераторів і трансформаторів
Код ЄДРПОУ	38964781
Адреса	Україна, Львівська обл., м. Львів, вул. Йосипа Сліпого, буд. 13
Контрагент в КО	Fujikura Automotive Europe S.A.U.
Податковий код / код реєстрації контрагента	ESA50498195
Адреса контрагента	Іспанія, 50015, Сарагоса, вул. Ранільяс 3, буд 3 А
Загальна сума контрольованих операцій з Контрагентом	839 224 110,81 грн, в тому числі: КО (837 237 011,37грн); нарахування відсотків по кредиту (1987099,44 грн).
Загальна сума досліджуваної Контрольованої операції	837 237 011,37 грн, в тому числі: надання Послуг з переробки давальницької сировини КО (829713760,55грн); імпорт запчастин і тари (556 738,09грн); експорт обладнання і комплектуючих (5 831 782,80 грн); імпорт інформаційно - консультаційних послуг (1 134 729,93 грн).

Джерело: сформовано автором на основі джерела [45].

На підприємстві ТОВ «Фуджікура Аутомотив Україна Львів», яке функціонує у сфері надання виробничих послуг, організація обліку витрат має специфічні особливості, зумовлені як характером послуг, що надаються, так і вимогами чинного законодавства України. Відповідно до загальних принципів ведення бухгалтерського обліку забезпечувати достовірне, повне та оперативне.

Однією із ключових умов результативного управління витратами також є організаційна структура підприємства, яка передбачає наявність окремих центрів відповідальності [46, с. 112].

Організація обліку витрат на підприємстві передбачає проходження кількох ключових етапів:

- формування елементів витрат із первинних документів;
- класифікація витрат на прямі та непрямі з подальшим їх розподілом;
- калькулювання собівартості окремих видів послуг, що реалізуються.

На підприємстві використовується позазамовний метод обліку витрат, доцільний у контексті специфіки виробництва, що реалізується за індивідуальними технічними завданнями замовника. Водночас у процесі управління витратами виникає потреба в оперативному контролі та аналізі економічної ефективності, що зумовлює застосування нормативного методу.

Таким чином, поєднання позамовного та нормативного методів обліку витрат забезпечує гнучкість та точність системи обліку на підприємстві ТОВ «Фуджикура Аутомотів Україна Львів».

Узагальнюючи, слід зазначити: організація обліку витрат на підприємстві є не лише техніко-економічною функцією, а й складовою стратегічного управління, яка визначає здатність підприємства забезпечувати високу якість продукції та стабільний фінансовий результат в умовах конкуренції та змін середовища.

2.2. Методичні підходи до обліку витрат підприємства у стратегічному управлінні

Методологічну основу формування інформації про витрати підприємства в бухгалтерському обліку та її розкриття у фінансовій звітності регулює Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» [22]. Згідно з цим стандартом, витрати звітного періоду визначаються як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що спричиняє зменшення власного капіталу підприємства, крім випадків, коли це зменшення спричинене вилученням або розподілом капіталу власниками. Основною умовою визнання таких витрат є можливість їх достовірної оцінки.

Методологічні підходи до обліку витрат підприємства в системі стратегічного управління базуються на поєднанні традиційних облікових

процедур з розширеною аналітикою, що забезпечує можливість детального відображення витрат за їх економічним змістом, сферами використання, центрами відповідальності та стратегічними цілями розвитку підприємства. Основою методологічних підходів є система рахунків бухгалтерського обліку, порядок їх застосування, кореспонденція рахунків, методи оцінки витрат та принципи їх групування відповідно до облікової політики підприємства.

У процесі організації обліку витрат визначальними є правила застосування рахунків класу 8 «Витрати за елементами» або класу 9 «Витрати діяльності», вибір яких формується обліковою політикою підприємства. Використання рахунків класу 8 забезпечує узагальнення витрат за їх елементною структурою (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизація, інші операційні витрати), тоді як рахунки класу 9 дозволяють диференціювати витрати за функціональним призначенням (виробничі, адміністративні, витрати на збут, інші операційні), що є ключовим для стратегічного аналізу та побудови системи центрів відповідальності.

Методологічний підхід до обліку виробничих витрат передбачає використання рахунку 23 «Виробництво», на якому накопичуються прямі витрати та розподіляються загальновиробничі витрати відповідно до обраної бази розподілу (нормо-години, обсяг виробництва, заробітна плата виробничих робітників тощо). Кореспонденція рахунків у розрізі прямих витрат включає операції: списання матеріалів (Дт 23 – Кт 20), нарахування заробітної плати (Дт 23 – Кт 66), нарахування амортизації виробничих основних засобів (Дт 23 – Кт 13). Загальновиробничі витрати узагальнюються на рахунку 91 з подальшим розподілом на рахунок 23 відповідно до норм НП(С)БО 16, а їх правильне відображення є необхідним елементом методології розрахунку собівартості продукції у стратегічному контексті.

У рамках стратегічного управління важливим стає аналітичний облік витрат, який має бути організований за номенклатурою статей, видів продукції, підрозділів та центрів відповідальності. Саме цей рівень аналітики забезпечує можливість оцінки ефективності окремих напрямків діяльності, формування

бюджету витрат, аналізу відхилень від планових показників та визначення рівня відповідальності керівників відділів за відхилення у витратній частині.

Методичний підхід до обліку адміністративних витрат (рахунок 92), витрат на збут (рахунок 93) та інших операційних витрат (рахунок 94) передбачає їх визнання у звітному періоді, в якому вони були понесені, що відповідає принципу нарахування та забезпечує реальну оцінку операційної діяльності. Кореспонденція рахунків у цій частині включає операції зі списання матеріалів, оплати послуг сторонніх організацій, нарахування заробітної плати управлінському персоналу, амортизації адміністративних активів тощо. Такі витрати, хоча й не включаються до собівартості продукції, становлять значну частку постійних витрат підприємства, і тому їх точне бухгалтерське відображення є необхідною умовою для стратегічного аналізу та моделювання фінансової стійкості.

Методологічна складова обліку витрат у стратегічному управлінні також включає організацію обліку витрат майбутніх періодів, які відображаються на рахунку 39 та списуються на витрати відповідних функціональних рахунків у майбутніх звітних періодах. Такий підхід дозволяє узгодити витрати з потенційними економічними вигодами, що є основним принципом стратегічного управління.

Окреме місце в методологічних підходах займає розрахунок собівартості продукції, для якого може використовуватися нормативний, позапорядковий, попроцесний або метод прямих витрат. Кожен з них визначає спосіб розподілу витрат, порядок формування виробничої собівартості та можливість використання даних для стратегічного аналізу. Наприклад, використання прямих витрат дозволяє розділити змінні та постійні витрати, визначити граничний дохід та приймати стратегічні рішення щодо асортименту, обсягів виробництва та оптимізації структури витрат.

Отже, методологічні підходи до обліку витрат у стратегічному управлінні базуються на цілісній системі рахунків бухгалтерського обліку, кореспонденції, методах оцінки та групування витрат, організації аналітичного обліку та

побудові облікової політики, що забезпечує можливість формування повної, структурованої та стратегічно значущої інформації для управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Критерії визнання витрат включають такі положення:

- витрати повинні відображатися в бухгалтерському обліку одночасно зі зменшенням активів або збільшенням зобов'язань;
- витрати звітного періоду включають зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (крім зменшення внаслідок вилучення або розподілу капіталу власниками) за умови їх достовірної оцінки;
- витрати визначаються витратами певного періоду одночасно з визнанням доходу, заради якого вони були понесені; – витрати, які не можна безпосередньо віднести до доходу певного періоду, визнаються витратами звітного періоду, в якому вони понесені;
- якщо актив забезпечує економічні вигоди протягом кількох звітних періодів, витрати розподіляються між відповідними періодами систематично [47]. Бувають випадки, коли актив не відповідає умовам визнання, витрати на його придбання не визнаються активом і включаються до складу «Інших операційних витрат» у поточному періоді.

Методичні підходи до обліку витрат у стратегічному контексті на ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» подано у табл. 2.2.

На таблиці 2.2 подано методичні підходи до обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» у контексті стратегічного управління витратами. До ключових напрямків належать: впровадження обліку за центрами витрат, що забезпечує контроль за ефективністю роботи структурних підрозділів; використання калькуляції витрат на основі видів діяльності, що дає змогу точніше розподіляти непрямі витрати; а також впровадження обліку змінних та постійних витрат для прийняття управлінських рішень на основі аналізу точки беззбитковості.

Таблиця 2.2

**Методичні підходи до обліку витрат у стратегічному контексті на
ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів»**

Методологічний підхід	Суть підходу	Особливості застосування на підприємстві	Очікуваний стратегічний ефект
Облік за центрами витрат	Витрати агрегуються за відповідними структурними підрозділами	Виділяються центри відповідальності: виробничий, логістичний, адміністративний	Підвищення ефективності контролю витрат та управління ресурсами
Облік за видами діяльності (АВД)	Витрати розподіляються за видами діяльності відповідно до споживання ресурсів	Актуально при аналізі витрат на складання, зберігання, транспортування	Оптимізація непрямих витрат, покращення обґрунтування цінової політики
Розрахунок повних витрат	Враховуються всі витрати на одиницю продукції	Використовується для планування витрат та контролю продуктивності ліній	Формування конкурентних цін та націнки
Облік змінних та постійних витрат	Витрати поділяються на змінні та постійні для аналізу рентабельності	Використовується для аналізу точки беззбитковості та визначення оптимального обсягу виробництва	Підвищення фінансової гнучкості та прийняття стратегічних рішень
Калькуляція витрат життєвого циклу	Охоплює витрати на всіх етапах – від проектування до утилізації	Аналіз витрат на проектування, створення прототипів, виробництво, гарантійне обслуговування	Зниження витрат у довгостроковій перспективі

Джерело: [48, с. 998], [49, с. 10], [50, с. 108].

Згідно з НП(с)БО 16 «Витрати» [22] передбачено перелік економічних елементів витрат, який є обов'язковим для використання суб'єктами господарювання, що здійснюють виробничу діяльність. До таких елементів належать: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, внески на соціальне страхування, амортизація та інші операційні витрати.

Класифікація витрат в бухгалтерському обліку є багатогранною та визначається специфікою управлінських завдань, які необхідно вирішити.

Важливою складовою також є облік витрат протягом життєвого циклу продукції, що дозволяє підприємству формувати політику витрат з довгострокової перспективи, що забезпечує інтеграцію операційного та стратегічного рівнів управління витратами на підприємстві.

Для кращого розуміння кореспонденції рахунків обліку витрат згрупуємо

їх у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Кореспонденція рахунків з обліку витрат на ТОВ «Фуджікура
Аутомобілі Україна Львів»**

№	Зміст операції	Дебет	Кредит
1	Списання виробничих матеріалів на виготовлення продукції	23 «Виробництво»	20 «Виробничі запаси»
2	Видача матеріалів на адміністративні потреби	92 «Адміністративні витрати»	20 «Виробничі запаси»
3	Списання матеріалів на потреби збуту	93 «Витрати на збут»	20 «Виробничі запаси»
4	Нарахування заробітної плати виробничим працівникам	23 «Виробництво»	66 «Розрахунки з оплати праці»
5	Нарахування зарплати адміністративному персоналу	92 «Адміністративні витрати»	66 «Розрахунки з оплати праці»
6	Нарахування зарплати працівникам служби збуту	93 «Витрати на збут»	66 «Розрахунки з оплати праці»
7	Нарахування ЄСВ на зарплату виробничого персоналу	23 «Виробництво»	65 «Розрахунки зі страхування»
8	Амортизація виробничих ОЗ	23 «Виробництво»	13 «Знос необоротних активів»
9	Амортизація адміністративних ОЗ	92 «Адміністративні витрати»	13 «Знос необоротних активів»
10	Амортизація ОЗ, пов'язаних зі збутом	93 «Витрати на збут»	13 «Знос необоротних активів»
11	Визнання витрат на електроенергію виробництва	23 «Виробництво»	63 «Розрахунки з постачальниками»
12	Визнання послуг зв'язку адміністрації	92 «Адміністративні витрати»	63 «Розрахунки з постачальниками»
13	Списання пального для транспорту збуту	93 «Витрати на збут»	20 / 22
14	Накопичення загальновиробничих витрат	91 «Загальновиробничі витрати»	20, 22, 13, 63, 66
15	Розподіл загальновиробничих витрат на виробництво	23 «Виробництво»	91 «Загальновиробничі витрати»
16	Облік витрат майбутніх періодів (передплата, послуги)	39 «Витрати майбутніх періодів»	31, 63
17	Списання витрат майбутніх періодів	92, 93, 23	39 «Витрати майбутніх періодів»
21	Формування виробничої собівартості готової продукції	26 «Готова продукція»	23 «Виробництво»
22	Списання виробничої собівартості реалізованої продукції	901 «Собівартість реалізації»	26 «Готова продукція»

Джерело: сформовано на основі джерела: [51].

Бухгалтерський облік та фінансова звітність, як ключові джерела облікової та економічної інформації, вимагають підвищеної точності, ефективності,

аналітичності та актуальності. Процес стратегічного управління витратами слід розглядати як багатоетапну систему, яка включає п'ять ключових етапів: визначення сфери діяльності та стратегічних напрямків розвитку з урахуванням галузевої специфіки та зовнішніх викликів; постановка цілей, спрямованих на оптимізацію витрат та забезпечення фінансової стійкості; розробка стратегії, що поєднує елементи обліку, контролю та управління ресурсами; оцінка результатів з подальшим коригуванням стратегії або методів її реалізації відповідно до нових ринкових умов [52, с. 148].

Інтеграція цих підходів дозволяє створити ефективну систему стратегічного управління витратами [53, с. 64]. Однак слід враховувати, що не існує універсальної моделі управління витратами, яка б гарантувала високу ефективність діяльності підприємства [54, с. 20].

Ефективність такої системи полягає в її адаптивності до змін зовнішнього середовища, врахуванні специфіки діяльності підприємства та можливості гнучкого коригування стратегічних орієнтирів відповідно до нових викликів.

На основі викладеного можна визначити організаційно-економічний механізм стратегічного управлінського обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомобілів Україна Львів» і запропонувати шляхи його вдосконалення. Незважаючи на відсутність універсальної моделі стратегічного управління витратами, комплексний підхід дозволяє формувати ефективні управлінські практики, що відповідають сучасним вимогам ринку.

2.3. Напрями вдосконалення обліку витрат підприємства у контексті стратегічного управління

Умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та необхідністю адаптації до міжнародних бізнес-стандартів. У таких умовах ефективна організація обліку витрат набуває особливого значення, оскільки вона формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на

оптимізацію виробничих процесів, підвищення прибутковості та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Витрати підприємства є одним з ключових елементів, що впливають на фінансовий результат, тому їх облік має бути максимально прозорим, системним та орієнтованим на потреби внутрішніх та зовнішніх користувачів інформації.

ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», підприємство з іноземними інвестиціями, що спеціалізується на виробництві кабельних мереж та компонентів для автомобільної промисловості, є яскравим прикладом сучасної високотехнологічної компанії, інтегрованої у світові виробничі ланцюги. Її діяльність вимагає чіткого планування, раціонального використання ресурсів та постійного вдосконалення системи управління витратами. Враховуючи специфіку масового виробництва, значну частку ручної праці, а також вимоги міжнародних партнерів до якості та собівартості продукції, організація обліку витрат на підприємстві повинна будуватися з урахуванням галузевих стандартів, сучасних технологій обліку та контролю, а також принципів управлінського обліку.

Особливого значення в цьому контексті набуває оптимізація процедур збору, обробки та аналізу інформації про витрати, оскільки будь-які неточності або затримки у формуванні даних можуть призвести до помилок у розрахунку собівартості, неправильної оцінки рентабельності окремих замовлень і, як наслідок, до прийняття економічно необґрунтованих управлінських рішень. З огляду на це, актуальним стає завдання вдосконалення облікових процесів, пов'язаних з витратами, з метою забезпечення їх відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ) та конкретним потребам управління підприємством.

В умовах цифровізації економіки особливої уваги заслуговує впровадження автоматизованих систем обліку, що забезпечують інтеграцію бухгалтерських, управлінських та аналітичних даних. Для ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» це відкриває можливості для більш швидкого реагування на зміни у виробничих процесах, зниження адміністративних витрат

та підвищення точності планування.

Водночас, незважаючи на досягнуті результати, на підприємстві залишається невирішеним ряд питань, пов'язаних з деталізацією обліку за центрами відповідальності, формуванням відповідної інформації для внутрішнього використання, а також удосконаленням методології розподілу непрямих витрат. Необхідність пошуку шляхів оптимізації цих процесів визначає актуальність цього дослідження та визначає його практичну значущість.

Механізм є сукупністю управлінських дій, які послідовно спрямовані на збір, обробку стратегічної інформації та оцінювання ефективності використання ресурсів за допомогою комплексних показників витрат.

Оптимізація організаційно-економічного механізму в ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» забезпечить переваги у конкурентному середовищі, скорочення витрат і збільшення доходів або прибутків від реалізації продукції та послуг. Зниження собівартості виробництва безпосередньо пов'язане з підвищенням економічної ефективності ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів».

Для цього необхідно вдосконалювати існуючі системи обліку в ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів», розробляти нові підходи до управління витратами, які сприятимуть їх мінімізації. Варто провести аналіз діючих облікових систем, визначити, наскільки сучасною є облікова політика підприємств-учасників, та оцінити ефективність методів, що використовуються для отримання необхідної інформації. Крім того, важливим є налагодження взаємодії між учасниками товариства і їхніми структурними підрозділами.

Окремої уваги потребує вдосконалення процесу перетворення планової, облікової та аналітичної інформації на показники, які дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення [55, с. 82]. Це включає оновлення технічного забезпечення стратегічного обліку та підвищення кваліфікації працівників облікових служб ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів».

Також важливо приділити увагу персональній відповідальності

працівників бухгалтерських підрозділів, адже саме вона є важливим фактором захисту цінної облікової інформації. На ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» слід розробити програму заходів із кіберзахисту, яка охоплює не лише технологічні, але й кадрові аспекти, забезпечуючи комплексний підхід до збереження інформації [54, с. 139].

Удосконалення системи обліку витрат на сучасному виробничому підприємстві, яке функціонує в умовах глобальної конкуренції, має бути комплексним та охоплювати як методичні, так і організаційно-технічні аспекти. Для ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» можна виокремити декілька стратегічно важливих напрямів.

Перехід до інтегрованої системи управлінського та фінансового обліку. Традиційне розмежування бухгалтерського та управлінського обліку часто призводить до дублювання інформації, збільшення часу її обробки та появи розбіжностей у показниках. Запровадження інтегрованої ERP-системи (наприклад, SAP S/4HANA чи Oracle NetSuite) дозволить: автоматизувати процеси збору та обробки даних; забезпечити єдину базу інформації для фінансових, виробничих і логістичних підрозділів; зменшити кількість ручних операцій та, відповідно, помилок у відображенні витрат; формувати оперативну управлінську звітність у розрізі центрів витрат і центрів прибутку.

Запровадження обліку витрат за центрами відповідальності. У структурі ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» доцільно виокремити виробничі цехи, допоміжні служби, адміністративні підрозділи як окремі центри відповідальності. Це забезпечить: деталізований аналіз витрат за конкретними структурними одиницями; підвищення персональної відповідальності керівників підрозділів за ефективне використання ресурсів; можливість порівняння фактичних витрат із бюджетними показниками для кожного центру.

Оптимізація методики калькулювання собівартості продукції. Наразі важливо впроваджувати методи, що враховують особливості серійного та масового виробництва кабельних мереж. Доцільним є використання методу калькулювання за видами діяльності (ABC – Activity-Based Costing), що

дозволяє: більш точно розподіляти непрямі витрати на основі драйверів витрат; ідентифікувати малоефективні процеси, які потребують оптимізації; обґрунтовано формувати ціну продукції та здійснювати аналіз рентабельності окремих замовлень [55, с. 5].

Удосконалення системи бюджетування витрат. Для підвищення ефективності планування необхідно впровадити гнучке бюджетування, яке передбачає коригування планових показників відповідно до змін виробничої програми та ринкової кон'юнктури. Описане вище дасть змогу: оперативно реагувати на коливання попиту та вартості сировини; зменшити ризики дефіциту оборотних коштів; забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів.

Автоматизація контролю витрат у режимі реального часу. Використання систем контролінгу витрат, інтегрованих з виробничим обладнанням, дозволить відслідковувати споживання матеріалів та енергії безпосередньо в процесі виробництва. За допомогою цього буде відкрито можливості для: виявлення та усунення перевитрат на ранніх етапах; аналізу ефективності роботи обладнання (OEE – Overall Equipment Effectiveness); формування системи внутрішніх KPI, орієнтованих на економію ресурсів.

Вдосконалення облікової політики у частині витрат. Облікова політика підприємства має містити чіткі положення щодо: критеріїв віднесення витрат до прямих і непрямих; методів розподілу загальновиробничих витрат; підходів до оцінки незавершеного виробництва; порядку формування резервів на можливі втрати. Актуалізація цих положень з урахуванням вимог МСФЗ сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності та зміцненню довіри інвесторів.

Підвищення кваліфікації облікового персоналу. Запровадження нових методів і технологій обліку витрат вимагає від працівників відділу бухгалтерії та фінансів високого рівня професійних компетенцій. Рекомендовано організовувати регулярні тренінги з: сучасних методів управлінського обліку; роботи з ERP-системами; міжнародних стандартів фінансової звітності.

Використання інструментів економічного аналізу для прийняття рішень. Важливим доповненням до системи обліку витрат є впровадження CVP-аналізу

(Cost-Volume-Profit), маржинального аналізу та аналізу релевантних витрат для оцінки доцільності виробництва певних видів продукції чи виконання замовлень. Це дозволить більш обґрунтовано формувати виробничу програму та підвищувати прибутковість діяльності.

Отже, вдосконалення організації обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» має здійснюватися в напрямі цифровізації, деталізації, підвищення аналітичності та інтеграції облікових процесів у єдину інформаційну систему. Такий підхід забезпечить не лише точність і своєчасність даних про витрати, але й створить інформаційну основу для стратегічного управління підприємством у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Організація бухгалтерського обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» формується з урахуванням специфіки підприємства, що надає послуги з виготовлення електрокомпонентів на основі індивідуальних технічних вимог замовників. Аналіз особливостей облікового процесу засвідчує, що ефективність управління витратами забезпечується комплексним поєднанням якісно організованого первинного документування, раціонально сформованої облікової політики, обґрунтованого вибору методів калькулювання собівартості та дієвого внутрішнього контролю. Системність, повнота та достовірність інформації, отриманої в межах такої організації обліку, створюють необхідні передумови для підвищення точності визначення собівартості послуг, оперативного реагування на відхилення у витратах, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку. Запропонована система стратегічного обліку управління витратами сприяє підвищенню адаптивності підприємства, формуванню стабільної обліково-аналітичної бази та ефективному використанню ресурсів у стратегічній перспективі.

Проведене дослідження підтвердило, що організація обліку витрат у

сучасних виробничих підприємствах, зокрема таких високотехнологічних, як ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів», є ключовим елементом забезпечення їх фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективного управління ресурсами. Витрати, як основний показник, що впливає на собівартість продукції та кінцевий фінансовий результат, потребують системного контролю, своєчасного відображення в обліку та глибокого аналізу для формування обґрунтованих управлінських рішень.

Методичні підходи до обліку витрат у системі стратегічного управління формують цілісну, структуровану та аналітично орієнтовану модель облікового процесу, що дозволяє підприємству забезпечувати високий рівень прозорості, контрольованості та прогнозованості витрат. В умовах діяльності ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» поєднання нормативно регламентованих процедур НП(С)БО 16 «Витрати» з інструментами стратегічного аналізу, такими як облік за центрами відповідальності, калькуляція за видами діяльності та поділ витрат на змінні й постійні, створює підґрунтя для формування багатовимірної інформації про витратну структуру підприємства. Раціональне застосування рахунків класів 8 і 9, удосконалена система аналітичного обліку, коректний розподіл загальновиробничих витрат та облік витрат майбутніх періодів забезпечують узгодження витрат із стратегічними цілями та потенційними економічними вигодами. Даного роду робота підвищує точність калькулювання собівартості, але й розширює можливості стратегічного планування, дозволяючи підприємству моделювати сценарії розвитку, оцінювати фінансову стійкість, оптимізувати структуру ресурсів і підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Запропоновані напрями вдосконалення організації обліку витрат, зокрема впровадження інтегрованої ERP-системи, використання методу калькулювання за видами діяльності (ABC), розвиток системи бюджетування та контролінгу, а також модернізація облікової політики, відповідають сучасним світовим практикам і можуть суттєво підвищити якість управлінської інформації. Особливого значення набуває підвищення кваліфікації облікового персоналу та

впровадження аналітичних інструментів, що дозволяють оцінювати взаємозв'язок витрат, обсягів виробництва та прибутку, формувати оптимальну виробничу програму та зменшувати фінансові ризики.

РОЗДІЛ 3.

КОНТРОЛЬ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Організація контролю витрат підприємства

Ефективна система контролю витрат є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств автомобільної промисловості, особливо тих, що інтегровані в глобальні виробничі ланцюги. ТОВ «Фуджікура Аутомотив Україна Львів», як український підрозділ міжнародної корпорації Fujikura Automotive, працює за високими стандартами операційної ефективності, що зумовлює необхідність впровадження чіткої, технологічно структурованої та стратегічно спрямованої системи контролю витрат.

Організація контролю витрат на підприємстві формується на основі міжнародних вимог концерну Fujikura, стандартів якості ISO/TS, внутрішньої політики корпоративного управління та українського законодавства з бухгалтерського обліку. У цьому контексті контроль витрат виконує дві ключові функції: операційно-виробничу (оптимізація використання ресурсів на кожному етапі виробництва джгутів для автомобільної промисловості) та стратегічну (орієнтація на довгострокове підвищення фінансової стійкості та зниження собівартості продукції).

У стратегічному контексті управління підприємством облік витрат перестає бути лише частиною класичної бухгалтерської системи і трансформується у самостійну підсистему управління. На основі отриманих даних, результатів аналізу виробничих бюджетів та відповідних оціночних процедур формується система контролю витрат, яка забезпечує планування господарської діяльності відповідно до стратегічних цілей підприємства. Її ключовою особливістю є деталізація інформації про виробничі витрати, пов'язані з використанням ресурсів, виявлення внутрішніх резервів та оптимізація витрат на одиницю продукції, що унеможливорює спрощене трактування управлінського обліку як лише допоміжного елементу

бухгалтерського обліку, оскільки система контролю витрат функціонує автономно, виступаючи як інтегрована частина загальної системи управління підприємством, охоплюючи облік, планування, виробничу організацію та систему стимулювання персоналу.

На сьогодні є потреба у формуванні цілісної методології контролю витрат у стратегічному управлінні підприємствами. Управління витратами стає не лише інструментом забезпечення ефективності діяльності, а й важливим елементом досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

Незважаючи на значну актуальність питання, у сучасній науково-прикладній сфері відсутня єдина методологічна база, яка б системно висвітлювала питання контролю витрат з урахуванням галузевої специфіки та стратегічних особливостей підприємств. Відсутність єдиних підходів до контролю витрат ускладнює розробку відповідних стратегій управління, перешкоджає ефективному використанню існуючого ресурсного потенціалу та послаблює механізми адаптації в умовах змінного середовища.

Окремою проблемою є недостатнє врахування впливу інноваційних технологій на систему управління витратами. Висока динаміка технологічних змін вимагає постійного оновлення інструментів контролю витрат, яке має здійснюватися в рамках стратегічного управління з акцентом на інновації, гнучкість та проактивність управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільно систематично узагальнити теоретичні підходи до управління та контролю витрат, критично переосмислити існуючі стратегії та сформулювати методологічні рекомендації щодо вдосконалення контролю витрат як одного з ключових компонентів стратегічного управління підприємством.

Наукові джерела останніх десятиліть відображають зростаючу увагу до інтеграції контролю витрат у стратегію підприємства. Значний внесок у розвиток теоретичної та методологічної бази зробив Рональд Хілтон Міхаель Махер та Франк Селтой своїй роботі «Управління витратами: стратегії для бізнес-рішень», яка зосереджена на стратегічному підході до управління витратами як складовій

загальної бізнес-стратегії [56].

Дослідження Алнора Бімані [57] (сучасні питання управлінського обліку) поглиблює розуміння ролі управлінського обліку в умовах мінливого ринкового середовища, тоді як Захірул Хок у своїх роботах «Управління витратами: облік та контроль» та «Стратегічний управлінський облік: концепції, процеси та питання» надають детальний аналіз інструментів контролю витрат з урахуванням стратегічних цілей підприємств [58], [59].

Аналіз наукових джерел [60] свідчить про зростаючу роль стратегічного підходу до контролю витрат, що базується на синтезі класичних принципів бухгалтерського обліку та сучасних управлінських концепцій. Сутнісна характеристика системи контролю витрат визначається її виключною орієнтацією на внутрішні потреби підприємства. На відміну від бухгалтерського обліку, адресованого також зовнішнім інституціям (банкам, аудиторам, державним органам), система контролю витрат призначена для забезпечення внутрішнього управлінського аналізу, адаптуючись до особливостей організаційної структури, технологічного процесу, виробничих умов і стратегічних орієнтирів.

Система контролю витрат, реалізована у стратегічному управлінні, повинна забезпечувати: прийняття обґрунтованих управлінських рішень з урахуванням економічного ефекту; контроль витрат згідно з встановленими нормативами; формування довгострокової економічної стратегії; оцінку витрат і прибутків у виробничому циклі; прогнозування витрат з урахуванням структурних особливостей підприємства; визначення доцільності індивідуального виробництва та ефективності використання ресурсів.

У стратегічному контексті система контролю витрат повинна враховувати не лише рівень рентабельності та прибутковості на одиницю продукції, а й забезпечувати розрахунок критичної (беззбиткової) точки виробництва. Для цього застосовуються сучасні аналітичні методи, зокрема CVP-аналіз (Cost-Volume-Profit), що дозволяє дослідити взаємозв'язок між обсягами виробництва, витратами та очікуваним прибутком. У межах цього підходу витрати

класифікуються на постійні (незалежні від обсягів виробництва) та змінні (пропорційно змінювані залежно від виробленої кількості продукції).

Система контролю собівартості продукції, виконуваних робіт або наданих послуг у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» передбачає стратегічне управління витратами на всіх етапах виробничого процесу. Воно починається з планування обсягів виробництва та визначення структури витрат, які поділяються на постійні, незалежні від обсягів виробництва, та змінні, що змінюються пропорційно залежно від кількості виробленої продукції.

На основі цієї класифікації розраховується собівартість одиниці продукції та оцінюється її вплив на рентабельність. У рамках CVP-аналізу (Витрати-Обсяг-Прибуток) вивчається взаємозв'язок між витратами, обсягами виробництва та очікуваним прибутком, що дозволяє визначити критичну точку беззбитковості, що дає змогу не тільки контролювати поточні витрати, але й приймати стратегічні рішення щодо оптимізації виробничих процесів, підвищення ефективності та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Для цього запропонуємо рис. 3.1, який дозволить наочно зрозуміти як варто контролювати собівартість продукції, виконаних робіт чи наданих послуг.

Рис. 3.1 показує, що система контролю витрат забезпечує комплексний підхід до управління витратами та рентабельністю, інтегруючи аналітичні методи для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у стратегічному контексті.

Точка беззбитковості – це обсяг виробництва, за якого підприємство не отримує прибутку, але і не зазнає збитків. Її розрахунок здійснюється шляхом ділення загальної суми постійних витрат на різницю між ціною реалізації одиниці продукції та змінними питомими витратами. Критичний її рівень може бути визначений як аналітично, так і графічно, що забезпечує наочне відображення залежності прибутковості від обсягів реалізації [61, с. 122].

У контексті формування цінової політики підприємства CVP-аналіз виступає як інструмент стратегічного планування, дозволяючи моделювати різні сценарії виробництва та реалізації продукції, прогнозувати вплив зміни витрат

або цін на фінансовий результат, а також приймати зважені рішення щодо оптимальних обсягів виробництва. Змістовно подібні розрахунки можуть застосовуватися для обґрунтування доцільності інвестування додаткових ресурсів з метою підвищення врожайності сільськогосподарських культур чи продуктивності тваринництва, тобто забезпечують ресурсно-економічну ефективність управлінських рішень.

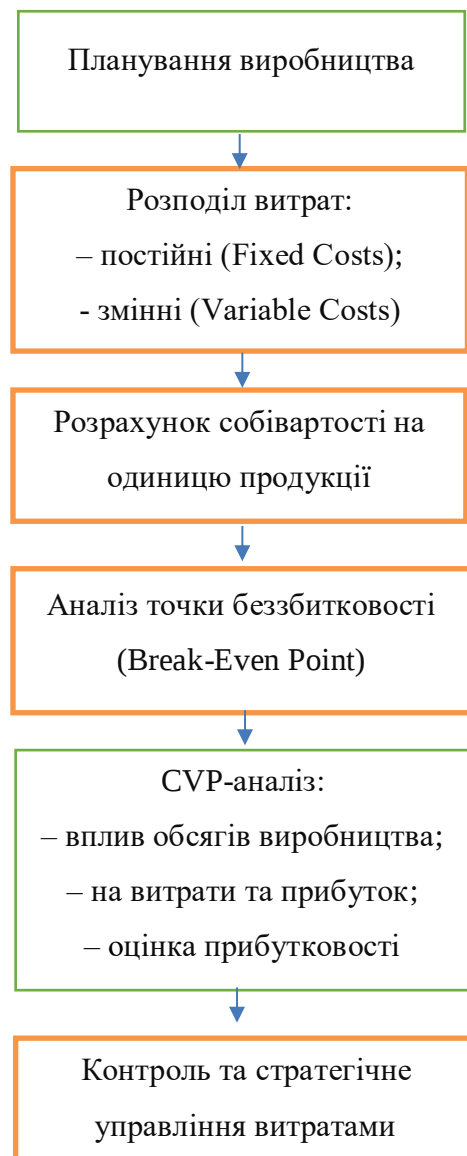


Рис. 3.1. Контроль собівартості продукції у стратегічному контексті (CVP-аналітичний підхід)

Джерело: сформовано на основі джерела [62, с. 58].

Контроль за управлінням витратами в стратегічному аспекті передбачає не

лише перевірку правильності ведення у них обліку, але й побудову системи центрів відповідальності, що дозволяє диференціювати управлінську відповідальність за окремі аспекти діяльності підприємства. Серед них вирізняються контроль за:

- центром витрат – структурна одиниця, відповідальна за рівень витрат у межах заданих норм;
- центром прибутку – підрозділ, який контролює співвідношення доходів і витрат;
- центром доходів – зазвичай представлений відділом збуту, відповідальним за обсяги реалізації та цінову політику;
- центром управління – орган управління, що координує діяльність усіх інших центрів та відповідає за досягнення загальних стратегічних цілей підприємства.

Завдяки цьому система стратегічного контролю витрат стає основою інтегрованого управління діяльністю підприємства, сприяючи прийняттю ефективних економічних рішень в умовах ринкової невизначеності та коливань зовнішнього середовища. Застосування таких методичних підходів забезпечує адаптивність підприємства до змін, підвищує його конкурентоспроможність і формує інформаційну базу для довгострокового стратегічного планування.

Бюджетування виконує функцію інструменту стратегічного контролю, що забезпечує зв'язок між плановими і фактичними показниками, дозволяючи оперативно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення. У процесі формування бюджету використовують класифікацію витрат на постійні та змінні, що дозволяє гнучко реагувати на зміни у виробничому середовищі. Зокрема, враховуються стандартизовані норми витрат на ресурси: корми, паливо, насіння, амортизаційні відрахування, земельні збори, витрати на утримання тварин тощо.

Контроль витрат включає систематичний процес збору, вимірювання, аналізу та оцінювання інформації щодо витрачання ресурсів підприємства, який ґрунтується на методологічних підходах:

- системному, що передбачає розгляд усіх видів витрат як взаємопов'язаних елементів єдиної фінансово-виробничої системи;
- процесному, який орієнтується на контроль витрат у межах усіх бізнес-процесів – від закупівлі матеріалів до відвантаження готової продукції;
- функціонально-вартісному, який визначає витрати через аналіз корисності та необхідності кожного етапу виробничого процесу;
- стратегічному управлінському обліку, що фокусує увагу на довгострокових наслідках рішень щодо витрат.

Для таких підприємств, як Фуджікура, де виробничі процеси мають високу частку ручної та напіваавтоматичної праці, найбільш дієвими є методи АВС-костингу, стандарт-костингу, маржинального аналізу, а також контроль відхилень від норм та бюджетів.

Організація системи контролю витрат на підприємстві, яке функціонує у високотехнологічній сфері виробництва електронних та електричних проводів, кабельних систем і електронного устаткування для автотранспортних засобів, має низку специфічних особливостей. На відміну від традиційних виробничих підприємств, контроль витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» потребує не лише забезпечення достовірності облікових даних, а й створення умов для підвищення продуктивності, якості та відповідності міжнародним стандартам автомобільної промисловості. Структура та напрями контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» подано у табл. 3.1.

Система контролю витрат у структурі підприємства побудована за принципом вертикальної та горизонтальної інтеграції, що забезпечує точність обліку та швидкість прийняття управлінських рішень. Вертикальний рівень контролю передбачає:

- корпоративний рівень (материнська компанія Fujikura): затверджує стандарти бухгалтерського обліку, ключові показники ефективності (KPI), граничні бюджети, структуру витрат;
- рівень українського підприємства: фінансовий відділ адаптує стандарти до місцевих умов, проводить бюджетування та аналізує відхилення;

– рівень цехів та виробничих дільниць: майстри, керівники, керівники відділів контролюють витрати часу, матеріалів та праці в рамках виробничих потоків.

Таблиця 3.1

**Структура та напрями контролю витрат у ТОВ «Фуджікура
Автомотив Україна Львів»**

Група витрат	Зміст витрат	Інструменти контролю	Відповідальні відділи
Матеріальні витрати	Сировина, комплектуючі, технологічні матеріали	Контроль ERP, аналіз норм, аудит складських запасів	Відділ постачання, бухгалтерія, виробництво
Витрати на оплату праці	Заробітна плата, надбавки, понаднормові години, соціальні внески	Управління персоналом, аналіз продуктивності, контроль простоїв	Відділ кадрів, виробничі бригадири
Логістичні витрати	Транспортування, упаковка, складування	Ключові показники ефективності логістики, аналіз витрат підрядників, контроль маршрутів	Відділ логістики
Витрати на енергію	Електроенергія, газ, вода	Моніторинг енергетики, енергетичний аудит, аналіз пікових навантажень	Відділ енергетики
Адміністративні витрати	Канцелярське приладдя, зв'язок, адміністрування	Бюджетний контроль, аналіз відхилень	Фінансовий відділ
Витрати на якість	Контроль продукції, скарги, тестування	Стандарти ISO, аудит процесів, контроль дефектів	Відділ якості
Витрати на амортизацію	Амортизація обладнання та інструментів	Графіки амортизації, аудит використання активів	Бухгалтерія, інженерний відділ

Джерело: сформовано на основі джерела [63, с. 107], [64, с. 85].

У процесі горизонтального рівня контролю витрат беруть участь: відділ закупівель – контролює ціни та умови постачання матеріалів та комплектуючих; склад та логістика – контролює рух матеріалів, оптимізує запаси; інженерно-виробничий відділ – контролює норми витрат матеріалів джгутів; відділ кадрів – контролює витрати на персонал та ефективність використання робочого часу; відділ контролінгу відповідає за узагальнення інформації, аналіз планів і фактів та формування звітів для керівництва та головного офісу.

ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» використовує систему «Точно

вчасно» та багаторівневий контроль залишків на складі. Облік матеріальних потоків здійснюється з інтеграцією ERP-системи, що мінімізує ризик розбіжностей. Контроль включає: аналіз норм витрат матеріалів; порівняння фактичних даних з нормативними; розрахунок відхилень за причинами (дефекти, технологічні втрати, недосконалість норм).

Система контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» включає кілька рівнів:

- операційний рівень – контроль безпосередньо на виробничих лініях (майстри, координатори);
- тактичний рівень – відділи планування, бухгалтерія, логістика, інженерно-технічний відділ;
- стратегічний рівень – керівництво компанії, фінансовий директор, корпоративний офіс.

Контроль здійснюється через: щоденні звіти про виробництво; тижневий аналіз відхилень; щомісячні бюджетні комітети; аналіз ключових показників ефективності виробничих ліній; аудит внутрішніх процесів. Важливим компонентом є система мотивації, побудована на досягненні цільових показників витрат. Принципи Кайдзен стимулюють співробітників знаходити шляхи зниження витрат.

Отже, система контролю витрат у стратегічному контексті не лише забезпечує фінансову стабільність підприємства, але й слугує основою для формування гнучкої, адаптивної системи управління, що дозволяє ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та підвищити загальну результативність діяльності підприємства.

3.2. Методичні основи контролю витрат підприємства у стратегічному управлінні

Методологічні основи контролю витрат у системі стратегічного управління базуються на розумінні витрат як важливих фактора конкурентоспроможності підприємства, а отже, передбачають інтеграцію класичних та сучасних теоретичних підходів – від маржиналістської концепції оптимальної структури витрат, неокласичної моделі раціоналізації виробничих ресурсів, теорії управлінського обліку та контролінгу – до стратегічно орієнтованих методів, що формують довгострокові параметри фінансової стійкості, гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті методологічна основа контролю витрат повинна охоплювати не лише традиційні елементи планування, стандартизації, обліку та аналізу [65, с. 138], а й бути орієнтованою на стратегічну карту цілей підприємства, забезпечуючи зв'язок між операційним контролем, інвестиційними рішеннями, якістю бізнес-процесів та ефективністю стратегічних ініціатив.

Методологія контролю витрат базується на комплексі організаційно-нормативного забезпечення, що регулює процедури формування витрат, порядок їх документального підтвердження, систему внутрішнього аудиту та відповідальність структурних підрозділів за дотримання стандартів політики витрат. У стратегічному управлінні така нормативна база доповнюється корпоративними регламентами, політиками контролінгу, внутрішніми нормативними актами з управління бюджетами центрів відповідальності, регламентами технології SAP/ERP, стандартами системи LEAN та процедурними картами виробничих процесів, що дозволяє забезпечити єдину логіку формування витрат на всіх рівнях – від операційного цехового контролю до стратегічної звітності для вищого керівництва [66, с. 85].

Методологічна система контролю витрат у стратегічному управлінні базується на таких основних принципах, як:

- комплексність, що передбачає охоплення всіх видів витрат та бізнес-процесів;
- системність, що забезпечує узгодженість процедур контролю з

корпоративними стратегічними цілями;

- процесна орієнтованість, що дозволяє контролювати не лише результат, а й етапи формування витрат;
- інформаційна прозорість, що досягається завдяки інтеграції систем бухгалтерського обліку, аналітики та ERP;
- орієнтація на довгострокові результати, що забезпечує зв'язок між поточними витратами та майбутніми економічними вигодами;
- гнучкість, що дозволяє оперативно адаптувати політику витрат в умовах турбулентного ринкового середовища.

Оскільки саме ці принципи складають основу методичного апарату, який не лише регулює, а й оптимізує процес контролю витрат у стратегічному вимірі.

Методологічні принципи контролю витрат базуються на створенні комплексної інформаційно-аналітичної системи, яка включає: бухгалтерський облік, що забезпечує облік витрат за економічними елементами та статтями калькуляції; управлінський облік, що дозволяє формувати детальну інформацію для внутрішнього аналізу, підтримки рішень та бюджетного контролю; фінансову звітність, що відображає загальну ефективність діяльності; системи ERP, що агрегують, стандартизують та синхронізують дані в режимі реального часу; системи KPI, BSC та EVA, що використовуються для стратегічної оцінки впливу витрат на економічну цінність підприємства.

Ефективна методологія контролю витрат передбачає використання принципів своєчасності, повноти, релевантності, надійності, узгодженості та порівнянності, що дозволяє не тільки правильно ідентифікувати витрати, але й забезпечити їх адекватну інтерпретацію в контексті стратегічних результатів, таких як прибутковість, інновації, операційна гнучкість та рівень конкурентоспроможності.

Важливою складовою виступає діяльність служби внутрішнього контролю, яка вирішує широкий спектр завдань, зокрема: перевірку законності операцій, що формують витрати підприємства; контроль повноти та правильності відображення господарських операцій у первинних документах;

забезпечення достовірності даних облікових регістрів; відповідність записів у бухгалтерському обліку обраній обліковій політиці; дотримання працівниками положень посадових інструкцій; контроль за економічною доцільністю та ефективністю здійснюваних витрат [67, с. 79-80].

Узагальнено, контрольні заходи щодо перевірки витрат, які впливають на фінансовий результат до оподаткування, які можна систематизувати у таких напрямках:

- дотримання чинного законодавства при здійсненні витрат;
- наявність належного документального оформлення господарських операцій;
- раціональність обраної методики обліку витрат;
- правильність відображення витрат у системі бухгалтерського обліку;
- достовірність представлення витрат у внутрішній, фінансовій, статистичній та податковій звітності;
- обґрунтованість визначення періоду визнання витрат.

З огляду на це методика контролю витрат мають ґрунтуватися на таких положеннях:

- комплексність системи контролю – витрати досліджуються за всіма стадіями життєвого циклу продукції: від закупівлі сировини та комплектуючих до кінцевої реалізації електронних і кабельних систем [68, с. 36]. Це забезпечує прозорість усього виробничого процесу та дозволяє оперативно виявляти неефективні витрати;
- галузева специфіка класифікації витрат – у структурі витрат значну частку становлять витрати на імпорتنі матеріали, комплектуючі, енергоресурси та високотехнологічне обладнання. У цьому контексті важливо чітко відокремлювати прямі витрати (на матеріали, деталі, електронні компоненти) від непрямих (адміністративні, логістичні, амортизаційні);
- методика CVP-аналізу (Cost-Volume-Profit) – застосовується для вивчення залежності між обсягами виробництва, собівартістю та очікуваним прибутком. Це дозволяє визначати точку беззбитковості та оптимальний обсяг

випуску кабельних та електронних систем, необхідний для досягнення стратегічних фінансових результатів;

– сучасні методи калькулювання – поряд із традиційними підходами (позамовний та попроцесний метод) доцільним є використання ABC-костингу (Activity-Based Costing), який дає можливість розподіляти витрати за видами діяльності та центрами відповідальності. Для виробництва електричних проводів та електронних систем це дозволяє виділяти витрати на контроль якості, тестування та сертифікацію;

– система внутрішнього контролю – охоплює перевірку законності та доцільності здійснюваних витрат, правильність їх документального оформлення, достовірність відображення у бухгалтерському та управлінському обліку. В умовах міжнародної інтеграції підприємства важливою є також відповідність даних фінансової звітності міжнародним стандартам (IFRS);

– податковий контроль витрат – відповідно до вимог Податкового кодексу України, витрати повинні перевірятися на предмет правильності визначення податкових різниць. Для підприємства, що здійснює масштабне виробництво, особливого значення набуває контроль амортизаційних відрахувань, витрат на формування резервів, фінансових операцій та інших коригувань, передбачених законодавством;

– стратегічний аспект контролю витрат – методика контролю повинна забезпечувати не лише облік і звітність, але й стратегічний аналіз ефективності витрат. Це передбачає оцінку раціональності використання ресурсів, визначення факторів, що впливають на собівартість, прогнозування рівня витрат при зміні обсягів виробництва та інтеграцію результатів контролю у систему стратегічного управління підприємством [68, с. 37].

Оцінюючи дані методики контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» то вона є багаторівневою системою, що поєднує фінансовий, управлінський та податковий облік, внутрішній аудит та сучасні методи аналітичної оцінки. Дана методика спрямована на підвищення прозорості, ефективності та конкурентоспроможності виробництва електронних і

електричних проводів та кабельних систем у межах міжнародних виробничих ланцюгів автомобільної промисловості.

Важливим етапом системи внутрішнього контролю витрат на підприємстві ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» є перевірка податкових різниць, що виникають у процесі відображення витрат у бухгалтерському та управлінському обліку, а також правильності коригування фінансового результату до оподаткування відповідно до вимог Податкового кодексу України. Саме ці процедури забезпечують формування достовірної бази для визначення податку на прибуток та мінімізацію ризиків податкових порушень.

Особливе значення в умовах виробничої діяльності підприємства має документування та систематизація інформації про необґрунтовані коригування фінансового результату. Виявлення таких відхилень дозволяє визначити їх вплив на оподатковуваний прибуток, встановити причини їх виникнення та виявити відповідальних осіб [69, с. 80]. Робочі документи внутрішнього контролю, включаючи аналітичні таблиці та схеми, забезпечують прозорість та підвищують рівень обґрунтованості управлінських рішень у сфері оподаткування.

У практиці ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» прикладом потенційних необґрунтованих різниць можуть бути витрати «невиробничого» характеру. У діяльності ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» важливим аспектом внутрішнього контролю витрат є виявлення та правильне відображення в бухгалтерському та податковому обліку тих витрат, які безпосередньо не спрямовані на отримання прибутку.

Ключовим методологічним інструментом контролю витрат є система центрів відповідальності, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між підрозділами, дозволяючи формувати витрати в розрізі технологічних напрямків, виробничих відділів, сервісних центрів та управлінських структур [68, с. 225]. Методологічно система центрів відповідальності передбачає встановлення ключових показників ефективності (KPI), що інтегровані в карту стратегічних цілей, визначення параметрів контролю витрат, систему внутрішніх бюджетів, регулярну оцінку ефективності

використання ресурсів та моніторинг відхилень з подальшим прийняттям коригувальних управлінських рішень.

У той же час, ефективна методологія стратегічного контролю витрат передбачає регулярні внутрішні аудити, які оцінюють відповідність витрат компанії встановленим стандартам, стратегічним цілям та бюджетним параметрам.

У контексті стратегічного управління ключовим є контроль довгострокових витрат – інвестиційних, інноваційних, капітальних, які формують майбутній потенціал підприємства. Методологія їх контролю включає оцінку економічної та стратегічної доцільності інвестиційних проектів, аналіз вартості капіталу, визначення показників NPV, IRR, PI, аналіз чутливості, оцінку ризиків, моніторинг виконання інвестиційних бюджетів, контроль витрат на інноваційну діяльність та оцінку економічної ефективності стратегічних змін. Дані новації забезпечують узгодженість поточних витрат із довгостроковими стратегічними пріоритетами підприємства. Методологічні підходи до контролю витрат у стратегічному управлінні ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» подано у табл. 3.2.

У стратегічному вимірі контроль включає аналіз ефективності бізнес-процесів, оцінку доступності ресурсів, аналіз ризиків, виявлення неефективності, оцінку відповідності витрат ринковим конкурентним стандартам та формування рекомендацій щодо оптимізації структури витрат. Важливо, щоб методичний апарат аудиту інтегрував кількісні та якісні інструменти, забезпечуючи багатовимірну оцінку.

Методологія стратегічного контролю витрат повинна бути інтегрована зі стратегічним профілем підприємства: стратегія лідерства у витратах, диференціація або фокусування.

Таблиця 3.2

Методологічні підходи до контролю витрат у стратегічному управлінні ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів»

Методологічний	Зміст та ключові	Інструменти та методи	Стратегічне значення для
----------------	------------------	-----------------------	--------------------------

підхід	характеристики	контролю	підприємства
Нормативний підхід	Передбачає встановлення норм, стандартів та лімітів витрат, що визначають допустимі межі використання ресурсів.	Нормативи витрат на матеріали; лімітування; кошториси; стандартне калькулювання собівартості.	Забезпечує дисципліну планування, мінімізує відхилення, створює основу для бюджетного контролю та аналізу ефективності використання ресурсів.
Бюджетний підхід	Побудований на розробці операційних та фінансових бюджетів та контролі їх виконання	Операційні бюджети; бюджет виробництва; бюджет витрат; гнучкі бюджети; аналіз відхилень	Сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпечує баланс витрат і доходів, сприяє фінансовій стабільності підприємства
Функціонально-витратний підхід (ABC/ABM)	Заснований на розподілі витрат не на продукцію, а на види діяльності, що забезпечує більш точний розподіл ресурсів.	ABC-калькулювання; функціональний аналіз процесів; визначення факторів, що впливають на витрати.	Дозволяє оптимізувати процеси, зменшує непродуктивні витрати, підвищує прозорість структури витрат.
Процесний підхід	Орієнтується на управління витратами в рамках бізнес-процесів підприємства.	Картування процесів (BPMN); аналіз «вузьких місць»; оцінка ефективності процесів; KPI.	Забезпечує інтеграцію контролю витрат на всіх етапах виробництва, сприяє підвищенню продуктивності та якості.
Підхід LEAN та методи бережливого виробництва.	Акцентує увагу на виявленні та усуненні втрат (MUDA), раціональному використанні ресурсів та постійному вдосконаленні.	5S, Kaizen, Kanban, VSM (картографування потоку створення цінності), PDCA.	Забезпечує скорочення виробничих втрат, знижує витрати, підвищує конкурентоспроможність.
Підхід до аудиту та контролю.	Спрямований на внутрішню перевірку, оцінку ефективності витрат та запобігання ризикам.	Внутрішній аудит; контролінг; аудит виробничих процесів; аналіз економічної ефективності.	Гарантує дотримання політик підприємства, зменшує ймовірність помилок, зміцнює систему стратегічного контролю.

Джерело: сформовано автором на основі джерела [69].

У випадку стратегії мінімізації витрат особлива увага приділяється контролю виробничих витрат, оптимізації матеріальних потоків, мінімізації втрат та зниженню собівартості. Якщо підприємство реалізує стратегію диференціації, контроль витрат спрямований на оцінку ефективності витрат, пов'язаних з інноваціями, якістю продукції та маркетинговою діяльністю. У випадку фокусної стратегії контроль витрат спрямований на оцінку ефективності витрат у конкретних сегментах ринку, що дозволяє оптимізувати ресурси відповідно до характеристик сегмента.

Результати контролю на підприємстві систематизовані у відповідних Звітах або Висновках у яких відображені виявлені помилки у формуванні інформації про витрати, відхилення фактичних даних від планових, ступінь впливу на розмір податкового зобов'язання та пропозиції щодо усунення порушень [70].

Отже, важливою умовою забезпечення належного рівня внутрішнього контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» є не лише усунення наслідків виявлених порушень та відхилень, а й усунення причин їх виникнення, що сприяє більш якісному розрахунку об'єкта оподаткування податком на прибуток.

3.3. Оптимізація витрат підприємства у контексті стратегічного управління

В умовах глобальної конкуренції, високої волатильності ринків та зростаючих вимог споживачів питання оптимізації витрат набуває першочергового значення для промислових підприємств. Ефективне стратегічне управління витратами дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й забезпечити гнучкість бізнес-моделі, підвищити конкурентоспроможність та створити умови для сталого розвитку.

Підприємство може оптимізувати свою систему витрат у таких напрямках: впровадження розширеної аналітики витрат через ВІ-платформи; використання машинного навчання для прогнозування витрат; посилення контролю над непрямими витратами; розширення Lean-проектів у логістиці та енергоменеджменті; оптимізація системи мотивації співробітників; покращення якості нормування праці.

Оптимізація витрат у стратегічному управлінні розглядається як системний процес, спрямований на забезпечення балансу між витратами та результатами діяльності підприємства у довгостроковій перспективі. Основними методами такого управління є:

- калькуляційний аналіз витрат – визначення собівартості продукції з метою виявлення резервів економії;
- функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – оцінка співвідношення функціональної значущості елементів продукції та витрат на їхнє забезпечення;
- бюджетування та контролінг – формування системи бюджетів та контроль виконання витратних статей;
- lean management та Kaizen – впровадження принципів ощадливого виробництва, усунення втрат і підвищення ефективності процесів.
- аутсорсинг та інсорсинг – передача частини функцій стороннім організаціям з метою скорочення витрат і концентрації на ключових компетенціях.

Тобто, оптимізація витрат не означає просте скорочення ресурсів, а передбачає їх раціональне використання, впровадження інновацій та підвищення продуктивності [71, с. 80-81].

Виділимо проблемні аспекти оптимізації витрат до яких належить: висока енергоємність виробництва та залежність від коливань тарифів; необхідність утримання великого персоналу та забезпечення його навчання; логістичні витрати, пов'язані з міжнародними поставками; потреба у модернізації обладнання та цифровізації процесів; перспективні напрями оптимізації витрат.

Аналізуючи проблемні аспекти структури витрат ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів», варто відзначити, перш за все, високу енергоємність виробництва та її залежність від коливань тарифів на енергоносії. Робота сучасних виробничих ліній вимагає значних обсягів електроенергії та теплових ресурсів, що робить компанію вразливою до змін цінової політики в енергетичному секторі. Коливання тарифів безпосередньо впливають на собівартість продукції, що, у свою чергу, знижує маржу та фінансову стабільність компанії [72, с. 193].

Другим важливим фактором є необхідність утримання великого штату працівників та забезпечення його належного навчання. У компанії працює кілька тисяч співробітників, а витрати на заробітну плату, соціальні пакети та навчання

становлять значну частку структури витрат. Враховуючи специфіку галузі, компанія зобов'язана постійно інвестувати в навчання персоналу, оскільки дотримання міжнародних стандартів якості продукції залежить від рівня їхньої кваліфікації. Витрати на персонал, на нашу думку є необхідною умовою стабільної роботи компанії, так і фактором, що вимагає пошуку нових шляхів оптимізації.

Ще однією складною проблемою для компанії залишаються логістичні витрати, пов'язані з міжнародними поставками. Продукція, вироблена у Львові, постачається на заводи автомобільних концернів різних європейських країн, що тягне за собою значні витрати на транспортування, митні процедури та страхування. Додатковим навантаженням є залежність від коливань цін на паливо, змін регуляторної політики у сфері міжнародних перевезень та ризиків, пов'язаних з геополітичною ситуацією [73, с. 122].

Не менш актуальною для Fujikura Automotive Ukraine Lviv є проблема модернізації обладнання та цифровізації виробничих та управлінських процесів. Високий рівень конкуренції на ринку автокомпонентів вимагає постійного оновлення технологій та впровадження інноваційних рішень. Підтримка застарілих виробничих ліній призводить до зниження продуктивності та збільшення ймовірності дефектів, що збільшує витрати на контроль якості та відновлення продукції. Одночасно відсутність достатнього рівня цифровізації управлінських процесів обмежує можливості швидкого реагування на зміни ринкових умов.

Для підвищення ефективності своєї діяльності ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» може застосовувати такі перспективні напрями: енергоефективність та «зелена» енергетика; впровадження систем енергоменеджменту відповідно до стандартів ISO 50001; використання сонячних панелей та енергоощадного обладнання; оптимізація споживання тепла та електроенергії шляхом автоматизації. Впровадження систем енергоменеджменту відповідно до міжнародних стандартів, використання сучасного енергозберігаючого обладнання, автоматизації систем освітлення та

клімат-контролю [74, с. 152]. Найбільш вагомим викликом для компанії є висока енергоємність виробництва та залежність від тарифів, що є типовою проблемою для промислових підприємств в Україні. Запропоновані заходи – від систем енергоменеджменту до використання альтернативної енергетики – спрямовані не лише на скорочення витрат, але й на підвищення екологічної стійкості виробництва. Впровадження цього дозволить підприємству отримати подвійний ефект: зниження витрат та формування позитивного іміджу в межах глобальних тенденцій «зеленої економіки». Додатковим напрямком може бути поступовий перехід до використання відновлюваних джерел енергії, зокрема, встановлення сонячних панелей на виробничих будівлях.

Для підвищення ефективності своєї діяльності ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» може також впроваджувати цифровізацію виробництва та логістики, яка передбачатиме: застосування технологій Industry 4.0 (IoT, сенсорні системи контролю якості, Big Data); впровадження ERP-систем для планування ресурсів і зниження адміністративних витрат; використання систем відстеження логістичних маршрутів для зменшення витрат на транспорт. Щодо логістики, то компаніям доцільно впроваджувати цифрові системи управління ланцюгами поставок, які дозволять їм вибирати оптимальні маршрути, планувати транспортні навантаження та скорочувати час простою. Використання довгострокових контрактів з перевізниками та консолідація вантажів сприятимуть зниженню транспортних витрат. Доцільно ширше використовувати залізничні перевезення, що є більш економічно вигідним при постачанні великих партій продукції.

У напрямку модернізації виробництва стратегічно важливим є впровадження технологій Індустрії 4.0, зокрема використання сенсорних систем для моніторингу стану обладнання, аналізу великих масивів даних для прогнозування можливих несправностей та ERP-систем для інтеграції фінансового, закупівельного та логістичного управління. Розуміння даної проблеми підвищить рівень контролю над усіма бізнес-процесами та зменшить ризики неефективного використання ресурсів.

ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» може також впроваджувати ощадливе виробництво та Kaizen-культура. Дане впровадження передбачає: мінімізація втрат у виробничих процесах; стандартизація операцій; залучення працівників до процесу постійного вдосконалення (мотиваційні програми). Оцінюючи ситуацію досліджуваного підприємства запропонуємо оптимізувати витрати у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» на прикладі табл. 3.3.

Представлена таблиця дозволяє комплексно розглянути основні проблемні аспекти витрат ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» та визначити перспективні напрямки їх оптимізації. Демонструючи статті витрат підприємства, які зосереджені навколо енергоресурсів, персоналу, логістики, технічного забезпечення та організації виробничих процесів.

Утримання великої кількості працівників є стратегічною необхідністю, оскільки виробництво кабельних систем є трудомістким. Однак значна частка витрат на заробітну плату та навчання створює фінансове навантаження. Запропоновані заходи передбачають поєднання цифровізації кадрових процесів з культурою постійного вдосконалення (Кайдзен), що означає, що оптимізація не обмежиться лише зниженням витрат, а й сприятиме підвищенню мотивації та ефективності роботи працівників.

Логістика також є значною одиницею витрат, оскільки компанія працює в глобальних ланцюгах поставок. Впровадження цифрових систем SCM, оптимізація маршрутів та консолідація вантажів не тільки знизять витрати, але й підвищать надійність поставок, що критично важливо для роботи з міжнародними партнерами. Вибір залізничних перевезень у середньостроковій перспективі може стати важливим інструментом економії та мінімізації ризиків, пов'язаних з нестабільністю цін на паливо.

Таблиця 3.3

Оптимізація витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів»

Проблема	Запропоновані рішення	Очікуваний ефект
Висока енергоємність виробництва та залежність від	– впровадження системи енергоменеджменту (ISO 50001); – використання енергоощадного обладнання та LED-освітлення;	Зменшення витрат на енергоресурси на 10–15% протягом перших років, підвищення

тарифів	– автоматизація клімат-контролю у виробничих приміщеннях; – частковий перехід на відновлювані джерела енергії (сонячні панелі).	енергоефективності та екологічного іміджу компанії
Необхідність утримання великого персоналу та забезпечення його навчання	– розширення програм дуальної освіти з технічними закладами; – використання внутрішніх онлайн-платформ для навчання; – автоматизація HR-процесів (HRM-системи); – запровадження Kaizen-культури: залучення працівників до пошуку рішень і вдосконалення процесів	Зменшення витрат на підготовку кадрів на 20–25%, зниження плинності персоналу, підвищення продуктивності праці
Логістичні витрати, пов'язані з міжнародними поставками	– впровадження цифрових платформ управління ланцюгами постачання (SCM); – оптимізація маршрутів і консолідація вантажів; – довгострокові контракти з перевізниками; – використання залізничних перевезень для великих партій.	Зменшення витрат на транспортування на 12–18%, скорочення часу доставки, підвищення надійності поставок
Потреба у модернізації обладнання та цифровізації процесів	– інвестиції в новітні автоматизовані лінії; – впровадження ERP-системи для інтеграції управління Використання технологій Industry 4.0 (IoT, Big Data, датчики для моніторингу стану обладнання).	Підвищення продуктивності на 20–30%, зниження втрат від простоїв та дефектів, покращення контролю за виробництвом
Втрати у виробничих процесах та неефективність операцій	– впровадження принципів ощадливого виробництва (Lean); – стандартизація операцій для усунення дублювань і помилок; – використання Kaizen-програм мотивації працівників (система пропозицій, бонуси за ідеї).	Скорочення втрат (дефекти, простої, надлишкові операції) на 10–20%, підвищення залученості персоналу, формування культури постійного вдосконалення

Джерело: сформовано автором на основі джерел [75, с. 218-219], [76, с. 105].

Не менш важливим є аспект модернізації обладнання та цифровізації процесів. Інвестиції в сучасні виробничі лінії, ERP-системи та технології Індустрії 4.0 дозволяють не лише знизити прямі виробничі витрати, але й підвищити рівень контролю та передбачуваності бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству отримати стратегічні переваги в довгостроковій перспективі.

Впровадження бережливого виробництва та культури Кайдзен. Прийняте рішення охоплює не лише технічні, а й соціальні та організаційні аспекти управління. Його метою є мінімізація втрат у виробничих процесах та стандартизація операцій. Залучення персоналу до подання власних пропозицій щодо покращення процесів формує культуру спільної відповідальності за

результат. В результаті підприємство отримує не лише економію ресурсів, але й підвищення рівня корпоративної згуртованості та інноваційності.

Загалом, аналіз показує, що оптимізація витрат для ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» має бути комплексною. Її не можна зводити лише до зниження витрат, оскільки це може поставити під загрозу якість продукції або стабільність персоналу. Натомість, стратегічно виправданим є поєднання технологічних інновацій, інструментів цифрового управління та організаційної культури ощадливості. Це забезпечує стаке зниження собівартості продукції та водночас створює конкурентні переваги на світовому ринку.

ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» може також впроваджувати аутсорсинг непрофільних функцій, що передбачатиме: передачу частини адміністративних або допоміжних процесів стороннім компаніям (клінінг, охорона, IT-сервіс); концентрацію ресурсів на основному виробництві.

Елементом оптимізації витрат також буде: інвестиції у навчання персоналу; підвищення кваліфікації працівників з метою підвищення продуктивності; використання внутрішніх освітніх платформ та дуальної освіти. У сфері управління персоналом перспективними є розширення програм дуальної освіти у співпраці з місцевими навчальними закладами, створення внутрішніх освітніх платформ та впровадження HRM-систем для автоматизації процесів. Це зменшить витрати на навчання, підвищить продуктивність праці та зменшить плинність кадрів.

Отже, оптимізація витрат у системі стратегічного управління є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. Для ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» стратегічні напрями оптимізації повинні включати комплексні заходи з енергоефективності, цифровізації, впровадження ощадливого виробництва та розвитку персоналу. Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише знизити собівартість продукції, а й забезпечити відповідність міжнародним стандартам, стійкість до кризових явищ та збереження лідируючих позицій у галузі.

Висновки до розділу 3

Ефективна система контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» є невід'ємною частиною управління підприємством, формуючи інтегрований механізм забезпечення економічної стійкості, підвищення продуктивності та підтримки конкурентоспроможності у високотехнологічному сегменті промислового виробництва. Функціонування даного товариства базується на гармонійному поєднанні міжнародних корпоративних стандартів Fujikura, вимог ISO/TS до якості та управління процесами, принципів стратегічного управління та чинного законодавства України у сфері бухгалтерського обліку та фінансового контролю. У такій інтегрованій моделі контроль витрат реалізується не лише як інструмент обліку та перевірки економічних показників, але й як багаторівнева система оцінки ефективності використання ресурсів, виявлення відхилень, прогнозування майбутніх фінансових результатів та підтримки стратегічних рішень, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на глобальні зміни у виробничо-збутових ланцюгах та забезпечувати стабільність собівартості продукції.

Методологічні основи контролю витрат підприємства у стратегічному управлінні формують цілісну, системно взаємопов'язану та орієнтовану на довгостроковий розвиток платформу забезпечення фінансової стабільності, операційної ефективності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки включають процедури планування, стандартизації, вимірювання, аналізу та регулювання витрат, узгоджені цілями та інструментами, які інтегровані в контури стратегічного управління та забезпечують постійне порівняння фактичних параметрів діяльності з очікуваними результатами. Застосування методів стратегічного контролю, таких як бюджетування, процесний та попередній облік, розрахунок витрат на основі факторів витрат, аналіз відхилень та використання ключових показників ефективності, формує інтелектуально насичене інформаційне середовище, що гарантує можливість оперативного виявлення дестабілізуючих факторів, підвищення точності

управлінських рішень, оптимізації потоків ресурсів та своєчасного коригування стратегічних орієнтирів відповідно до динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища.

Оптимізація витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства на міжнародному ринку. Виявлені проблемні аспекти – висока енергоемність виробництва, необхідність утримання великого штату та його постійного навчання, значні логістичні витрати та необхідність модернізації обладнання – вимагають системного підходу до управління витратами. Важливо, щоб запропоновані напрямки оптимізації не обмежувалися зниженням витрат як таким, а базувалися на інноваційних підходах: впровадженні енергозберігаючих технологій, цифровізації управлінських та виробничих процесів, оптимізації логістики та розвитку людських ресурсів.

Доведено, що запровадження принципів бережливого виробництва та культури Кайдзен, які поєднують технологічні вдосконалення з організаційною трансформацією сприятимуть мінімізації втрат та залучення працівників до процесу постійного вдосконалення формуючи середовище, в якому кожен елемент системи спрямований на підвищення ефективності. Адже оптимізація витрат у стратегічному вимірі для Fujikura Automotive Ukraine Lviv є як інструмент зниження собівартості продукції, так і засобом забезпечення стабільного розвитку, збільшення конкурентних переваг та зміцнення позицій на світовому ринку автокомпонентів.

ВИСНОВКИ

Витрати слід розглядати як комплексну економічну категорію, що включає не лише ресурси, безпосередньо використані в процесі створення продукції, а й витрати на її просування, управлінську діяльність, організацію бізнес-процесів, інноваційний розвиток та інші функції підприємства, які прямо чи опосередковано формують його економічні показники. У процесі дослідження доведено, що витрати є основою формування собівартості продукції та визначальним фактором фінансових результатів, відображаючи реальний рівень споживання ресурсів та ефективність побудови виробничих та управлінських процесів. Саме тому систематичне та науково обґрунтоване розуміння поняття витрат сприяє підприємству своєчасно виявляти резерви оптимізації, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати конкурентоспроможність та досягати стабільного економічного розвитку.

У роботі виокремлено, що стратегічне управління витратами є фундаментальним компонентом системи управління підприємством, оскільки забезпечує цілісне поєднання аналітичних, планових, контрольних та інноваційних інструментів, спрямованих на формування довгострокової конкурентоспроможності. Інтеграція управлінського обліку з методами стратегічного аналізу дозволяє не лише глибоко дослідити структуру витрат, але й виявити ключові чинники їх динаміки, моделювати альтернативні сценарії розвитку та оцінювати економічну доцільність інноваційних та інвестиційних рішень. В умовах, коли значення нематеріальних активів, людського капіталу та технологічних інновацій постійно зростає, стратегічне управління витратами стає інструментом, який дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринкового середовища, зміцнювати фінансову стабільність, раціонально використовувати ресурси та формувати стабільні передумови для сталого розвитку.

Реформування національної системи бухгалтерського обліку та її поступової інтеграції у міжнародний простір, а зокрема нормативно-правове

регулювання витрат набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує методологічну єдність, прозорість та достовірність формування фінансової інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Перехід до принципово орієнтованих підходів МСФЗ розширює можливості підприємств у сфері стратегічного управління витратами, дозволяючи застосовувати облікову політику, побудовану на реальній економічній сутності операцій та логіці бізнес-моделі. Узгодження вимог національних стандартів, Податкового кодексу та методичних рекомендацій створює нормативне підґрунтя для впровадження ефективної системи контролю та планування витрат, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і їхній здатності адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Облік витрат, як складова фінансового та управлінського обліку, забезпечує надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень. Використання обліку підприємством дозволяє аналізувати структуру витрат, прогнозувати фінансові результати, оцінювати ефективність інвестицій, формувати конкурентні ціни та підвищувати ефективність бізнес-процесів.

Організація обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» показала високий рівень узгодженості, інтеграції та відповідності сучасним вимогам корпоративного управління, властивим міжнародним виробничим компаніям. Чіткий розподіл обов'язків між співробітниками, раціонально побудовані облікові процедури та орієнтація на стандартизовані підходи дозволяють своєчасно формувати достовірну інформацію про витрати, необхідну для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень. Впроваджена модель управлінського обліку не тільки усуває дублювання функцій та мінімізує ризики облікових помилок, але й сприяє оптимізації трудових ресурсів, підвищенню ефективності облікових процесів та формуванню детальної аналітики щодо витрат виробничих та сервісних відділів.

Методологічні підходи до обліку витрат у системі стратегічного управління формують як технічну основу облікового процесу так і стратегічний інструментарій, що забезпечує підприємству можливість ефективного

планування, контролю та прогнозування фінансових результатів. Поєднання елементного та функціонального підходів до групування витрат, детальної аналітики за центрами відповідальності, обґрунтованого використання рахунків виробничого та невиробничого призначення, використання принципів НП(С)БО та дотримання стратегічних цілей підприємства створюють комплексну, гнучку та адаптивну систему обліку, що дозволяє виявляти внутрішні резерви, удосконалювати калькуляцію витрат та забезпечувати високий рівень управлінських рішень. Запропонована методологічна модель обліку витрат є основою довгострокового розвитку підприємства, оскільки забезпечує його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та формувати стратегічно орієнтовану систему управління витратами.

Удосконалення організації обліку витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» не лише сприятиме підвищенню ефективності внутрішнього управління, а й забезпечить підприємству стійкі конкурентні переваги на глобальному ринку, що є особливо актуальним в умовах інтеграції України до міжнародних економічних систем та зростаючих вимог до якості й собівартості продукції. Реалізація запропонованих заходів забезпечить підприємству: підвищення точності та своєчасності даних про витрати; скорочення витрат часу та ресурсів на обробку облікової інформації; покращення планування та прогнозування фінансових результатів; підвищення прозорості фінансової звітності та довіри інвесторів; створення інформаційної бази для стратегічного управління в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

Організація контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів» показала високий рівень методологічної зрілості підприємства, оскільки поєднує чітко регламентовану систему облікових процедур, багаторівневу модель контролю та комплексне використання цифрових інструментів, що формують єдине інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень. Завдяки впровадженню сучасних ERP-рішень, систем операційного моніторингу та корпоративних стандартів групи Fujikura, підприємство

забезпечує повну відстежуваність матеріальних, трудових та загальновиробничих витрат, що дозволяє мінімізувати ймовірність спотворень інформації, підвищити точність розрахунку витрат та забезпечити стабільність фінансових потоків у межах міжнародного виробничого ланцюга.

Комплексний характер методології контролю витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» дозволяє підприємству досягати високих показників економічної ефективності, підтримувати конкурентний рівень собівартості продукції та зберігати стабільні позиції на світовому ринку автомобільної електропроводки. Системність, технологічність та інтеграція контролю витрат у модель стратегічного розвитку забезпечують підприємству не лише ефективне поточне функціонування, але й здатність адаптуватися до глобальних викликів, підтримуючи сталий розвиток виробничої діяльності в динамічному міжнародному середовищі.

Методичний інструментарій контролю витрат у стратегічному управлінні підвищує адаптивність, інноваційність та антикризову стійкість підприємства, створюючи умови для значно вищого рівня управлінської прозорості, раціонального розподілу ресурсів, мінімізації збитків та досягнення стратегічних цілей у широкому економічному контексті. Ретельно побудована система контролю витрат стає не лише технічною складовою управління, а й значним елементом стратегічного капіталу підприємства, оскільки забезпечує можливість прогнозування тенденцій, підтримки довгострокових показників, формування конкурентних переваг та зміцнення фінансової стабільності, що є головною із умов стабільного розвитку сучасних підприємств в умовах зростаючої невизначеності та глобальної конкуренції.

Оптимізація витрат у ТОВ «Фуджікура Автомотив Україна Львів» має бути комплексною та включати енергоефективність, цифровізацію, раціональне управління персоналом, оптимізацію логістичних витрат та модернізацію обладнання. Впровадження оптимізаційних заходів сприятиме не лише зниженню собівартості продукції, але й підвищенню конкурентоспроможності компанії на європейському ринку, що забезпечить її сталий розвиток у

довгостроковій перспективі. Оптимізація витрат, впровадження класифікації та систематизації витрат, використання методів бережливого виробництва та культури Кайдзен формують цілісну систему управління, орієнтовану не лише на поточну ефективність, а й на довгострокову стійкість підприємства.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. посилання
2. Законодавство України: сайт. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
3. Семенців А. Я. Управлінський облік витрат енергопостачальних підприємств України в контексті функціонування центрів відповідальності. *Регіональна економіка*. 2024, № 3. С. 124-130. URL:
https://re.gov.ua/re202403/re202403_124_SementsivAYa.pdf
4. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. К.: Лібра. 2003. 704 с.
5. Asker Abasova, A., Mehdi Mamedova, K., & Aziz Alekperova, L. (2023). Класифікація витрат та методи управління ними в системі стратегічного контролю. *Економіка і регіон Economics and Region*, 1(88), 152–159.
[https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1\(88\).2884](https://doi.org/10.26906/EiR.2023.1(88).2884)
6. Гончарук Я.А., Марушко Н.С., Лозовицький Д.С., Воляник Г.М. Інформаційні системи і технології в обліку: навчальний посібник. Львів: «Магнолія 2006», 2025. 400 с.
7. Abushova E.E., Suloeva S.B. (2014). Methods and models of modern strategic analysis. *Scientific and technical statements of SPbPU*, vol. 1 (187), pp. 165–176.
8. Брагіна О.С., Забродна І.О. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2021. 3(17). С. 136-140. URL:
<https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/19.pdf>
9. Пилипів Н. І., Максимів Ю. В., П'ятничук І. Д. Управлінський облік: навч. метод. посіб. Івано-Франківськ, 2018. 380 с. URL:
http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9009/1/2021%20%20%d0%92%d0%b5%d1%80%d1%81%d1%82%d0%ba%d0%b0_%d0%9f%d0%be%d1%81%d1%96%d0%b1%d0%bd%d0%b8%d0%ba_%d0%a3%d0%9e.pdf
10. Михальська О.Л., Швець В.Г. Управлінський облік та аналіз

виробничих витрат: монографія. Київ: Кондор. 2025. 228 с. 978-617-7582-99-0

11. Ilysheva N.N., Yuryeva L.V. (2009). Identification of strategic management accounting in holding structures: principles of organization and information infrastructure. All for the accountant, no. 10. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/20522>

12. Панков В. А., Єлецьких С. Я., Михайличенко Н. М. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2017. 112 с.

13. Foster J., Horngren I. T., Dator Sh. (2007). Management accounting. Saint Petersburg: SPITER Publishing House.

14. Максимів Ю. В., Якубів В. М., Пилипів Н. І., П'ятничук І. Д., Гориславець П. А. Переосмислення суті управлінського обліку в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. *Фінанси України*. 2023. № 1. С. 117-128. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.01.117>

15. Karimov V.E. (2014). Management Accounting. "Dashkov and K" Publishing and Trade Corporation, 7th edition.

16. Усатенко О.В., Макурін А.А., Козаревич С.В. Роль управлінського обліку в оцінці іміджу та гудвілу промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2025, № 1 (135). С. 65-69. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/13.pdf

17. Shishkoedova N.N. (2011). Costs, expenses, prime cost, main classifications of costs. Accountant's advisor, no. 2.

18. Pochtovyuk A., Semenikhina V., Onyshchenko O., Ruban B. The formation and development of social responsibility of business: Ukrainian experience in a context of decentralization. SHS Web of Conferences. Vol. 61. 2019. P. 88-90. Innovative Economic Symposium 2018 – Milestones and Trends of World Economy (IES2018).

19. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>

20. План рахунків обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій. Затверджено Міністерством Фінансів

України від 28 грудня 2011 р. № 1557/20295. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text>

21. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

22. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», від 31.12.1999 р. № 318. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

23. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» від 20.10.1999 р. № 246. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>

24. Міністерство фінансів України. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби». Затверджено наказом МФУ від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

25. Міністерство фінансів України. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». Затверджено наказом МФУ від 18.10.1999 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>

26. МСБО 2 «Запаси». IFRS Foundation / IASB. International Accounting Standard 2: Inventories. 2003 (редакція 2025 Issued Standard). URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS%2002_ukr_2020%20%281%29.pdf?utm_source=chatgpt.com

27. МСБО 1 «Подання фінансової звітності». IFRS Foundation / IASB. International Accounting Standard 1: Presentation of Financial Statements. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_013#Text

28. МСБО 23 «Витрати на позики». IFRS Foundation / IASB. International Accounting Standard 23: Borrowing Costs. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/IAS_23?utm_source=chatgpt.com

29. МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту». International Auditing and

Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Auditing 200 (ISA 200): Overall Objectives of the Independent Auditor and the Conduct of an Audit in Accordance with International Standards on Auditing. IFAC, URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-200.pdf>

30. МСА 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення». International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Auditing 315 (ISA 315): Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement. URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-315-Revised.pdf>

31. МСА 330 «Реагування аудитора на оцінені ризики». International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Auditing 330 (ISA 330): The Auditor's Responses to Assessed Risks. URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-330.pdf>

32. МСА 540 «Аудит облікових оцінок і пов'язаних розкриттів». International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). International Standard on Auditing 540 (ISA 540): Auditing Accounting Estimates and Related Disclosures. URL: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/ISA-540-Revised.pdf>

33. Податковий Кодекс України. 2 грудня 2010 року. № 2755-VI. З внесенням змін від 21.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

34. Закон України «Про захист прав споживачів». 12.05.1991 р. № 1023-XII. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

35. Пашкевич М.С., Дріга О.П., Макурін А.А. Управлінський облік: навч. посіб. Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 151 с.

36. Остапенко Я., Юхимчук Д. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво. *Галицький економічний вісник*, No 1 (68) 2021. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.01

37. Луців А. Я. Напрямки використання сучасних методів та інструментів управлінського обліку на підприємствах таропакувальної галузі. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 41 (2024): 195-202.

38. Вигівська І.М. Сучасний стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку витрат підприємств промисловості. *Вісник ЖДТУ*. 2019. № 2 (72). С. 22–25.

39. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості. Наказ Міністерства Промислової Політики України від 09.07.2007 р. № 373. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>

40. Кубік В. Д. Вплив облікової політики підприємства на формування собівартості виробництва. *Economics, management, law: socio-economic aspects of development: Collection of scientific articles*. – Italy: Copyright by Edizioni Magi, 2016. Vol 2. Pp. 27-32. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7205>.

41. Фінансовий облік: навчальний посібник : [для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти] / за ред. І. Ф. Баланюка, Н. І. Пилипів, Т. М. Гнатюка та колективу авторів. Електронне видання. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 650 с.

42. Леськова С., Пастущин С. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 01. С. 39–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-7>

43. Шкроміда В. В. Суміжні конструкції репутації підприємства та детермінанти її формування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(94). С. 79–87. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-79-87](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-79-87)

45. ТОВ «Фуджікура Аутомотів Україна Львів». Сайт Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/38964781>

46. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu

47. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. *Ефективна економіка*. 2024, №1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2907>

48. Головацька С.І., Сашко О.П. Організаційно-методичні аспекти управлінського обліку витрат підприємства за центрами відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Вип. 10. 2016. С. 977-980. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/202.pdf>

49. Олійник С.О. Особливості обліку та управління витратами на підприємстві. *Журнал Науковий огляд*. № 5 (37), 2017. С. 1-13. URL: <http://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1209/1315>.

50. Власова О.Є. Науково-методичні засади організації стратегічного управлінського обліку в рамках системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. *Комунальне господарство міст*. 2021. Вип. 115. С. 105-110.

51. Блоки бухгалтерських проводок. Бухгалтер. URL: <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/bloki-buhgalterskih-provodok/>

52. Пастернак Я.П. Облікова політика підприємств у частині організації бухгалтерського обліку витрат. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(3). С. 146-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17\(3\)_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_17(3)_39).

53. Данилова В.Є., Гільорме Т.В. Напрями удосконалення обліку витрат на ремонт основних засобів промислових підприємств. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції (29-30 березня 2018 р.)*. Дніпро: НМетАУ, 2018. С. 61-67.

54. Бутинець Ф.Ф. Драбаніч А.В. Інтегрований облік як засіб управління

підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 12–24.

55. Скрипник, С. (2025). Адаптація систем управлінського обліку до сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 78-85. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-11>

56. Ronald W. Hilton, Michael W. Maher, Frank H. Selto. Cost Management: Strategies for Business Decisions. McGraw-Hill, 2008. URL: https://books.google.pl/books/about/Cost_Management_Strategies_for_Business.html?id=Dyl_AgAACAAJ&redir_esc=y

57. Bhimani, Alnoor (ed.), Management Accounting in the Digital Economy (Oxford, 2003; online edn, Oxford Academic, 1 Aug. 2004), <https://doi.org/10.1093/0199260389.001.0001>, accessed 16 Aug. 2025.

58. ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales). Adapting Management Accounting Practices in Times of Uncertainty. 2022. URL: <https://www.icaew.com>

59. Hoque, Z. (2005). Handbook of Cost and Management Accounting. Spiramus Press. URL: https://spiramus.com/handbook-of-cost-and-management-accounting?utm_source=chatgpt.com

60. Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2013). Management Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution (International ed., 7th ed.). Pearson Education. ISBN 0137024975, 9780137024971 526 р. URL: https://books.google.pl/books/about/Management_Accounting.html?id=K1yVQQAA CAAJ&redir_esc=y

61. Єршова Н.Ю. Системний підхід до дослідження організації стратегічного управлінського обліку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22 (2). С. 120–125.

62. Свистун Л.А., Левкова Р.М. Удосконалення системи управління та контролю за витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. *Економіка і регіон*. 2017. №4 (65). С. 57-62.

63. Колісник Г.М. Зарубіжний досвід державного регулювання витратами підприємництва та його адаптація в Україні. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2016. Вип. 8 (1). С. 106–111.

64. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витратами. Київ. КНЕУ, 2020. 131 с.

65. Германенко Л. Обґрунтування використання методів обліку витрат та калькулювання в економічних реаліях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 40(1). С. 134-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2015_40(1)_21).

66. Alhatabat Z., Hutaibat K. ERP Integration: Shifting Roles and Emerging Skills for Management Accountants within Production Companies. *Management and Production Engineering Review*. № 15 (3), 2024. Р. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.24425/mper.2024.151494>

67. Перевозова І.В., Степанюк О.С. Система контролю витрат підприємств: актуалізація побудови та аспекти функціонування. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 28-32.

68. Сашко О.П., Головацька С.І. Внутрішній контроль витрат підприємства: організаційно-методичні аспекти. *Науковий журнал “Молодий вчений”*. Львів, 2016. № 5. С. 36-40.

69. Головацька С. І. Методичний інструментарій внутрішнього контролю у системі контролінгу витрат підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. № 61, 2020. С. 78-83. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1182110>

68. Головацька С. І., Сашко О. П. Обліково-методичний інструментарій контролінгу : монографія. Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2017. 360 с.

69. Ломоковська О. Вплив витрат, не пов'язаних з господарською діяльністю, на оподатковуваний прибуток. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/Vliyanierasxodovnesvyazannyxsxozyaajstvennojdeyatelnostyuna nalogooblagaemuypribyl>

70. Крачок Л. Управлінський облік у підприємствах України в умовах

сучасних викликів. *Трансформації особистості, суспільства та ринку праці: виклики майбутнього та вплив на освіту: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (20-22 вересня 2023 р., Україна, м. Харків). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 69. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18089>

71. Гайдаєнко О., Малицька І. Аналіз витрат підприємства та їх структуризація. *Облік. Економіка. Менеджмент: наукові нотатки*. 2016. Вип. 1 (9). С. 79–84.

72. Воскобійник Ю.П., Шпикуляк О.Г. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах (моніторинг). за ред. Ю.П. Воскобійника, О.Г. Шпикуляка. К.: ННЦ ІАЕ, 2010. 343 с.

73. Чумак О.В., Андрющенко І.С. Управління витратами в інформаційно-аналітичній системі підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків : Іванченко І.С., 2016. 178 с.

74. Шпикуляк О.Г. Технології та нормативи витрат на вирощування овочевих культур; за ред. Саблука П.Т., Мазоренка Д.І., Мазнева Г.Є. К.: ННЦ ІАЕ, 2009. 340 с.

75. Андрющенко І. С. Класифікація витрат операційної діяльності на будівельних підприємствах. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип. 1. С. 216-224.

76. Матюха М. М. Постановка управлінського обліку в умовах аутсорсингу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 11. С. 102-107. URL: <http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/237>

Міністерство освіти і науки України
Одеський державний аграрний університет
Вроцлавський економічний університет (Республіка Польща)
Західно-Каспійський університет (Азербайджан)
Національний інститут економічних досліджень (Республіка Молдова)
Вища школа бізнесу, медіа та реклами (Республіка Польща)
ІНЦ Інститут аграрної економіки
Київський національний економічний університет
Полтавський державний аграрний університет
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Сумський національний аграрний університет
Уманський національний університет



**«БРАСЛАВСЬКІ ЧИТАННЯ. ЕКОНОМІКА ХХІ
СТОЛІТТЯ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ГЛОБАЛЬНИЙ
ВИМІРИ»**

**Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної
конференції**

(06 листопада 2025 року)

Одеса 2025

Івасюк Н.Б.,
к.е.н., доц. кафедри обліку і оподаткування,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна
Кармаліта В.В.,
магістр кафедри обліку і оподаткування
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
м. Івано-Франківськ, Україна

ВИТРАТИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У науковому дискурсі питання витрат займає важливе місце в системі стратегічного управління підприємством, оскільки рівень їх обґрунтованості та ефективності безпосередньо визначає конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та їх здатність до довгострокового розвитку. У структурі управлінських рішень витрати є не лише фінансовим, але комплексним економічним показником. Адже вони відображають раціональне використання ресурсного потенціалу, ефективність організаційних процесів та результативність впроваджених стратегічних орієнтирів на підприємстві.

Проблема оптимізації витрат виходить за межі бухгалтерського чи аналітичного виміру, набуваючи характеру стратегічного інструменту, що визначає напрямки інвестиційної діяльності, цінову політику, структуру капіталу та рівень фінансової стійкості. Формування науково обґрунтованої системи управління витратами передбачає глибоке розуміння взаємозв'язку між витратами, результатами діяльності та стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє створити основу для підвищення ефективності управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Проблематика стратегічного управління витратами в сучасних умовах господарювання залишається надзвичайно актуальною, оскільки підприємства функціонують у складному ринковому середовищі, що постійно змінюється. В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності та структури системи управління витратами. Це створює значні труднощі у розробці ефективних механізмів управління ними, а також залишається недостатньо дослідженим механізм впливу державного регулювання на рівень витрат підприємств.

Методичні підходи до стратегічного управління підприємствами розкрито у праці Н.О. Кондратенко та І.М. Кадикова [1, с. 134], І.М. Кадикова та Д.І. Бабенко, у свою чергу, виділяють три основних тренди у стратегічному управлінні – цифрова трансформація, сталий розвиток, гнучке управління [2, с. 420]. Як справедливо зазначає М.С. Пашкевич, О.П. Дріга, А.А. Макурін, універсальної стратегії управління для всіх суб'єктів господарської діяльності не існує, що обумовлює необхідність індивідуального підходу до стратегічного управління витратами на кожному окремому підприємстві [3, с. 39].

Значення витрат у стратегічному управлінні підприємством подано у

таблиці 1. Вона відображає не тільки вплив витрат на фінансову стійкість підприємства, але визначає їх важливим інструментом прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наукове розуміння ролі витрат у стратегічному управлінні вимагає інтеграції економічних, фінансових та управлінських підходів, здатних забезпечити формування аналітичної основи для оцінки ефективності стратегій розвитку. Концептуальне значення дослідження полягає у визначенні витрат як динамічного елемента системи управління, що впливає на ефективність діяльності підприємства, його конкурентну позицію та інноваційну здатність у нестабільному економічному середовищі.

Витрати відіграють стратегічну роль у розвитку підприємства, оскільки вони визначають рівень рентабельності, конкурентоспроможність і ефективність управління ресурсами. А система бухгалтерського та управлінського обліку забезпечує підприємство необхідними даними для контролю, аналізу та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо оптимізації витрат і підвищення фінансової стабільності.

Таблиця 1

Значення витрати у стратегічному управлінні підприємством

Аспект	Характеристика та значення	Роль обліку витрат
Оптимізація структури витрат	Аналіз та управління витратами дозволяє сформувати ефективну структуру витрат для досягнення максимальної рентабельності підприємства	Облік витрат дозволяє аналізувати їхню динаміку, виділяти пріоритетні статті та визначати шляхи зниження витрат
Прогнозування фінансових результатів	Витрати є ключовим фактором при розрахунку фінансових показників, що впливають на стратегічне планування та оцінку довгострокових перспектив бізнесу	Бухгалтерський облік надає дані для розрахунку прогнозних фінансових показників та оцінки майбутніх фінансових потоків
Оцінка інвестиційних можливостей	Визначення витрат допомагає оцінити доцільність інвестування у нові проєкти, розрахувати період окупності та рівень ризиків	Управлінський облік дає можливість аналізувати витрати на інвестиції, оцінювати окупність та ризики капіталовкладень
Ціноутворення та вибір ринків	Аналіз витрат впливає на формування цінової політики, що визначає конкурентоспроможність підприємства та його ринкову стратегію	Облік витрат забезпечує розрахунок собівартості продукції за методами повного та змінного обліку витрат
Розвиток бізнес-моделі	Контроль витрат сприяє адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищенню його ефективності	Система управлінського обліку дозволяє контролювати витрати за центрами відповідальності та оцінювати ефективність окремих бізнес-одиниць
Конкурентні переваги	Зниження витрат шляхом ефективного управління ресурсами дозволяє підприємству пропонувати продукцію за нижчими цінами або підвищити якість без збільшення вартості	Бухгалтерський облік витрат надає аналітичну інформацію для порівняння з конкурентами та оптимізації собівартості.
Підвищення ефективності бізнес-процесів	Стратегічний аналіз витрат сприяє усуненню неефективних витрат, удосконаленню технологічних процесів та підвищенню продуктивності праці	Управлінський облік витрат допомагає ідентифікувати неефективні статті витрат та вдосконалювати технологічні процеси.

Джерело: згруповано авторами за джерелом [2, с. 415-416], [4].

Вплив численних чинників, серед яких варто виділити стан економіки, поведінку конкурентів, рівень розвитку технологій та специфіку продукції підприємства, ускладнює процес вироблення єдиної стратегії. Однак без стратегічного підходу до управління витратами неможливе досягнення фінансової стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

Отже, на підприємствах система управління витратами переважно орієнтована на зниження їх рівня та підвищення ефективності виробничих процесів. Проте, недостатня увага приділяється аналізу впливу зовнішнього середовища на формування витратної політики. Відсутність системного підходу до управління витратами, який враховує ринкові умови, є серйозним бар'єром на шляху підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Література:

1. Кондратенко Н.О., Кадикова І.М. Сучасна парадигма стратегічного управління у соціальній сфері. *Управління проєктами післявоєнної розбудови України: тези доповідей XXI міжнародної конференції*. Київ, 24 травня 2024 р., КНУБА, 2024. С. 132–136. URL: [https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspi](https://library.knuba.edu.ua/books/zbirniki/Upravlinnya_proektami_u_rozvitku_suspilstvaa_%D0%A5X%D0%86.pdf)
2. Кадикова І.М., Бабенко Д.І. Сучасні тренди розвитку стратегічного управління. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 8, 2024. С. 413–421. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-413_421.pdf
3. Пашкевич М.С., Дріга О.П., Макурін А.А. *Управлінський облік: навч. посіб.* Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 151 с.
4. *Фінансовий облік: навчальний посібник: [для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти] / за ред. І.Ф. Баланюка, Н.І. Пилипів, Т. М. Гнатюка та колективу авторів. Електронне видання. Івано-Франківськ: ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника», 2019. 650 с.*

Кириченко Д.Д.,

*аспірант кафедри обліку і оподаткування
Вінницький національний аграрний університет
м. Вінниця, Україна*

ЕКОЛОГІЧНО ОРІЄНТОВАНИЙ БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап світового економічного розвитку характеризується переходом до парадигми сталого розвитку, що вимагає від підприємств не лише максимізації фінансового прибутку, а й забезпечення екологічної безпеки та соціальної відповідальності. Глобальні кліматичні виклики та зростаючий дефіцит природних ресурсів зумовлюють невідповідність традиційної

Додаток Б

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДЖІКУРА
АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ» (ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ
УКРАЇНА ЛЬВІВ»)**

НАКАЗ № 2132

с. Підрясне, Україна 4 Грудень 2025 року

**Про затвердження облікової політики та організації бухгалтерського
обліку**

На виконання вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16.07.1999 р., Податкового кодексу України, а також з метою забезпечення достовірності фінансової звітності та гармонізації обліку з корпоративними стандартами групи «Fujikura»,

НАКАЗУЮ:

1. Затвердити «Положення про облікову політику ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»», що додається (Додаток 1).
2. Встановити дату початку застосування цієї облікової політики з 01 січня 2026 року.
3. Бухгалтерський облік на підприємстві вести із застосуванням Міжнародних стандартів фінансової звітності використовуючи програмний комплекс -1С
4. Відповідальність за організацію бухгалтерського обліку та забезпечення фіксування фактів здійснення всіх господарських операцій покласти на Головного бухгалтера Лариси Петрівни Голобородько
5. Контроль за виконанням цього наказу залишаю за собою.

Генеральний директор

ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»

_____ Мацигін А.А

Додаток 1

до Наказу № 2132 від 04.12.2025

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ОБЛІКОВУ ПОЛІТИКУ

ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»

I. Загальні положення

1.1. Бухгалтерський облік ведеться безперервно з моменту реєстрації підприємства.

1.2. Фінансова звітність складається у грошовій одиниці України – гривні.

1.3. Для перерахунку операцій в іноземній валюті використовуються офіційні курси НБУ.

1.4. Межа суттєвості для окремих об'єктів обліку становить 60000 грн

II. Основні засоби та нематеріальні активи

2.1. Визнання ОЗ здійснюється за моделлю первісної вартості (собівартості).

2.2. Вартісний критерій для визнання предметів ОЗ в податковому обліку встановлюється відповідно до норм ПКУ – 70.000 грн.

2.3. Амортизація основних засобів нараховується **прямолінійним методом**.

2.4. Встановити такі строки корисного використання :

- Будівлі та споруди: 20 років;
- Машини та обладнання: 5-10 років;
- Транспортні засоби: 5 років;
- Комп'ютерна техніка: 2 роки.

III. Запаси та виробництво

Оскільки Фуджікура є виробничим підприємством, цей розділ є критичним.

3.1. Одиницею обліку запасів є окреме найменування FS23532SF.

3.2. При відпуску запасів у виробництво або іншому вибутті їх оцінка здійснюється за методом **ФІФО**.

3.3. До складу виробничої собівартості продукції (автомобільних компонентів) включаються:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

3.4. Транспортно-заготівельні витрати (ТЗВ) включаються до первісної вартості запасів.

IV. Доходи та витрати

4.1. Доходи визнаються під час збільшення майбутніх економічних вигод, а витрати – під час зменшення економічних вигод.

4.2. Дохід від реалізації продукції (експорт) визнається за правилами Інкотермс 2020, коли ризики та контроль передані покупцю.

4.3. Курсові різниці за монетарними статтями в іноземній валюті визнаються у складі інших операційних доходів/витрат.

V. Оплата праці та резерви

5.1. Створюється резерв забезпечення відпусток працівників. Розрахунок резерву проводиться щомісяця.

5.2. Створення резерву сумнівних боргів здійснюється за методом застосування коефіцієнта сумнівності [або абсолютної суми].

VI. Оподаткування

6.1. Підприємство є платником податку на прибуток на загальних підставах.

6.2. Податкові різниці визначаються відповідно до розділу III Податкового кодексу України.

**Нормативно-правові акти щодо обліку витрат у вітчизняному
законодавстві**

Нормативно-правовий акт	Зміст витрат та використання в роботі
Податковий Кодекс України [19]	«Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження й обов'язки їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю, а також відповідальність за порушення податкового законодавства»
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]	«Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)»
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [20]	«Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)»
НП(С)БО 16 «Витрати» [21]	«Витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені»
НП(С)БО 9 «Запаси» [22]	Визначення терміна «запаси», формування їх первісної вартості, оцінювання та розкриття у фінансовій звітності; подальшого включення запасів до складу витрат виробництва
План рахунків обліку активів, капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств [23]	Містить інформацію щодо рахунків бухгалтерського обліку витрат підприємства
Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, активів капіталу, зобов'язань та господарських операцій підприємств та організацій [24]	Містить інформацію щодо рахунків бухгалтерського обліку витрат підприємства
Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості [25]	Містять склад та класифікацію витрат, об'єктів та одиниць калькулювання, методів розподілу витрат за плановим (звітним) періодом

Джерело: складено автором на основі джерел [1, 20-25].

ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними Зборами Учасників
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДЖІКУРА
АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»

на підставі Протоколу № 39
від 02 липня 2019 року

СТАТУТ

**ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ
УКРАЇНА ЛЬВІВ»**

ідентифікаційний код - 38964781
(нова редакція)

м. Львів – 2019

APPROVED
by the General Meeting of Shareholders
of the LIMITED LIABILITY COMPANY
“FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE
LVIV”

pursuant to the Minutes and Resolution No 39
dated 02^d, July 2019

STATUTE

**of the LIMITED LIABILITY
COMPANY “FUJIKURA
AUTOMOTIVE UKRAINE
LVIV”**

code 38964781
(new edition)

City of Lviv – 2019

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ» (надалі – Товариство) здійснює свою діяльність на підставі цього Статуту, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», інших законодавчих актів України.

1.2. Учасники Товариства:

1.2.1. ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ ЮРОП СА, юридична особа з єдиним акціонером, місцезнаходження якої: Проспект Ранілас №3, Більдінг Дінаміза 3 А, поверх 1, офіс і, 50018, Сарагоса (Іспанія), зареєстрована в Торговому Реєстрі Сарагоси під номером А-50498195.

1.2.2. ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ РУМУНІЯ СРЛ, юридична особа з єдиним учасником, місцезнаходження якої: Муніципій Клуж-Напока, вул. Стрейлулуй, буд. 18, повіт Клуж, зареєстроване в Торговому Реєстрі під номером J12/1522/2001.

1.3. Найменування Товариства

1.3.1. Повне найменування Товариства:

- українською мовою – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»;
- англійською мовою – LIMITED LIABILITY COMPANY «FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV».

1.3.2. Скорочене найменування Товариства:

- українською мовою – ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»;
- англійською мовою – LLC «FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV».

1.4. Товариство може мати комерційне (фірмове) найменування. Комерційне (фірмове) найменування юридичної особи може бути зареєстроване у порядку, встановленому законом.

1.5. Товариство є юридичною особою. Товариство володіє, користується на власний розсуд належним йому майном, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, круглу печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, відповідні штампи, фірмові бланки з своїм найменуванням та інші реквізити.

1.6. Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати. Особисті немайнові права Товариства захищаються відповідно до чинного законодавства України.

1.7. Товариство може займатися будь-якою підприємницькою діяльністю, яка не суперечить законодавству України.

1.8. Товариство створюється на невизначений строк.

2. ПРЕДМЕТ ТА МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ

1. GENERAL PROVISIONS

1.1. The Limited Liability Company "FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV" (hereafter referred to as - "the Company") carries out its activities on the basis of this Statute, the Civil Code of Ukraine, the Commercial Code of Ukraine, the Law of Ukraine "On Limited Liability and Additional Liability Companies", and other legislative acts of Ukraine.

1.2. The shareholders of the Company are:

1.2.1. FUJIKURA AUTOMOTIVE EUROPE SA, a legal entity with sole shareholder, with registered seat at Ranillas Avenue no. 3, Building Dinamiza 3 A, 1st Floor, office i, 50018, Zaragoza (Spain), registered in the Trade Register of Zaragoza under No. A-50498195.

1.2.2. FUJIKURA AUTOMOTIVE ROMANIA SRL, a legal entity with sole shareholder, with registered seat at Municipiul Cluj-Napoca, Str. Streiului, Nr. 18, Judet Cluj, registered in the Trade Register under no. J12/1522/2001.

1.3. Name of the Company

1.3.1. The full name of the Company is:

- in Ukrainian – ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»;
- in English – LIMITED LIABILITY COMPANY «FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV».

1.3.2. The reduced name of the Company is:

- in Ukrainian – ТОВ «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ»;
- in English – LLC «FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV».

1.4. The Company may have a commercial (firm) name. Commercial (firm) name of a legal entity may be registered in accordance with the procedure established by law.

1.5. The Company is a legal entity. The Company owns and uses its assets on its own discretion, has its balance sheet, accounts in the banks, has a round seal with its name and identification code, corresponding stamps, letter-heads with its name and other identification data.

1.6. The Company has the right to inviolability of its business reputation, to the secret of correspondence, to information and to any other non-property rights that the Company might have. The non-property rights of the Company are protected by the Ukrainian law.

1.7. The Company may undertake any business activity that does not contradict the Ukrainian law.

1.8. The Company is established for an undefined term.

2. PURPOSE AND SCOPE OF ACTIVITY

Board meeting.

14. Підписи Учасників

ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ ЮРОП СА в особі пана Оніші Хіроя, на підставі довіреності від 02.07.2019 року та Протоколу Загальних Зборів учасників Товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ» № 39 від 02.07.2019 року

14. Signatures of the Members

FUJIKURA AUTOMOTIVE EUROPE SA represented by Mr. Ohnishi Hiroya, on the basis of the Power of Attorney dated 02^d, July 2019 and Minutes and resolution of the General Meeting of Shareholders of Limited Liability Company "FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV" No. 39 dated 02^d, July 2019.

大西 洋也 HIROYA OHNISHI (підпис / signature)

ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ РУМУНІЯ СРЛ в особі пана Оніші Хіроя, на підставі довіреності від 02.07.2019 року та Протоколу Загальних зборів учасників Товариства з обмеженою відповідальністю «ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ УКРАЇНА ЛЬВІВ» № 39 від 02.07.2019 року

FUJIKURA AUTOMOTIVE ROMANIA SRL represented by Mr. Ohnishi Hiroya, on the basis of the Power of Attorney dated 02^d, July 2019 and Minutes and resolution of the General Meeting of Shareholders of Limited Liability Company "FUJIKURA AUTOMOTIVE UKRAINE LVIV" No. 39 dated 02^d, July 2019.

大西 洋也 HIROYA OHNISHI (підпис / signature)

С. Сенько О.П.

Перекладч/Translator

-то Львів, Україна.

Двадцять шосте липня дві тисячі дев'ятого року.

Я, Юріак М.І., приватний нотаріус Львівського міського нотаріального округу, засвідчую справжність підписів громадянина Японії ОНІШІ Хіроя, який діє на підставі довіреності, виданої від імені **ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ ЮРОП СА**, громадянина Японії ОНІШІ Хіроя, який діє на підставі довіреності, виданої від імені **ФУДЖІКУРА АУТОМОТІВ РУМУНІА СРЛ**, які зроблено у моїй присутності.

Особу громадянина Японії ОНІШІ Хіроя, який підписав документ, встановлено, його дієздатність та повноваження перевірено.

Письмовий переклад тексту документа з української мови на англійську мову зроблено перекладачем СЕНЬО Оленою Петрівною, справжність підпису якої засвідчую.

Особу перекладача встановлено, його дієздатність та кваліфікацію перевірено.

Зареєстровано в реєстрі за № 2836, 2837, 2838.

Стягнуто плату за посвідчення.

Приватний нотаріус



В цьому документі
встановлено прошито та
встановлено печаткою
(підпис) аркуші
приватний нотаріус

Баланс