

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

ЖИТОМИРСЬКИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра економіки, управління та бізнес-адміністрування

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри _____

« ____ » _____ 202 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент групи

ІН5-8-21-Б1УБ (4,63)

спеціальності 073 «Менеджмент»

Нестерчук Ольга Василівна

Керівник:

к.е.н., доц. Осовський О.А.

Рецензент:

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЖРЦ «ІНВАСПОРТ»	14
2.1. Аналіз формування витрат підприємства	14
2.2. Діагностика сучасного стану системи управління витратами на підприємстві	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЖРЦ «ІНВАСПОРТ»	30
3.1. Розробка ефективного механізму управління витратами підприємства	30
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління витратами підприємства	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійного підвищення конкуренції та обмежених ресурсів, що зумовлює необхідність ефективного контролю витрат. Управління витратами є ключовим елементом фінансової стратегії, оскільки від нього залежить рентабельність та стабільність діяльності підприємства. Формування системи управління витратами дозволяє не лише контролювати фінансові потоки, а й оптимізувати використання ресурсів.

Система управління витратами включає планування, облік, аналіз та контроль витрат у різних підрозділах підприємства. Ефективна система забезпечує своєчасне виявлення надлишкових або неефективних витрат і допомагає приймати управлінські рішення на основі точних даних. Впровадження таких систем сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Вона також дозволяє прогнозувати фінансові результати та оцінювати ефективність діяльності окремих підрозділів. До ключових завдань системи управління витратами належить оптимізація матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Використання сучасних інформаційних технологій підвищує точність обліку та швидкість отримання аналітичних даних.

Система управління витратами забезпечує інтеграцію фінансових та виробничих процесів, створюючи прозору модель управління ресурсами. Важливою складовою є розробка методик контролю та оцінки витрат для різних видів діяльності. Підприємства, які впроваджують такі системи, здатні знижувати собівартість продукції та послуг без погіршення якості. Формування системи управління витратами також включає стимулювання персоналу до економного використання ресурсів. Вона допомагає підтримувати фінансову стабільність навіть у кризові періоди та змінні ринкові умови.

Питання управління витратами на підприємствах, а також проблематика формування ефективної системи та процесу їх регулювання висвітлюються у

працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Серед них варто виокремити дослідження І.Є. Андрющенко, М.І. Жадан, Р.С. Квасницької, О.П. Колесник, О.Є. Кузьміна, С.О. Магденко, О.Г. Мельника, Л.А. Пархоменко, М.О. Полозова, Л.А. Свистун, В.Р. Токарчук, Є.Є.Труш, І.А. Шапіро, Л.О. Ющишиної, А.І. Ясінської тощо.

Мета дослідження. Метою дослідження є вивчення теоретичних аспектів та формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт».

Відповідно до визначеної мети у кваліфікаційній роботі поставлено такі **завдання:**

- вивчити теоретичні основи управління витратами підприємства;
- провести аналіз формування витрат підприємства;
- представити діагностику сучасного стану системи управління витратами на підприємстві;
- представити розробку ефективного механізму управління витратами підприємства;
- обґрунтувати резерви підвищення ефективності системи управління витратами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт».

Предметом дослідження є методика і організація системи управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт».

Теоретична база дослідження ґрунтується на сучасних наукових підходах до управління витратами, концепціях стратегічного та оперативного контролю ресурсів, а також принципах економічної ефективності діяльності підприємства. У роботі використано положення класичних економічних шкіл щодо організації обліку та планування витрат, а також сучасних авторів, які досліджують методи оптимізації витрат і підвищення продуктивності. Особлива увага приділена теорії управління витратами як складової системи стратегічного розвитку підприємства.

Методологічна база дослідження. У процесі дослідження використовувались наступні методи: аналіз та синтез; моніторинг і спостереження; порівняльний аналіз; економіко-статистичний метод; метод експертних оцінок; системний підхід; метод прогнозування та інші.

Інформаційною базою дослідження є фінансово-економічні документи підприємства, зокрема звіти про витрати, баланс та дані обліку заробітної плати. Також використовуються внутрішня нормативна документація, положення про преміювання та матеріали попередніх досліджень щодо мотивації персоналу та оптимізації витрат. Крім того, джерелами є наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів та нормативно-правові акти України, що регламентують управління витратами та фінансову діяльність підприємств.

Теоретична та практична значущість результатів дослідження полягають в розвитку наукових підходів до формування системи управління витратами та мотиваційного стимулювання персоналу, що дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові методи підвищення ефективності діяльності підприємства. Практична значущість проявляється у можливості впровадження запропонованих заходів на ЖРЦ «Інваспорт» для оптимізації матеріальних та трудових ресурсів, зниження витрат і підвищення продуктивності персоналу.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях:

1. Осовська Г. В., Нестерчук О. В. Формування системи управління витратами підприємства. Наукові ініціативи сьогодення України: правові, економічні, соціальні та поведінкові аспекти : матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (10-11 грудня 2025 р., ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир). ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 50 сторінках друкованого тексту. Робота містить 4 рисунки, 17 таблиць, 3 додатки, список використаних джерел із 52 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління витратами є ключовим елементом ефективної діяльності будь-якого підприємства, оскільки рівень витрат безпосередньо впливає на його прибутковість та фінансову стабільність. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з постійним зростанням цін на ресурси та матеріали, що робить контроль витрат надзвичайно актуальним. Раціональне планування та оптимізація витрат дозволяють підвищити конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Недостатній контроль над витратами часто призводить до неефективного використання ресурсів і фінансових втрат. Управління витратами передбачає систематичний аналіз витрат за видами, центрами відповідальності та технологічними процесами. Воно забезпечує своєчасне виявлення резервів економії та можливостей для оптимізації виробничих процесів. Ефективна система управління витратами дозволяє підприємству приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ресурсного забезпечення та інвестицій. Впровадження сучасних методів обліку та контролю витрат сприяє підвищенню прозорості фінансових показників. Завдяки управлінню витратами можливо збалансувати співвідношення між доходами та видатками підприємства [5; 16].

Отже, розвиток та удосконалення системи управління витратами є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування та зростання підприємства.

Витрати підприємства - це всі фактичні та очікувані витрати ресурсів, які підприємство здійснює для виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт, забезпечення своєї діяльності та отримання доходу. Простіше кажучи, витрати - це грошові або матеріальні витрати підприємства на придбання ресурсів, оплату праці, утримання обладнання, сплату податків і обслуговування діяльності, необхідні для отримання продукції та прибутку [1].

Так, науковці пропонують кілька підходів до визначення сутності «витрат

підприємства». Основні з них можна виділити наступним чином [2; 14; 33]:

1. Економічний підхід:

- витрати розглядаються як використані або мобілізовані ресурси підприємства, які призводять до зменшення економічних благ і створені для досягнення конкретних цілей;
- підкреслюється взаємозв'язок витрат із процесом виробництва та отримання доходу.

2. Бухгалтерський (обліковий) підхід:

- витрати визначаються як грошові оцінки ресурсів, спожитих підприємством у процесі господарської діяльності;
- основна увага приділяється фіксації витрат у бухгалтерському обліку для формування фінансової звітності.

3. Фінансово-економічний підхід:

- витрати розглядаються як фактор впливу на прибуток і фінансові результати підприємства;
- акцент робиться на ефективність використання ресурсів та оптимізацію витрат для забезпечення фінансової стійкості.

4. Управлінський підхід:

- витрати трактується як економічні ресурси, що потребують управління для досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- головна мета - прийняття управлінських рішень щодо планування, контролю та оптимізації витрат.

5. Соціально-економічний підхід:

- витрати розглядаються з урахуванням впливу на персонал, суспільство та екологію.
- акцент робиться на раціональне та відповідальне використання ресурсів з метою сталого розвитку.

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що витрати підприємства - це економічні ресурси, використані або мобілізовані в процесі господарської діяльності для виробництва продукції, надання послуг чи

виконання робіт, забезпечення функціонування підприємства та отримання доходу, які підлягають обліку, контролю та управлінню з метою підвищення ефективності використання ресурсів і фінансової стійкості підприємства.

Значення раціонального формування витрат для розвитку підприємства узагальнено на рис. 1.1.

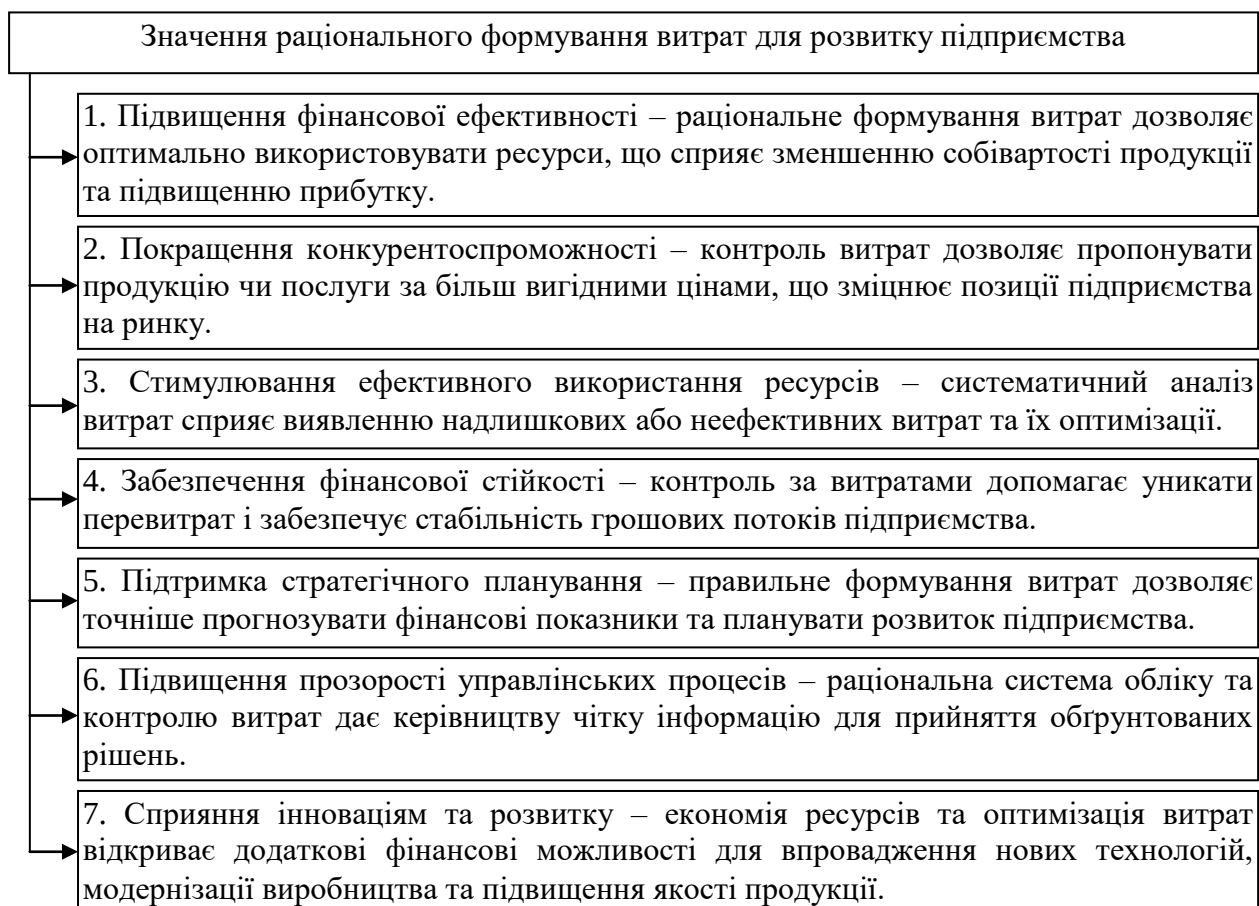


Рис. 1.1. Значення раціонального формування витрат для розвитку підприємства

Джерело: складено автором на основі [22; 38]

Структуризація видів витрат за класифікаційними ознаками дозволяє чітко визначати склад і типи витрат підприємства та контролювати їхнє використання. Вона сприяє виявленню резервів економії та оптимізації витрат на різних рівнях виробництва. Така систематизація полегшує планування фінансових потоків і оцінку ефективності діяльності підприємства. Крім того, вона забезпечує прозорість управлінських процесів і підтримує прийняття

обґрунтованих стратегічних рішень [43].

Різні види витрат мають свої особливості залежно від класифікаційних ознак (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікаційні ознаки витрат підприємства

Ознаки	Види
За впливом на фінансові результати	Невичерпані
	Вичерпані
За відношенням до періоду виробництва	Витрати на продукцію
	Витрати за період (діяльність)
За способом віднесення на собівартість продукції	Прямі
	Непрямі
За відношенням до технологічного процесу	Основні
	Накладні
За сферою виникнення	Виробничі
	Невиробничі
За відношенням до обсягу виробництва	Постійні
	Змінні
Залежно від впливу на прийняття рішень	Релевантні
	Нерелевантні
Для оцінювання різних альтернативних варіантів рішень	Дійсні (реальні)
	Можливі (уявні)
За способом визначення собівартості додаткової одиниці продукції	Маржинальні
	Середні
За ступенем контролю і регулювання	Контрольовані (регульовані)
	Неконтрольовані (нерегульовані)

Джерело: складено автором на основі [24; 33]

Система управління витратами підприємства (СУВ) – це організована сукупність методів, процедур, структур і інформаційних інструментів, спрямованих на планування, облік, контроль і оптимізацію всіх видів витрат підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та забезпечення фінансової стабільності [47].

Простіше кажучи, СУВ – це інтегрована система управлінських дій, яка дозволяє підприємству контролювати витрати, визначати резерви економії та приймати обґрунтовані управлінські рішення для розвитку і конкурентоспроможності.

Основні завдання функціонування системи управління витратами підприємства (СУВ) представлено у табл. 1.2.

Основні завдання функціонування системи управління витратами підприємства (СУВ)

Завдання СУВ	Опис завдання
Планування витрат	Визначення обсягу та структури витрат на виробництво продукції, надання послуг або виконання робіт для забезпечення фінансової стабільності.
Облік витрат	Систематичне фіксування всіх витрат підприємства за видами, підрозділами та напрямками діяльності для забезпечення достовірної інформації.
Контроль за витратами	Моніторинг фактичних витрат та порівняння їх із запланованими показниками з метою виявлення перевитрат і недоліків.
Аналіз ефективності витрат	Оцінка результативності використання ресурсів, виявлення нерентабельних напрямів та резервів економії.
Оптимізація витрат	Розробка та впровадження заходів щодо зниження собівартості продукції і підвищення рентабельності.
Інформаційне забезпечення управління	Формування своєчасної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень.
Підтримка стратегічного розвитку	Використання даних про витрати для планування інвестицій, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [25; 34]

Дотримання принципів раціонального управління витратами підприємства є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності, ефективного використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє [17; 33]:

1. Систематично контролювати витрати і запобігати перевитратам.
2. Виявляти резерви економії та оптимізувати виробничі процеси.
3. Планувати фінансові потоки і бюджет підприємства на основі обґрунтованих даних.
4. Приймати обґрунтовані управлінські рішення для розвитку та модернізації виробництва.

Основні принципи раціонального управління витратами підприємства включають наступні: плановості, економічності, ефективності, обліку та контролю, відповідальності, комплексності, адаптивності, гнучкості, ефективності тощо.

Послідовність формування, оцінки та реалізації системи управління витратами (СУВ) на підприємстві представлено на рис. 1.2.

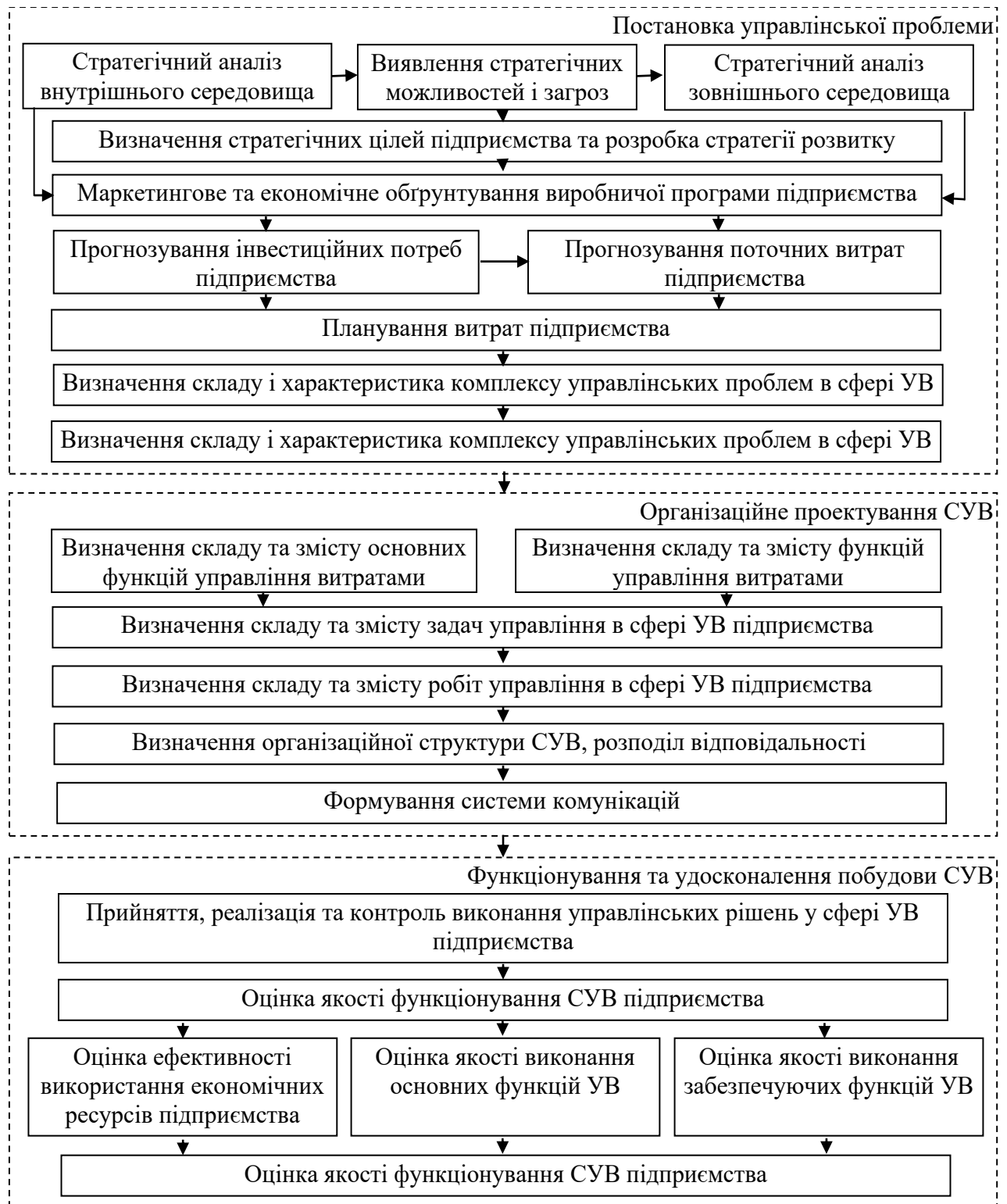


Рис. 1.2. Послідовність формування, оцінки та реалізації системи управління витратами (СУВ) на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [18; 38]

Система управління витратами підприємства визначається своєю структурою, яка відображає сукупність взаємопов'язаних елементів та функціональних підсистем, що забезпечують планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію витрат для досягнення ефективного використання ресурсів та фінансової стабільності підприємства [16].

Іншими словами, структура СУВ показує, як організовані процеси управління витратами, які підрозділи і функції беруть участь у плануванні, контролі та оптимізації витрат, а також як інформація про витрати передається для прийняття управлінських рішень.

Структура системи управління витратами на підприємстві представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Структура системи управління витратами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [4; 40]

Використання сучасних інструментів управління витратами підприємства є необхідним для підвищення ефективності використання ресурсів, зниження

собівартості продукції та забезпечення фінансової стабільності [1].

Визначення системи сучасних інструментів управління витратами підприємства наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система сучасних інструментів управління витратами підприємства

Інструмент управління витратами	Опис та призначення
Бюджетування та фінансове планування	Планування витрат за підрозділами, напрямками діяльності та проектами для контролю та оптимізації фінансових потоків.
Система управлінського обліку	Фіксація та аналіз витрат за видами, центрами відповідальності та продуктами для прийняття обґрунтованих рішень.
Калькулювання собівартості продукції	Визначення фактичних витрат на одиницю продукції або послуги, що дозволяє контролювати рентабельність та приймати рішення щодо ціноутворення.
Аналіз витрат і контроль за їх динамікою	Використання аналітичних методів для виявлення перевитрат, резервів економії та ефективності використання ресурсів.
Системи автоматизованого обліку та ERP-системи	Використання сучасного програмного забезпечення для інтеграції обліку, контролю та планування витрат у режимі реального часу.
Методи оптимізації та управлінського аналізу	Впровадження методів ABC/ABM, “точно вчасно” (Just-in-Time), лінійного та нормативного аналізу для підвищення ефективності витрат.
Моніторинг та оцінка ефективності	Відстеження ключових показників ефективності (KPI) витрат для прийняття управлінських рішень і стратегічного розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі [9; 19]

Таким чином, раціональне управління витратами є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його фінансової стабільності. Система управління витратами підприємства (СУВ) забезпечує планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію всіх видів витрат. Впровадження сучасних інструментів управління витратами дозволяє автоматизувати облік, підвищити точність фінансових показників і швидкість прийняття рішень. Дотримання принципів раціонального управління витратами забезпечує прозорість процесів і відповідальність підрозділів за ефективність витрат. Отже, удосконалення системи управління витратами є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЖРЦ «ІНВАСПОРТ»

2.1. Аналіз формування витрат підприємства

Житомирський регіональний центр з фізичної культури і спорту ОІ «Інваспорт» Житомирської обласної ради (далі ЖРЦ «Інваспорт») створений 21 травня 1993 року для організації та забезпечення фізкультурно-спортивної роботи серед осіб з інвалідністю, розвитку масового і професійного спорту, підготовки спортсменів до участі у всеукраїнських та міжнародних змаганнях, а також для популяризації здорового способу життя серед людей з особливими потребами.

Організаційно-правова характеристика установи ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика установи ЖРЦ «Інваспорт»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ
Скорочена назва	ЖРЦ «Інваспорт»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	13570093
Дата реєстрації	08.07.1993 р.
Уповноважені особи	Панасюк Юрій Олександрович
Організаційно-правова форма	Комунальна організація (установа, заклад)
Форма власності	Комунальна
Види діяльності	Основний: 93.19 Інша діяльність у сфері спорту
Місцезнаходження юридичної особи	10030, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, провулок Парковий, будинок 4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Житомирський регіональний центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт» є зареєстрованою комунальною організацією

(установою), яка належить до сфери комунальної власності Житомирської обласної ради. Центр здійснює діяльність у сфері спорту, зокрема в напрямку розвитку фізичної культури та спорту для осіб з інвалідністю (код виду діяльності 93.19). Юридична особа зареєстрована 8 липня 1993 року та має код ЄДРПОУ 13570093. Повне найменування установи відображає її спеціалізацію, а скорочена назва – ЖРЦ «Інваспорт». Установа розташована за адресою: місто Житомир, провулок Парковий, будинок 4, і очолюється уповноваженою особою – Панасюком Юрієм Олександровичем.

Як комунальна організація, центр поєднує управлінські, організаційні та спортивні функції для розвитку адаптивного спорту на регіональному рівні. Отже, ЖРЦ «Інваспорт» виступає важливим регіональним осередком для підготовки спортсменів з інвалідністю та популяризації фізичної культури серед осіб з особливими потребами.

Основні завдання ЖРЦ «Інваспорт» полягають у наступному:

1. Організація та проведення спортивно-оздоровчих заходів для осіб з інвалідністю в Житомирській області.
2. Підготовка спортсменів з інвалідністю для участі у всеукраїнських та міжнародних змаганнях, у тому числі Паралімпійських і Дефлімпійських іграх.
3. Сприяння розвитку фізичної культури і спорту серед осіб з особливими потребами.
4. Виявлення та підтримка талановитих спортсменів з інвалідністю.
5. Підвищення кваліфікації тренерів та спеціалістів з адаптивного спорту.

Основні функції, які виконує ЖРЦ «Інваспорт» наступні:

1. Координація роботи спортивних організацій та секцій для людей з інвалідністю.
2. Організація і проведення навчально-тренувальних процесів для спортсменів.
3. Забезпечення матеріально-технічної бази для спортивної діяльності.
4. Методичне і інформаційне забезпечення тренерів, спортсменів та організацій, що займаються адаптивним спортом.

5. Участь у розробці і впровадженні програм розвитку спорту для осіб з інвалідністю на регіональному рівні.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його стабільності та ефективності функціонування. Вона дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, загрози фінансовій стійкості та потенційні ризики. Аналіз фінансових показників допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат, інвестицій та розвитку виробництва. Діагностика забезпечує прозорість фінансової діяльності та підвищує довіру інвесторів і кредиторів. Вона також дозволяє планувати бюджет і контролювати ефективність використання ресурсів [26]. Таким чином, систематична діагностика фінансово-економічного стану є необхідною умовою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ЖРЦ «Інваспорт»

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+/-	%
Чистий дохід, тис. грн.	21155	35332	24667	3512	16,60
Валовий прибуток, тис. грн.	1922	2202	1615	-307	-15,97
Чистий прибуток, тис. грн.	19	172	131	112	у 5,89 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	45852,0	42697,5	47417,5	1565,5	3,41
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10253,5	10659,0	10971,0	717,5	7,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	35598,5	32038,5	36446,5	848,0	2,38
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	23	21	-6	-22,22
Фондовіддача	2,06	3,31	2,25	0,19	8,98
Фондомісткість	0,09	0,09	0,08	-0,01	-10,95
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	379,76	463,43	522,43	142,67	37,57
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	783,52	1536,17	1174,62	391,10	49,92
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,59	1,10	0,68	0,08	13,89

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ЖРЦ «Інваспорт» за період 2023–2025 років свідчить про позитивні та негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності установи. Чистий дохід у 2025 році склав 24667 тис. грн., що на 3512 тис. грн. або 16,6 % більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання обсягу фінансових надходжень. Валовий прибуток, навпаки, зменшився на 307 тис. грн. або 15,97 %, що вказує на підвищення витрат або зниження рентабельності діяльності. Чистий прибуток у 2025 році склав 131 тис. грн., що у 5,89 разів більше, ніж у 2023 році, демонструючи значне покращення фінансового результату.

Середньорічна вартість активів зросла на 1565,5 тис. грн. або 3,41 %, зокрема необоротні активи збільшились на 7 %, а оборотні - на 2,38 %, що свідчить про поступове нарощування майнового потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників скоротилась на 22,22 %, проте продуктивність праці зросла майже на 50 %, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Фондовіддача зросла на 8,98 %, а фондомісткість зменшилась на 10,95 %, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів. Фондоозброєність на одного працівника зросла на 37,57 %, що позитивно впливає на механізацію та технологічне забезпечення діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів підвищився на 13,89 %, демонструючи покращення швидкості обігу ресурсів.

Загалом, аналіз показує, що ЖРЦ «Інваспорт» нарощує фінансовий та майновий потенціал, підвищує продуктивність праці та ефективність використання активів, хоча потребує уваги щодо зниження витрат для підвищення валового прибутку.

Витрати установи ЖРЦ «Інваспорт» являють собою економічні ресурси, використані для забезпечення функціонування центру, організації та проведення спортивно-оздоровчих заходів, підготовки спортсменів з інвалідністю, утримання персоналу та матеріально-технічної бази, які підлягають обліку, контролю та оптимізації для ефективного використання коштів і забезпечення фінансової стабільності установи.

Аналіз системи управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт» доцільно розпочати з діагностики рівня операційних витрат, оскільки саме вони формують основну частину витрат установи і безпосередньо впливають на ефективність її діяльності та фінансові результати. Діагностика операційних витрат дозволяє своєчасно виявляти перевитрати та нераціональне використання ресурсів. Вона сприяє оптимізації витрат на організацію спортивно-оздоровчих заходів, утримання персоналу та забезпечення матеріально-технічної бази [4].

Динаміка операційних витрат підприємства ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат ЖРЦ «Інваспорт», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+,-	%
Матеріальні витрати	15527	27896	18132	2605	16,78
Витрати на оплату праці	1788	1642	2008	220	12,30
Відрахування на соціальні заходи	352	315	394	42	11,93
Амортизація основних фондів	2004	2281	2221	217	10,83
Інші операційні витрати	1965	2188	4171	2206	112,26
Разом	21636	34322	26926	5290	24,45

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки операційних витрат ЖРЦ «Інваспорт» за 2023–2025 роки свідчить про загальне зростання витрат на 5290 тис. грн., або 24,45 % у порівнянні з 2023 роком. Матеріальні витрати збільшились на 2605 тис. грн. (16,78 %), що свідчить про підвищення потреб у ресурсах для організації спортивно-оздоровчих заходів. Витрати на оплату праці зросли на 220 тис. грн. (12,3 %), демонструючи збільшення фонду оплати персоналу. Відрахування на соціальні заходи збільшились на 42 тис. грн. (11,93 %), що відображає підвищення соціальної підтримки працівників. Амортизаційні відрахування основних фондів зросли на 217 тис. грн. (10,83 %), вказуючи на інтенсивне використання майна та обладнання центру. Найбільший приріст відзначено в статті «інші операційні витрати», які зросли на 2206 тис. грн. (112,26 %), що

потребує детального аналізу причин зростання. Загальна динаміка показує, що витрати зростають більш інтенсивно, ніж валовий дохід, що вимагає удосконалення системи контролю і планування витрат. Отже, для підвищення ефективності діяльності ЖРЦ «Інваспорт» необхідно оптимізувати структуру операційних витрат та виявити резерви економії.

Структурні зрушення у формуванні операційних витрат ЖРЦ «Інваспорт» представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Структурні зрушення у формуванні операційних витрат
ЖРЦ «Інваспорт», %**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Матеріальні витрати	71,76	81,28	67,34	-4,42
Витрати на оплату праці	8,26	4,78	7,46	-0,81
Відрахування на соціальні заходи	1,63	0,92	1,46	-0,16
Амортизація основних фондів	9,26	6,65	8,25	-1,01
Інші операційні витрати	9,08	6,37	15,49	6,41
Разом	100,00	100,00	100,00	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз структурних зрушень у формуванні операційних витрат ЖРЦ «Інваспорт» за 2023–2025 роки показує, що спостерігаються значні зміни у частці окремих статей витрат. Частка матеріальних витрат зменшилась на 4,42 % - з 71,76 % у 2023 році до 67,34 % у 2025 році, що свідчить про більш ефективне використання матеріальних ресурсів. Витрати на оплату праці скоротилися на 0,81 %, а відрахування на соціальні заходи - на 0,16 %, що вказує на відносну стабільність цих статей у структурі витрат. Амортизація основних фондів зменшилася на 1,01 %, відображаючи зниження частки витрат на знос основних засобів у загальній структурі. Найбільше зростання частки відзначено в «інших операційних витратах» - на 6,41 %, досягнувши 15,49 %, що сигналізує про появу нових або збільшення непрямих витрат.

Загалом, зміни у структурі витрат свідчать про неоднорідність росту операційних витрат та потребу в контролі і оптимізації непрямих витрат. Такі

зрушення підкреслюють важливість аналізу кожної статті витрат для підвищення ефективності діяльності установи. Таким чином, управлінські рішення повинні бути спрямовані на збалансування структури витрат і пошук резервів економії.

Витрати господарської діяльності підприємства ЖРЦ «Інваспорт» являють собою сукупність витрат на забезпечення основної діяльності закладу, яка полягає в організації фізкультурно-спортивної реабілітації, тренувань, змагань та розвитку спорту осіб з інвалідністю. Отже, це всі витрати, що виникають у процесі функціонування ЖРЦ «Інваспорт» і спрямовані на виконання його статутних завдань і реалізацію основних цілей діяльності [31].

Оскільки це комунальне бюджетне / неприбуткове підприємство обласної ради (основний КВЕД 93.19 - Інша діяльність у сфері спорту), його витрати переважно формуються за рахунок [23]:

- обласного бюджету (основне джерело фінансування);
- інших надходжень (благодійність, спонсорська допомога, невеликі власні надходження від платних послуг тощо).

Типова структура витрат (на основі відкритих даних про використання бюджетних коштів та фінансової звітності подібних центрів «Інваспорт»):

- заробітна плата та нарахування (ЄСВ) - зазвичай 25–40% витрат (основна стаття, бо центр утримує тренерів, адміністрацію, медичний та технічний персонал);
- оплата послуг (комунальні, транспорт, оренда/утримання спортзалів, басейнів, ремонт обладнання) - 25–35%;
- придбання товарів і матеріалів - спортивний інвентар, форма, обладнання, медикаменти, продукти харчування (для таборів, змагань, реабілітаційних заходів) - 10–20%;
- інші витрати - відрядження на змагання, організація та проведення змагань, майстер-класів, нагородження, реклама заходів тощо.

Динаміка витрат господарської діяльності підприємства ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат господарської діяльності ЖРЦ «Інваспорт», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+,-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19233	33130	23052	3819	19,86
Адміністративні витрати	1095	1075	1441	346	31,60
Витрати на збут	834	1200	1577	743	89,09
Інші операційні витрати	805	566	2272	1467	182,24
Фінансові витрати	630	794	242	-388	-61,59
Інші витрати	1	581	0	-1	-100,00
Витрати з податку на прибуток	23	0	31	8	34,78
Разом	22621	37346	28615	5994	26,50

Джерело: складено автором за даними підприємства

Аналіз динаміки витрат господарської діяльності ЖРЦ «Інваспорт» за 2023–2025 роки свідчить про загальне зростання витрат на 5994 тис. грн., або 26,5 % у порівнянні з 2023 роком. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) збільшилась на 3819 тис. грн. (19,86 %), що відображає зростання витрат на основну діяльність установи. Адміністративні витрати зросли на 346 тис. грн. (31,6 %), вказуючи на збільшення витрат на управлінський апарат і забезпечення функціонування установи. Витрати на збут зросли на 743 тис. грн. (89,09 %), що свідчить про активізацію організаційних та маркетингових заходів. Найбільше зростання відзначено у статті «інші операційні витрати» - на 1467 тис. грн. (182,24 %), що потребує детального контролю та аналізу. Фінансові витрати зменшилися на 388 тис. грн. (-61,59 %), що свідчить про зниження витрат на обслуговування позикових ресурсів. Витрати з податку на прибуток збільшилися на 8 тис. грн. (34,78 %), що відображає зростання фінансового результату діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок, що динаміка витрат свідчить про необхідність удосконалення контролю та оптимізації структурних складових витрат для підвищення ефективності господарської діяльності установи ЖРЦ «Інваспорт».

2.2. Діагностика сучасного стану системи управління витратами на підприємстві

Дослідження системи управління витратами на підприємстві ЖРЦ «Інваспорт» є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного використання ресурсів та фінансової стабільності установи. Раціональне управління витратами дозволяє своєчасно виявляти перевитрати та резерви економії, що підвищує продуктивність праці персоналу та ефективність використання матеріально-технічної бази. Аналіз витрат сприяє оптимізації бюджетних коштів і плануванню фінансових потоків, що особливо актуально для комунальної організації з обмеженими ресурсами. Дослідження системи управління витратами дозволяє оцінити ефективність функціонування різних підрозділів і напрямів діяльності центру. Воно забезпечує прозорість фінансової діяльності та контроль за цільовим використанням коштів, що підвищує довіру органів місцевого самоврядування та громадськості.

Система управління витратами допомагає виявляти слабкі місця в організації господарської діяльності та визначати пріоритети для розвитку установи. Ефективне управління витратами сприяє підвищенню якості послуг і спортивної підготовки спортсменів з інвалідністю. Дослідження цієї системи дозволяє розробляти і впроваджувати сучасні інструменти обліку та контролю витрат [39]. Воно створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і стратегічного планування діяльності ЖРЦ «Інваспорт».

Система управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» – це організована сукупність методів, процедур, підрозділів і інформаційних інструментів, спрямованих на планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію всіх витрат установи для забезпечення ефективного використання ресурсів, фінансової стабільності та виконання основних завдань центру [21; 42].

Простіше кажучи, це цілеспрямована система управлінських дій і заходів, яка дозволяє керівництву ЖРЦ «Інваспорт» контролювати витрати, знаходити резерви економії та приймати обґрунтовані рішення для підвищення

ефективності діяльності та розвитку центру.

Характеристика основних функціональних складових системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика основних функціональних складових системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт»

Функціональна складова	Призначення та основні завдання
Планування витрат	Формування бюджетів на проведення спортивно-оздоровчих заходів, підготовку спортсменів, утримання персоналу та забезпечення матеріально-технічної бази; визначення оптимальних обсягів витрат на кожний підрозділ.
Облік витрат	Систематичне документування фактичних витрат за видами діяльності, статтями витрат та центрами відповідальності; забезпечення достовірної інформації для управлінських рішень.
Контроль витрат	Моніторинг дотримання бюджетних планів та нормативів, виявлення перевитрат, нераціонального використання ресурсів та відхилень від плану.
Аналіз витрат	Оцінка ефективності використання ресурсів, визначення основних факторів росту витрат, виявлення резервів економії та пріоритетів для оптимізації.
Оптимізація витрат	Впровадження заходів щодо зниження собівартості послуг, економії матеріальних і трудових ресурсів, вдосконалення організаційних процесів.
Інформаційне забезпечення управління	Підготовка та надання керівництву достовірної та своєчасної інформації щодо структури, динаміки і ефективності витрат; використання сучасних програмних і аналітичних інструментів.
Планування стратегічного розвитку	Використання даних про витрати для стратегічного планування діяльності центру, підвищення конкурентоспроможності та розвитку спортивної інфраструктури.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Система управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» забезпечує планування, облік, контроль, аналіз та оптимізацію всіх витрат установи. Вона дозволяє ефективно використовувати матеріальні, фінансові та трудові ресурси для виконання основних завдань центру. Планування та облік витрат забезпечують достовірну інформацію для управлінських рішень і своєчасного контролю. Контроль і аналіз витрат допомагають виявляти резерви економії та підвищувати ефективність діяльності [14]. Оптимізація витрат спрямована на зниження собівартості послуг і раціональне використання ресурсів. Загалом,

функціональні складові системи управління витратами створюють умови для фінансової стабільності та сталого розвитку ЖРЦ «Інваспорт».

Процес формування витрат господарської діяльності ЖРЦ «Інваспорт» (регіонального центру фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю) як бюджетної установи відбувається за чітко регламентованим порядком, типовим для комунальних закладів обласної ради в Україні.

Ось основні етапи процесу (станом на 2025–2026 роки) представлено нижче:

1. Визначення завдань і обсягів діяльності на плановий рік. Директор центру разом з методистами, тренерами та адміністрацією формує план основних заходів на рік:

- кількість груп тренувань;
- кількість змагань (обласні, всеукраїнські, міжнародні);
- кількість виїздів/таборів;
- обсяги реабілітаційної роботи;
- потреби в інвентарі, формі, ремонті, харчуванні тощо.

Цей план затверджується на засіданні ради центру або безпосередньо директором.

2. Складання проекту кошторису видатків. Бухгалтерія та економічна служба центру розраховують витрати за кожною КЕКВ (класифікацією економічної класифікації видатків), що узагальнено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Складання проекту кошторису видатків у ЖРЦ «Інваспорт»

КЕКВ	Назва статті	Приблизний відсоток у кошторисі	Приклади витрат у «Інваспорт»
1	2	3	4
2111	Заробітна плата	35–55 %	оклади тренерів, адміністрації, медперсоналу
2120	Нарахування на зарплату (ЄСВ)	22 % від ФОП	ЄСВ 22 %
2130	Медичне страхування	1–2 %	—
2210	Предмети, матеріали, обладнання	8–18 %	спортивний інвентар, м'ячі, протези для адаптивного спорту, форма

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
2220	Медикаменти та перев'язувальні матеріали	2–6 %	аптечка, реабілітаційні засоби
2230	Продукти харчування	4–10 %	харчування на зборах, таборах, змаганнях
2240	Оплата послуг (крім комунальних)	10–25 %	транспорт, оренда басейнів/залів, суддівство, друк грамот
2270	Оплата комунальних послуг та енергоносіїв	8–20 %	електроенергія, опалення, вода, вивіз сміття
2610	Видатки на відрядження	3–8 %	проїзд, добові на змагання
2800	Інші видатки	2–7 %	нагороди, реклама заходів, банківські послуги тощо

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунки ведуться на основі:

- норм витрат (наприклад, на харчування - постанови КМУ);
- діючих тарифів на комунальні послуги;
- штатного розпису;
- прогнозованих цін на паливо, інвентар тощо.

3. Погодження та затвердження кошторису:

- проєкт кошторису подається засновнику - департаменту/управлінню молоді та спорту обласної державної адміністрації або обласній раді;
- відбувається захист кошторису (обґрунтування кожної статті);
- після погодження департаментом кошторис затверджує розпорядник вищого рівня (зазвичай управління фінансів ОДА або департамент фінансів облради);
- затверджений кошторис реєструється в казначействі.

4. Формування розпису та внесення змін:

- казначейство відкриває асигнування за затвердженим кошторисом (зазвичай щоквартально або помісячно);
- протягом року вносяться зміни до кошторису (перерозподіл між КЕКВ) - зазвичай 2–4 рази на рік, через коригування рішення обласної ради або розпорядження департаменту.

5. Виконання та звітність. Витрати здійснюються строго в межах

затверджених асигнувань і кошторисних призначень.

Щомісяця/щоквартально подаються звіти:

- до казначейства (форми 2д, 4д тощо);
- до засновника;
- публікуються на порталі spending.gov.ua (якщо є бюджетні зобов'язання).

Ключові особливості саме для регіональних «Інваспорт», яким є ЖРЦ «Інваспорт» наступні:

1. Основне фінансування - загальний фонд обласного бюджету (програма КПКВ 5021 «Утримання центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю»).

2. Спеціальний фонд (власні надходження) - дуже невеликий (платні послуги, благодійність, спонсорство) - зазвичай 5–15 % від загальних витрат.

3. Витрати жорстко прив'язані до цільового призначення - виключно на фізкультурно-спортивну реабілітацію та спорт осіб з інвалідністю.

Основними посадовими особами ЖРЦ «Інваспорт», які безпосередньо або опосередковано беруть участь у сфері управління витратами (планування, формування, контроль, використання та звітність за бюджетними коштами) є ті, що представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Основні посадові особи ЖРЦ «Інваспорт», які безпосередньо або опосередковано беруть участь у сфері управління витратами

Посада	Основні функціональні обов'язки у сфері управління витратами	Рівень відповідальності	Ключові документи / процеси, за які відповідає
1	2	3	4
Директор центру	- загальне керівництво формуванням, виконанням та контролем кошторису - затвердження кошторису, штатного розпису, положень про підрозділи - погодження витратних зобов'язань понад певну суму - підписання договорів, платіжних документів - забезпечення цільового використання бюджетних коштів	Вищий (розпорядник бюджетних коштів 2-го ступеня)	Кошторис, штатний розпис, звіти про виконання кошторису, акти ревізій

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4
Головний бухгалтер	- складання проєкту кошторису видатків (загальний та спеціальний фонд) - ведення бухгалтерського обліку витрат за кекв - контроль відповідності витрат кошторисним призначенням - формування платіжних документів, реєстрів - складання та подання фінансової звітності (форми 2д, 4д, баланс тощо) - контроль за розрахунками з постачальниками, податками, ЄСВ - участь у інвентаризації, перевірках	Основний виконавець фінансово-економічної функції	Бухгалтерський облік, кошторис, фінансова звітність, реєстри бюджетних зобов'язань
Економіст	- розрахунок нормативів витрат (харчування, інвентар, відрядження тощо) - аналіз виконання кошторису за статтями - підготовка обґрунтувань для внесення змін до кошторису - моніторинг цін, підготовка пропозицій щодо економії - участь у плануванні річного/квартального плану витрат	Допоміжний / аналітичний	Аналітичні таблиці, обґрунтування змін до кошторису, прогнози витрат
Заступник директора (з господарської/ фінансово-економічної роботи)	- координація підготовки плану заходів та їх кошторисного обґрунтування - контроль за витратами на господарські потреби, закупівлі - участь у перевірках цільового використання коштів - підготовка матеріалів для захисту кошторису в департаменті	Середній (за дорученням директора)	План заходів з витратами, звіти про використання коштів на заходи
Методисти / старші тренери (керівники напрямів/відділів)	- формування заявок на витрати за напрямом (інвентар, форма, харчування на зборах, транспорт на змагання тощо) - обґрунтування потреби в матеріалах та послугах - контроль за витрачанням коштів, виділених на їх групу/захід	Виконавчий (ініціатор витрат)	Заявки на матеріали/послуги, звіти про проведені заходи
Завідувач господарством	- підготовка заявок на комунальні послуги, ремонт, матеріали - контроль за витрачанням матеріалів, палива, енергоносіїв - участь в інвентаризації матеріальних цінностей - забезпечення економного використання ресурсів	Виконавчий (господарська частина)	Заявки на господарські витрати, акти списання, інвентаризаційні описи

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Діагностика ефективності системи управління витратами є необхідною для оцінки результативності використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів підприємства. Вона дозволяє своєчасно виявляти недоліки в організації обліку, планування та контролю витрат. Проведення такої діагностики сприяє визначенню резервів економії та підвищенню рентабельності діяльності. Крім того, вона забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації витрат і стратегічного розвитку [45]. Таким чином, систематична оцінка ефективності управління витратами є важливою передумовою фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності установи.

Динаміка показників рентабельності та ефективності управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Динаміка показників рентабельності та ефективності
управління витратами ЖРЦ «Інваспорт»**

Показник	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.
	2023	2024	2025	
Валова рентабельність витрат, %	9,99	6,65	7,01	-2,99
Коефіцієнт окупності чистого доходу	11,01	16,05	15,27	4,27
Рентабельність операційної діяльності, %	3,04	2,52	1,33	-1,71
Рентабельність господарської діяльності, %	0,19	0,48	0,57	0,38
Рентабельність підприємства, %	0,09	0,48	0,46	0,38
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	0,09	0,49	0,53	0,44
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	10,01	15,05	14,27	4,27
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,03	1,03	0,21	-0,82
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	19,32	32,87	17,12	-2,20
Коефіцієнт окупності витрат на збут	25,37	29,44	15,64	-9,72
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,06	0,03	0,06	0,01
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,04	0,07	0,03
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,05	0,03	0,05	0,00
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,04	0,03	0,06	0,02
Загальна економічна рентабельність, %	1,47	2,26	0,85	-0,61

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2023–2025 рр. у ЖРЦ «Інваспорт» спостерігається неоднозначна динаміка показників рентабельності та ефективності управління витратами. Валова рентабельність витрат знизилась у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 2,99 в.п., що свідчить про погіршення результативності формування валового прибутку. Рентабельність операційної діяльності також скоротилась на 1,71 в.п., а загальна економічна рентабельність зменшилась на 0,61 в.п., що вказує на зниження ефективності основної діяльності установи. Водночас зросли показники рентабельності господарської діяльності та чистої рентабельності виручки, що свідчить про певне покращення кінцевих фінансових результатів. Позитивною є динаміка коефіцієнтів окупності чистого доходу та виробничих витрат, однак суттєве зниження окупності витрат на збут і операційних витрат сигналізує про зростання витратного навантаження. Загалом результати аналізу свідчать про потребу вдосконалення системи управління витратами, особливо у частині контролю операційних та збутових витрат з метою підвищення загальної рентабельності діяльності.

Таким чином, загалом система управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» функціонує, однак її ефективність залишається нестабільною та потребує вдосконалення. Аналіз показників рентабельності свідчить про зниження результативності операційної діяльності та загальної економічної рентабельності, що вказує на недостатній рівень контролю за формуванням і використанням витрат. Водночас позитивна динаміка окремих коефіцієнтів окупності та чистої рентабельності виручки демонструє наявність потенціалу для підвищення фінансових результатів. Зростання частки витрат на збут і коливання адміністративних витрат свідчать про необхідність посилення бюджетування та внутрішнього контролю. Існуюча система управління витратами потребує більш гнучкого планування, регулярного моніторингу відхилень і впровадження заходів щодо оптимізації витратних статей. Удосконалення механізмів управління витратами має стати пріоритетним напрямом підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності ЖРЦ «Інваспорт».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

ЖРЦ «ІНВАСПОРТ»

3.1. Розробка ефективного механізму управління витратами підприємства

Дослідження засвідчили, що ЖРЦ «Інваспорт» як комунальна бюджетна установа відіграє ключову роль у фізкультурно-спортивній реабілітації та соціальній інтеграції осіб з інвалідністю регіону. У сучасних умовах обмеженого бюджетного фінансування та зростання соціальних потреб ефективне управління витратами стає критичним фактором виживання та розвитку закладу. Більша частина коштів надходить з обласного бюджету за програмами підтримки спорту осіб з інвалідністю, де обсяги асигнувань щорічно коригуються під впливом економічної ситуації та пріоритетів влади. Водночас витрати на зарплату, комунальні послуги, спортивний інвентар, харчування під час зборів, транспорт на змагання та реабілітаційні заходи постійно зростають через інфляцію та подорожчання енергоносіїв.

Недостатня оптимізація витрат призводить до ризику невиконання плану заходів, скорочення кількості тренувань і змагань, а також погіршення якості послуг для спортсменів з інвалідністю. Розробка ефективного механізму управління витратами дозволяє раціонально розподіляти обмежені ресурси, мінімізувати непродуктивні втрати та підвищити результативність кожної гривні. Такий підхід забезпечує прозорість, контрольованість і відповідність витрат цільовому призначенню, що є вимогою Бюджетного кодексу України. Крім того, ефективне управління сприяє залученню додаткових джерел фінансування - благодійних внесків, спонсорства та грантів. У підсумку, впровадження сучасного механізму управління витратами не лише підвищує стійкість ЖРЦ «Інваспорт» до зовнішніх викликів, а й сприяє досягненню вищих спортивних результатів та кращій соціальній адаптації осіб з

інвалідністю Житомирщини. Таким чином, розробка цього механізму є невід'ємною умовою сталого розвитку закладу в умовах сучасних реалій.

Механізм управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт» має становити системний, комплексний і орієнтований на результат процес, що забезпечує ефективне, економне та цільове використання бюджетних і позабюджетних ресурсів для досягнення основної мети закладу - фізкультурно-спортивної реабілітації, тренувань та участі в змаганнях осіб з інвалідністю Житомирщини.

Механізм має включати такі ключові елементи [21; 35]:

1. Стратегічне планування витрат щорічне формування кошторису видатків (загальний і спеціальний фонд) на основі річного плану заходів, штатного розпису, норм витрат (харчування, інвентар, відрядження) та прогнозу інфляції/подорожчання ресурсів, з обов'язковим обґрунтуванням кожної статті за КЕКВ.

2. Нормативно-правову основу - чітке дотримання Бюджетного кодексу України, постанов КМУ про порядок використання коштів на спорт осіб з інвалідністю (зокрема, аналогічні порядки для регіональних центрів), рішень Житомирської обласної ради та департаменту молоді та спорту ОВА щодо розподілу асигнувань.

3. Інституційний розподіл відповідальності - чіткий поділ ролей між директором (загальне керівництво та підписання), головним бухгалтером (облік, контроль відповідності кошторису, звітність), економістом/бухгалтером (аналіз та обґрунтування), заступником директора (координація заходів), методисти/тренерами (формування заявок на витрати) та завгоспом (господарські потреби).

4. Контрольні процедури — внутрішній контроль (попередній, поточний і наступний) за витратами, щомісячний моніторинг виконання кошторису, інвентаризація матеріальних цінностей, перевірка цільового використання коштів на заходи (збори, змагання, реабілітація).

5. Механізми оптимізації та економії - аналіз витрат за попередні періоди,

пошук альтернативних постачальників, впровадження енергоефективних заходів, максимальне використання власних надходжень (благодійність, спонсорство, платні послуги) для зменшення навантаження на обласний бюджет.

6. Прозорість і звітність - публікація інформації про використання коштів на порталі spending.gov.ua, подання квартальних/річних звітів засновнику (обласній раді/департаменту), звіти про результати заходів з витратами та досягнутими показниками (кількість спортсменів, медалі, реабілітаційні сесії).

7. Адаптивність до змін - регулярне внесення змін до кошторису (перерозподіл між КЕКВ) у разі коригування обласного бюджету, зростання цін чи непередбачених потреб (наприклад, ремонт обладнання після обстрілів чи нові змагання).

8. Орієнтацію на результат - прив'язку витрат до ключових показників ефективності (КПЕ): кількість тренувальних груп, учасників змагань, досягнутих спортивних результатів, рівня соціальної адаптації осіб з інвалідністю, що дозволяє оцінювати, чи кожна витрачена гривня сприяє місії центру.

Такий механізм має бути не просто бухгалтерським інструментом, а інструментом стратегічного управління, що забезпечує стійкість ЖРЦ «Інваспорт» в умовах обмеженого фінансування, воєнного часу та зростання соціальних потреб.

Послідовність функціонування запропонованого механізму управління витратами на базі ЖРЦ «Інваспорт» узагальнено на рис. 3.1.

Послідовність функціонування механізму управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» є системним та безперервним процесом, що охоплює взаємопов'язані етапи планування, регулювання та контролю витрат з метою забезпечення фінансової стійкості й ефективного використання ресурсів.

На першому етапі здійснюється аналізування та оцінювання індикаторів управління витратами. На цьому етапі проводиться комплексна оцінка загального обсягу витрат ЖРЦ «Інваспорт», їх структури за економічними

елементами та статтями калькуляції, динаміки змін, питомої ваги постійних і змінних витрат, а також визначаються відхилення від запланованих показників. Це дозволяє виявити проблемні зони та резерви економії ресурсів.



Рис. 3.1. Послідовність функціонування механізму управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт»

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Другий етап передбачає вибір основних напрямів управління витратами. Керівництво центру визначає пріоритетні сфери впливу - оптимізацію адміністративних витрат, раціоналізацію витрат на утримання матеріально-технічної бази, підвищення ефективності використання трудових ресурсів, удосконалення закупівельної політики тощо.

На третьому етапі встановлюються параметри управління витратами за кожним обраним напрямом. Формуються цільові орієнтири щодо допустимого

рівня витрат, нормативи використання ресурсів, граничні показники відхилень, показники економічної ефективності та результативності діяльності.

Четвертий етап полягає у розробленні та впровадженні інструментів управління витратами. До них належать бюджетування, нормування витрат, внутрішній фінансовий контроль, управлінський облік, аналіз беззбитковості, система внутрішньої звітності та мотиваційні механізми відповідальності за витрати.

П'ятий етап передбачає зміну величини показників, що виступають параметрами управління витратами. Це може проявлятися у коригуванні бюджетів, перегляді нормативів, зміні планових лімітів або перерозподілі ресурсів між структурними підрозділами ЖРЦ «Інваспорт».

На шостому етапі відбувається зміна значень показників, які є безпосередніми об'єктами управління витратами. До них належать поточні витрати (оплата праці, комунальні послуги, витрати на утримання обладнання), доходи центру (надходження від надання послуг, грантові кошти, фінансування), а також активи та інвестиції (оновлення спортивного інвентарю, модернізація приміщень, розвиток інфраструктури). Взаємозв'язок між цими елементами забезпечує комплексний вплив на фінансові результати діяльності.

Заключним, сьомим етапом є оцінювання зміни величини критеріальних індикаторів управління витратами - рівня рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, ефективності використання ресурсів. Отримані результати слугують основою для прийняття подальших управлінських рішень і започатковують новий цикл аналізу, що забезпечує безперервність та адаптивність механізму управління витратами ЖРЦ «Інваспорт».

За результатами проведеного дослідження запропоновано систему заходів щодо скорочення витрат в установі ЖРЦ «Інваспорт». Заходи розподілено за рівнями складності здійснення - від найпростіших (швидке впровадження, мінімальні ресурси, низький ризик) до найскладніших (вимагають значних зусиль, інвестицій, узгоджень, змін у процесах чи нормативній базі) тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система заходів щодо скорочення витрат в установі ЖРЦ «Інваспорт»

Рівень	Група заходів	Характеристика	Приклади реалізації
1	Низька складність (швидкі, адміністративні, без інвестицій)	Заходи, які можна реалізувати за 1–3 місяці силами штату, без додаткових коштів і узгоджень з вищими органами	- перегляд та оптимізація штатного розпису (скорочення сумісництва, перерозподіл навантаження) - зменшення кількості друкованих матеріалів (перехід на електронні грамоти, афіші) - суворіший контроль списання матеріалів (інвентар, медикаменти) - перехід на енергоощадні лампи, датчики руху в приміщеннях - оптимізація графіків тренувань для зменшення оплати оренди зовнішніх залів / басейнів
2	Середня складність (операційні, середньострокові, з невеликими витратами)	Заходи, що вимагають 3–12 місяців, часткових змін у процесах, невеликих інвестицій чи переговорів	- перегляд договорів з постачальниками (паливо, продукти, інвентар) на вигідніші умови або тендери - впровадження енергоефективних заходів (утеплення вікон / дверей, регулятори опалення) - збільшення використання власних надходжень (платні майстер-класи, благодійні внески, спонсорство від бізнесу) - оптимізація витрат на відрядження (групові поїздки, спільні збори з іншими центрами) - перехід на цифровий облік (електронні журнали тренувань, онлайн-звіти) для зменшення паперових витрат
3	Висока складність (стратегічні, довгострокові, з інвестиціями чи системними змінами)	Заходи, що потребують 1–3 роки, значних ресурсів, узгодження з облрадою / департаментом, можливо інвестицій чи змін у програмах	- встановлення сонячних панелей або інших відновлювальних джерел для зменшення комунальних платежів - модернізація обладнання (енергоефективне освітлення, вентиляція, спортивний інвентар з довшим терміном служби) - розробка та впровадження нової програми залучення позабюджетних джерел (гранти ЄС, міжнародні фонди на реабілітацію) - співпраця з іншими центрами/громадами для спільного використання баз, транспорту, тренерів - перегляд структури заходів (зменшення кількості дорогих виїзних змагань на користь місцевих / онлайн-форматів)
4	Дуже висока складність (системні, нормативні, реорганізаційні)	Заходи на рівні засновника (обласної ради / ОВА), що вимагають змін у кошторисі, програмах, штаті	- перегляд обласної програми фінансування «Інваспорту» з акцентом на ефективність (зменшення частки зарплати на користь заходів) - об'єднання функцій з іншими закладами (наприклад, спільне господарське обслуговування з центром «Спорт для всіх»)

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
		чи законодавстві	- зміна статусу частини послуг на платні (з надходженням до спеціального фонду) - повна цифрова трансформація обліку та звітності для мінімізації адміністративних витрат - лобіювання змін у нормативах фінансування спорту осіб з інвалідністю на державному рівні

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Представлена ієрархія дозволяє починати з рівня 1 (швидкий ефект, низький ризик) і поступово переходити до вищих рівнів для стійкого скорочення витрат без суттєвого погіршення якості реабілітаційної та спортивної роботи. Кожен рівень можна впроваджувати поетапно, з моніторингом економії (наприклад, щоквартальне порівняння фактичних витрат за КЕКВ з плановими).

Таким чином, ЖРЦ «Інваспорт» виконує важливу соціальну місію, забезпечуючи фізкультурно-спортивну реабілітацію та інтеграцію осіб з інвалідністю в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Витрати закладу переважно формуються за рахунок обласного бюджету, де основні статті припадають на заробітну плату, комунальні послуги, інвентар, харчування та організацію заходів. Розробка ефективного механізму управління витратами є необхідною для раціонального розподілу ресурсів, мінімізації втрат та збереження якості послуг у період економічних викликів та воєнного стану. Запропонована ієрархія заходів зі скорочення витрат - від простих адміністративних оптимізацій до стратегічних інвестицій та системних змін - дозволяє досягти економії без критичного погіршення основної діяльності. Поетапне впровадження таких заходів, починаючи з низької складності, забезпечує швидкий ефект і створює основу для довгострокової стійкості закладу. У підсумку, ефективне управління витратами не лише підвищує фінансову дисципліну, а й сприяє кращим спортивним результатам та соціальній адаптації осіб з інвалідністю.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління витратами підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та обмеженості фінансових ресурсів особливої актуальності набуває проблема ефективного управління витратами ЖРЦ «Інваспорт». Рациональне використання наявних ресурсів є необхідною передумовою забезпечення стабільного функціонування центру та виконання його соціально значущої місії. Зростання вартості енергоносіїв, матеріалів і послуг зумовлює потребу в постійному контролі за структурою та динамікою витрат. Водночас підвищення якості спортивно-реабілітаційних послуг потребує додаткових фінансових вкладень, що актуалізує пошук внутрішніх резервів економії [4; 22].

Пошук резервів підвищення ефективності системи управління витратами дозволяє виявити приховані можливості оптимізації діяльності без зниження рівня обслуговування відвідувачів. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості центру та підвищенню результативності використання бюджетних і позабюджетних коштів. Удосконалення механізмів планування, контролю та аналізу витрат створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, систематичне виявлення резервів забезпечує підвищення прозорості фінансових процесів та відповідальності структурних підрозділів.

Недоліки існуючої системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Недоліки існуючої системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт»

Недолік	Детальна характеристика прояву	Негативні наслідки для діяльності центру
1	2	3
Відсутність чіткої системи бюджетування	Планування витрат здійснюється без формування деталізованих бюджетів за напрямками діяльності та центрами відповідальності. Не встановлюються чіткі ліміти та поквартальний розподіл ресурсів.	Перевитрати коштів, складність контролю фінансових потоків, зниження прогнозованості фінансових результатів.

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Недостатня деталізація управлінського обліку	Облік витрат ведеться за укрупненими статтями без розподілу за підрозділами, програмами або видами послуг. Відсутній облік витрат за центрами відповідальності.	Неможливість точно визначити джерела перевитрат та оцінити ефективність окремих напрямів діяльності.
Слабкий контроль відхилень фактичних витрат від планових	Аналіз відхилень проводиться нерегулярно, без глибокого дослідження причин і відповідальних осіб. Відсутня система оперативного реагування на перевищення витрат.	Накопичення фінансових дисбалансів, зниження фінансової дисципліни.
Обмежене використання сучасних інструментів управління	Не впроваджені автоматизовані системи фінансового аналізу та планування, управлінські рішення приймаються на основі фрагментарної інформації.	Зниження оперативності управління, підвищення ризику помилок у розрахунках.
Нечітке визначення центрів відповідальності	Відсутній розподіл відповідальності за формування витрат між керівниками структурних підрозділів. Не встановлено показники оцінки ефективності їх роботи.	Зменшення мотивації до економного використання ресурсів, ускладнення контролю.
Нерегулярне планування витрат на утримання матеріально-технічної бази	Витрати на ремонт, обслуговування обладнання та оновлення інвентарю здійснюються ситуативно, без довгострокового плану.	Підвищення аварійності обладнання, додаткові незаплановані витрати.
Відсутність системного аналізу постійних витрат	Не проводиться періодична оцінка доцільності адміністративних, комунальних та інших постійних витрат.	Закріплення неефективної структури витрат, зменшення фінансової гнучкості.
Недостатнє використання аналітичної інформації для стратегічного управління	Фінансова інформація використовується переважно для складання звітності, без формування прогнозів і сценаріїв розвитку.	Ускладнення довгострокового планування, зниження інвестиційної привабливості.
Відсутність комплексного підходу до управління витратами і доходами	Управління витратами здійснюється ізольовано від процесу формування доходів, не аналізується співвідношення «витрати–результат».	Неможливість повної оцінки економічної ефективності діяльності центру.
Невикористання внутрішніх резервів економії	Не проводяться системні заходи щодо енергозбереження, оптимізації чисельності персоналу, удосконалення закупівельної політики.	Втрата потенційних можливостей підвищення фінансової стійкості та ефективності діяльності.

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Наведені недоліки свідчать про потребу комплексного вдосконалення системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» з метою підвищення її результативності та забезпечення стабільного розвитку установи.

Резерви підвищення ефективності системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» запропоновано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Резерви підвищення ефективності системи управління
витратами ЖРЦ «Інваспорт»**

Група резервів	Зміст резерву	Механізм реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Організаційні	Впровадження бюджетування за центрами відповідальності	Розробка річних і поквартальних бюджетів підрозділів, встановлення лімітів витрат	Посилення фінансової дисципліни, зменшення перевитрат
	Оптимізація організаційної структури	Аналіз функцій підрозділів, усунення дублювання, перерозподіл обов'язків	Скорочення адміністративних витрат, підвищення керованості
Фінансово-економічні	Аналіз та оптимізація структури витрат	Проведення план-факт аналізу, визначення частки постійних і змінних витрат	Раціоналізація витратної частини бюджету
	Удосконалення закупівельної політики	Проведення тендерів, перегляд умов договорів, пошук альтернативних постачальників	Зниження вартості матеріалів і послуг
	Оптимізація витрат на енергоресурси	Впровадження енергозберігаючих технологій, контроль споживання	Зменшення комунальних витрат
Техніко-технологічні	Модернізація обладнання	Оновлення інвентарю, впровадження планово-попереджувального ремонту	Зниження витрат на аварійні ремонти
	Автоматизація управлінського обліку	Впровадження програмного забезпечення для обліку та аналізу витрат	Підвищення точності та оперативності управління
Кадрові	Мотивація персоналу до економії ресурсів	Запровадження системи преміювання за досягнення показників економії	Зростання відповідальності та продуктивності праці
	Підвищення кваліфікації працівників	Проведення навчань з фінансової грамотності та управління витратами	Покращення якості управлінських рішень
Інформаційно-аналітичні	Формування системи управлінської звітності	Регулярне складання аналітичних звітів про витрати	Підвищення прозорості та обґрунтованості рішень

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
	Проведення внутрішнього аудиту	Періодична перевірка ефективності використання ресурсів	Виявлення прихованих резервів економії
Стратегічні	Інтеграція управління витратами та доходами	Аналіз співвідношення «витрати–результат», оцінка рентабельності послуг	Підвищення загальної ефективності діяльності
	Диверсифікація джерел фінансування	Залучення грантів, партнерських програм, благодійних коштів	Зміцнення фінансової стійкості центру

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Запропоновані резерви створюють комплексну основу для вдосконалення системи управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» та забезпечення його стабільного розвитку.

Розвиток мотиваційного стимулювання персоналу є важливим аспектом підвищення ефективності управління витратами на підприємстві ЖРЦ «Інваспорт». Ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Зацікавленість персоналу у досягненні економії витрат підвищує рівень фінансової дисципліни та раціональності господарських рішень. Водночас мотиваційні механізми дозволяють узгодити особисті інтереси працівників із стратегічними цілями розвитку центру. Впровадження системи стимулювання, орієнтованої на результат, сприяє зростанню продуктивності праці та якості надання послуг [9; 40]. Таким чином, удосконалення мотиваційної політики є важливою умовою забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності ЖРЦ «Інваспорт».

Пропонуємо два альтернативних напрями мотиваційного стимулювання персоналу щодо оптимізації витрат ЖРЦ «Інваспорт», що представлено у табл. 3.4.

Альтернативні напрями мотивації персоналу включають фінансові та нефінансові інструменти, що спрямовані на підвищення продуктивності та оптимізацію витрат.

**Альтернативні напрями мотиваційного стимулювання персоналу
щодо оптимізації витрат ЖРЦ «Інваспорт»**

Напрямок мотивації	Вид стимулювання	Конкретні заходи для ЖРЦ «Інваспорт»	Очікуваний ефект	Приблизна економія витрат
Фінансова мотивація	Гнучка система преміювання	Виплата премій за залучення нових клієнтів на спортивні послуги або за організацію спортивних заходів	Підвищення мотивації працювати на результат	До 10% економії від фонду премій, підвищення відвідуваності на 5–7%
	Надбавки за кваліфікацію	Премія за отримання спортивних сертифікатів, тренерських ліцензій	Підвищення професійної компетентності персоналу	Зменшення витрат на зовнішніх тренерів до 15%
	Оплата за результат	Впровадження бонусів за досягнення цільових показників (кількість тренувань, залучених спортсменів)	Збільшення продуктивності без збільшення постійного фонду зарплати	До 12% економії на зарплатному фонді завдяки стимулюванню ефективної роботи
Нефінансова мотивація	Визнання та похвала	Вручення грамот «Кращий тренер місяця», внутрішні відзнаки для адміністраторів	Підвищення морального стану та лояльності персоналу	Можлива економія до 5% на заміні персоналу (зменшення плинності)
	Можливості розвитку	Організація внутрішніх тренінгів, семінарів з нових методик тренувань	Підвищення кваліфікації персоналу без додаткових великих витрат	Зниження витрат на зовнішніх консультантів до 10–15%
	Гнучкий графік роботи	Впровадження змінного графіку для тренерів та адміністративного персоналу	Зменшення навантаження, підвищення задоволеності роботою	Зниження витрат на енергоносії та комунальні послуги до 5%
	Соціальні пільги	Безкоштовне відвідування спортивних залів для персоналу, корпоративні спортивні заходи	Підвищення мотивації та командного духу	Зниження плинності кадрів до 8–10%, економія на наборі та навчанні працівників

Джерело: розроблено автором на основі власних досліджень

Фінансова мотивація, така як премії за результат, надбавки за кваліфікацію та оплата за досягнення цілей, стимулює ефективну роботу та дозволяє

економити на фонді заробітної плати. Нефінансові методи, включаючи визнання, можливості розвитку, гнучкий графік та соціальні пільги, підвищують моральний стан і лояльність персоналу без значних додаткових витрат. Запровадження таких заходів сприяє зниженню плинності кадрів та скороченню витрат на залучення та навчання нових працівників. Комплексне використання фінансових і нефінансових стимулів дозволяє збалансовано підвищувати ефективність роботи персоналу ЖРЦ «Інваспорт» при одночасній оптимізації витрат.

Вихідні дані для визначення ефекту від розроблених заходів мотиваційного стимулювання персоналу до скорочення витрат ЖРЦ «Інваспорт» представлено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Вихідні дані для розрахунку ефекту від запропонованих напрямів
мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат
ЖРЦ «Інваспорт»**

Показник	Значення
Матеріальні витрати, тис.грн.	18132
Витрати на оплату праці, тис.грн.	2008
Кількість працівників, осіб	21
Фонд премій від економії матеріальних витрат (захід 1), %	12
Витрати на навчання та внутрішні мотиваційні програми (захід 2), тис.грн.	100
Очікувана економія матеріальних витрат за фінансової мотивації (захід 1), %	6
Очікувана економія матеріальних витрат за нефінансової мотивації (захід 2), %	3

Джерело: розраховано автором

Запропоновані напрямки мотиваційного стимулювання персоналу ЖРЦ «Інваспорт» передбачають використання фінансових та нефінансових заходів для зниження витрат. Фінансова мотивація через фонд премій від економії матеріальних витрат може забезпечити очікувану економію на рівні 6 %, а нефінансові заходи, включаючи навчання та внутрішні програми, – близько 3 %. Витрати на впровадження внутрішніх мотиваційних програм оцінюються у 100 тис. грн, що є значно менше очікуваної економії матеріальних витрат.

Результати реалізації запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат у ЖРЦ «Інваспорт» представлено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Результати реалізації запропонованих напрямів мотиваційного стимулювання персоналу до зниження витрат у ЖРЦ «Інваспорт»

Заходи мотивації	Тип мотивації	Витрати на реалізацію, тис. грн	Економія витрат, тис. грн	Чистий економічний ефект, тис. грн	Коефіцієнт ефективності	Основні результати
Напрямок 1. Фінансова мотивація	Пряма премія за досягнення цілей зі зниження витрат	131	1088	957	7,31	Підвищення зацікавленості персоналу, стимулювання ефективного використання ресурсів, зниження матеріальних та операційних витрат
Напрямок 2. Нефінансова мотивація	Визнання досягнень, рейтинги, нагороди	100	544	444	4,44	Формування культури економії, підвищення відповідальності, зменшення витрат без значного фінансового залучення
Разом	х	231	1632	1401	6,06	х

Джерело: розраховано автором

Таким чином, реалізація запропонованих заходів мотиваційного стимулювання персоналу ЖРЦ «Інваспорт» показала високу економічну ефективність. Загальний чистий економічний ефект від комплексного застосування заходів склав 1401 тис. грн при високому коефіцієнті ефективності 6,06. Отже, поєднання фінансових і нефінансових інструментів стимулювання дозволяє значно оптимізувати витрати та підвищити продуктивність персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління витратами підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що витрати підприємства - це всі фактичні та очікувані витрати ресурсів, які підприємство здійснює для виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт, забезпечення своєї діяльності та отримання доходу. Простіше кажучи, витрати - це грошові або матеріальні витрати підприємства на придбання ресурсів, оплату праці, утримання обладнання, сплату податків і обслуговування діяльності, необхідні для отримання продукції та прибутку.

2. Система управління витратами підприємства (СУВ) – це організована сукупність методів, процедур, структур і інформаційних інструментів, спрямованих на планування, облік, контроль і оптимізацію всіх видів витрат підприємства з метою підвищення ефективності використання ресурсів, зниження собівартості продукції та забезпечення фінансової стабільності.

3. Раціональне управління витратами є ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємства та його фінансової стабільності. Система управління витратами підприємства (СУВ) забезпечує планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію всіх видів витрат. Впровадження сучасних інструментів управління витратами дозволяє автоматизувати облік, підвищити точність фінансових показників і швидкість прийняття рішень.

4. Житомирський регіональний центр з фізичної культури і спорту ОІ «Інваспорт» Житомирської обласної ради (далі ЖРЦ «Інваспорт») створений 21 травня 1993 року для організації та забезпечення фізкультурно-спортивної роботи серед осіб з інвалідністю, розвитку масового і професійного спорту, підготовки спортсменів до участі у всеукраїнських та міжнародних змаганнях, а також для популяризації здорового способу життя серед людей з особливими потребами.

5. Аналіз основних економічних показників діяльності ЖРЦ «Інваспорт» за

період 2023–2025 років свідчить про позитивні та негативні тенденції у фінансово-економічній діяльності установи. Чистий дохід у 2025 році склав 24667 тис. грн., що на 3512 тис. грн. або 16,6 % більше порівняно з 2023 роком, що свідчить про зростання обсягу фінансових надходжень. Валовий прибуток, навпаки, зменшився на 307 тис. грн. або 15,97 %, що вказує на підвищення витрат або зниження рентабельності діяльності. Чистий прибуток у 2025 році склав 131 тис. грн., що у 5,89 разів більше, ніж у 2023 році, демонструючи значне покращення фінансового результату.

6. Витрати установи ЖРЦ «Інваспорт» являють собою економічні ресурси, використані для забезпечення функціонування центру, організації та проведення спортивно-оздоровчих заходів, підготовки спортсменів з інвалідністю, утримання персоналу та матеріально-технічної бази, які підлягають обліку, контролю та оптимізації для ефективного використання коштів і забезпечення фінансової стабільності установи.

7. Система управління витратами ЖРЦ «Інваспорт» – це організована сукупність методів, процедур, підрозділів і інформаційних інструментів, спрямованих на планування, облік, контроль, аналіз і оптимізацію всіх витрат установи для забезпечення ефективного використання ресурсів, фінансової стабільності та виконання основних завдань центру.

8. У 2023–2025 рр. у ЖРЦ «Інваспорт» спостерігається неоднозначна динаміка показників рентабельності та ефективності управління витратами. Валова рентабельність витрат знизилась у 2025 р. порівняно з 2023 р. на 2,99 в.п., що свідчить про погіршення результативності формування валового прибутку. Рентабельність операційної діяльності також скоротилась на 1,71 в.п., а загальна економічна рентабельність зменшилась на 0,61 в.п., що вказує на зниження ефективності основної діяльності установи. Водночас зросли показники рентабельності господарської діяльності та чистої рентабельності виручки, що свідчить про певне покращення кінцевих фінансових результатів.

9. Механізм управління витратами підприємства ЖРЦ «Інваспорт» має становити системний, комплексний і орієнтований на результат процес, що

забезпечує ефективне, економне та цільове використання бюджетних і позабюджетних ресурсів для досягнення основної мети закладу - фізкультурно-спортивної реабілітації, тренувань та участі в змаганнях осіб з інвалідністю Житомирщини.

10. Запропоновано систему заходів щодо скорочення витрат в установі ЖРЦ «Інваспорт». Заходи розподілено за рівнями складності здійснення - від найпростіших (швидке впровадження, мінімальні ресурси, низький ризик) до найскладніших (вимагають значних зусиль, інвестицій, узгоджень, змін у процесах чи нормативній базі) тощо. Представлена ієрархія дозволяє починати з рівня 1 (швидкий ефект, низький ризик) і поступово переходити до вищих рівнів для стійкого скорочення витрат без суттєвого погіршення якості реабілітаційної та спортивної роботи.

11. Розвиток мотиваційного стимулювання персоналу є важливим аспектом підвищення ефективності управління витратами на підприємстві ЖРЦ «Інваспорт». Ефективна система мотивації сприяє формуванню відповідального ставлення працівників до використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Зацікавленість персоналу у досягненні економії витрат підвищує рівень фінансової дисципліни та раціональності господарських рішень. Водночас мотиваційні механізми дозволяють узгодити особисті інтереси працівників із стратегічними цілями розвитку центру.

12. Запропоновані напрямки мотиваційного стимулювання персоналу ЖРЦ «Інваспорт» передбачають використання фінансових та нефінансових заходів для зниження витрат. Фінансова мотивація через фонд премій від економії матеріальних витрат може забезпечити очікувану економію на рівні 6 %, а нефінансові заходи, включаючи навчання та внутрішні програми, – близько 3 %. Витрати на впровадження внутрішніх мотиваційних програм оцінюються у 100 тис. грн, що є значно менше очікуваної економії матеріальних витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є., Сидоренко А. О. Проблеми оптимізації витрат на підприємстві. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9526>.
2. Биба В. В., Пінчук Н. М., Ващенко Н. Ю. Економічна сутність, значення і завдання управління витратами. Ефективна економіка. 2024. № 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/377713723_ekonomicna_sutnist_znacenna_i_zavdannia_upravlinna_vitratami.
3. Бондаренко Н. Визначення облікової сутності витрат та їх класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 296-304.
4. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами. Галицький економічний вісник. 2020. № 1(26). С. 187-192.
5. Дерій В. А. Витрати та доходи підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, Екон. думка», 2019. 272 с.
6. Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі ТОВ «Торговий дом ММК». Ефективна економіка. 2018. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/33.pdf.
7. Іванов М. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1. С. 174- 182.
8. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризик» суб'єкта господарювання. Mechanism of Economic Regulation. 2016. № 4. С. 23–33.
9. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. Modern economics. 2022. № 34. С. 50-54.
10. Квасницька Р., Агаєв М. Історичні аспекти та сучасні бачення категоріальної сутності витрат. Scientific Foundations in Economics and

Management: collective monograph / Kovalenko V., Lyuty I., Zatonatska T., International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2022. С. 234-239.

11. Колісник О. П., Суходольська Д. В. Оцінка впливу виробничих витрат на собівартість продукції. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-130>

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

13. Кубай В. М. Основні чинники впливу на механізм формування витрат підприємства. Теорія та практика менеджменту: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2016. С. 37-40.

14. Кузьмін О. Є., Данилюк М.О. Управління витратами : навч. посіб. Івано-Франківськ : Симфонія форте, 2014. 264 с.

15. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2023. № 1 (8). С. 40-48.

16. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3124>.

17. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. Економіка та суспільство. 2022. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27>.

18. Магденко С. О. Аналіз впливу структури операційних витрат на фінансові результати діяльності підприємств. Інфраструктура ринку. 2023. Випуск 73. С. 63-67.

19. Маслак Н. Г., Михайлів Г. В., Шевченко І. Ю. Управління витратами та оптимізація бізнес-процесів для досягнення прибутковості. Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 83. С. 74-78.

20. Мельник О. Г. Удосконалення управління витратами підприємства на

засадах бюджетів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», № 527. Львів: Видавництво НУ «ЛП», 2015. С. 29-36.

21. Назаренко С. А., Фейш М. О. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3158>.

22. Олійник О. В. Класифікація витрат підприємства. Вісник ЖІТІ. 2001. № 14. С. 146–152.

23. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. The modern trends in the development of business social responsibility: V International scientific conference (June 25–26, 2021. Lisbon, Portugal). Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. С. 49–53.

24. Полозов М. О. Шляхи зниження собівартості продукції на підприємстві. Вісник Одеського національного політехнічного університету. 2016. № 7. С. 29-33.

25. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 64. С. 74–80.

26. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки. Економіка і регіон. 2017. №4. С. 59–62.

27. Скрипник М. І. Суть витрат як економічної категорії. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 4 (50). С. 159-165.

28. Ткаченко М., Гуріна А. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. Ефективна економіка. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>

29. Токарчук В. Р. Вплив витрат на прибуток підприємства. Молодь в сучасній науці: погляд у майбутнє: збірник тези всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти (18.04.2024 р.). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права ім. Л. Юзькова, 2024. 267 с. С. 180-182.

30. Токарчук В. Р. Прогнозування витрат як інструмент управління

фінансами підприємства. Фінансові інструменти регіонального розвитку: матеріали X всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з нагоди 30-річчя заснування кафедри фінансів і кредиту (24 жовтня 2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. 264 с. С. 243-245.

31. Токарчук В. Р. Теоретичні аспекти управління витратами підприємства. Студентські наукові читання 2024: матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (28.11.2024 р.) Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 179-181.

32. Труш С. Є., Чебан Т. М., Степанович Н. Я. Управлінський облік : навч.-метод. Ппсібник. Київ: Кондор, 2017. 296 с.

33. Турило А.М., Кравчук Ю. Б., Цуцурук Н. М. Уточнення сутності поняття «витрати» і їхньої економічної оцінки на підприємстві. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11(41). С. 85-88.

34. Фандель Р. Теорія виробництва і витрат. Київ: Таксон, 2000. 520 с.

35. Фаріон В. Я. Суть витрат як економічної категорії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки 2023. Вип. 1 (49). С. 44–47.

36. Фостолович В. А., Сімаков О. О. Місце управління витратами в сучасній системі управління підприємством. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 36–45.

37. Хорнгрен Ч. Т., Фостер Дж. Бухгалтерський облік: управлінський аспект. Харків: Фінанси та статистика, 1995. 416 с.

38. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 3 (157). С. 247–253.

39. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання : монографія. Ч. 1. 2-ге вид. Х. : ІНЖЕК, 2017. 368 с.

40. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. К.: Знання, 2019. 166 с.

41. Чорній Б. І. Класифікація витрат підприємства як інструмент

управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2024. № 2. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9518>.

42. Чорнобрива Н. А. Методологічні основи застосування понять витрат, затрат, собівартості у теорії та на практиці. Балтійський економічний журнал. 2018. № 2. С. 195-206.

43. Чумак Г. Бюджетування як складова системи управління витратами. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2. С. 33-38.

44. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160–165

45. Чумаченко М. Р., Білоусова І. Економічна робота на підприємстві та П(с)БО 16 «Витрати». Бухгалтерський облік та аудит. 2017. № 3. С. 13–16.

46. Шапиро І. А. Досвід впровадження системи моніторингу виробничих витрат трубопрокатного підприємства на основі визначення їх еластичності. Ефективна економіка. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2848>.

47. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 306–311.

48. Шуміло О. С., Пакуліна А. А., Далудіна І. В. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2020. №5. С. 306–311.

49. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>

50. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

51. Ющишина Л.О. Фактори, що визначають рівень витрат на виробництво продукції і методи їх аналізу. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. К., 2017. № 5(37), Т.2. С. 115-122.

52. Ясінська А. І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету Львівська політехніка. 2017. № 14 (594). С. 357–360.

ДОДАТКИ

Додаток А

			КОДИ
Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	13570093
Організаційно-правова форма господарювання КУ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері спорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	93.19
Адреса, телефон 10030, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, провулок Парковий, будинок 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	36	31
первісна вартість	1001	107	107
накопичена амортизація	1002	71	76
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	11209	9231
первісна вартість	1011	24707	24693
знос	1012	13498	15462
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	11245	9262
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	30914	31708
Виробничі запаси	1101	30127	30875
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	787	833
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34	32
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	2	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3863	1621
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	143	162
Готівка	1166	19	
Рахунки в банках	1167	124	162
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1622	1096
Усього за розділом II	1195	36578	34619
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	47823	43881

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	33500	33500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	112	112
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	803	822
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	34424	34443
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	2300	1699
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	9	9
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	2309	1708
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4700	4000
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	119	128
розрахунки з бюджетом	1620	31	22
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	13	4
розрахунки з оплати праці	1630	93	41
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6134	3535
Усього за розділом III	1695	11090	7730
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	47823	43881

			КОДИ
Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	13570093
Організаційно-правова форма господарювання КУ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері спорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	93.19
Адреса, телефон 10030, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, провулок Парковий, будинок 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2024 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	31	25
первісна вартість	1001	107	107
накопичена амортизація	1002	76	82
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	9231	12031
первісна вартість	1011	24693	27055
знос	1012	15462	15024
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	9262	12056
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	31708	27031
Виробничі запаси	1101	30875	26740
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	833	291
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32	73
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135		34
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1621	1050
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	162	82
Готівка	1166		4
Рахунки в банках	1167	162	78
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1096	1188
Усього за розділом II	1195	34619	29458
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	43881	41514

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	33500	33500
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	112	112
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	822	994
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	34443	34615
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	1699	1100
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	9	9
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1708	1109
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	4000	
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	128	72
розрахунки з бюджетом	1620	22	19
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	4	
розрахунки з оплати праці	1630	41	65
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3535	5634
Усього за розділом III	1695	7730	5790
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	43881	41514

			КОДИ
Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2025
Територія місто Житомир		за ЄДРПОУ	13570093
Організаційно-правова форма господарювання КУ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Інша діяльність у сфері спорту		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	93.19
Адреса, телефон 10030, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, провулок Парковий, будинок 4			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2025 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	25	19
первісна вартість	1001	107	107
накопичена амортизація	1002	82	88
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	12031	9867
первісна вартість	1011	27055	27106
знос	1012	15024	17239
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12056	9886
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	27031	35078
Виробничі запаси	1101	26740	34529
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104	291	549
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	73	67
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	34	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1050	5843
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	82	66
Готівка	1166	4	14
Рахунки в банках	1167	78	52
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1188	2381
Усього за розділом II	1195	29458	43435
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	41514	53321

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	33500	33745
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	112	112
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	9	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	994	1125
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	34615	34991
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	1100	490
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	9	9
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	1109	499
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		275
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	72	72
розрахунки з бюджетом	1620	19	31
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625		13
розрахунки з оплати праці	1630	65	77
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	5634	17363
Усього за розділом III	1695	5790	17831
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	41514	53321

Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2023 13570093
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21155	51639
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19233	49519
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	1922	2120
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1480	3469
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1095	1645
Витрати на збут	2150	834	1427
Інші операційні витрати	2180	805	2343
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	668	174
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	5	1017
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	630	752
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1	122
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	42	317
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	23	64
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	19	253
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19	253
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	15527	41734
Витрати на оплату праці	2505	1788	3384
Відрахування на соціальні заходи	2510	352	745
Амортизація	2515	2004	2775
Інші операційні витрати	2520	1965	5064
Разом	2550	21636	53702
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2024 13570093
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2024 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35332	21155
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	33130	19233
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	2202	1922
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1544	1480
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1075	1095
Витрати на збут	2150	1200	834
Інші операційні витрати	2180	566	805
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	905	668
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	642	5
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	794	630
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	581	1
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	172	42
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		23
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	172	19
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	172	19
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	27896	15527
Витрати на оплату праці	2505	1642	1788
Відрахування на соціальні заходи	2510	315	352
Амортизація	2515	2281	2004
Інші операційні витрати	2520	2188	1965
Разом	2550	34322	21636
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Підприємство ЖИТОМИРСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ЦЕНТР З ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ ІНВАСПОРТ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2025 13570093
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2025 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24667	35332
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	23052	33130
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	1615	2202
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4052	1544
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1441	1075
Витрати на збут	2150	1577	1200
Інші операційні витрати	2180	2272	566
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	377	905
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	27	642
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	242	794
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		581
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	162	172
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	31	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	131	172
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	131	172
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	18132	27896
Витрати на оплату праці	2505	2008	1642
Відрахування на соціальні заходи	2510	394	315
Амортизація	2515	2221	2281
Інші операційні витрати	2520	4171	2188
Разом	2550	26926	34322
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		