

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Організація системи управління витратами на підприємстві  
(на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент  
Назва освітньої програми

Шифр КвРМН. 21025.02.05.ПЗ

Виконала студентка 4 курсу група МН-21-2  Слізавета ЗАКРЕВСЬКА  
Шифр Підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник ст. викл. каф. МА  Олена КОСІЮК  
Науковий ступінь, звання Підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викл. каф. МА  Олена КОСІЮК  
Підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування


 Ніла ТІОРИНА  
Підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

19 06 2025 р.

Хмельницький 2025

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
 Шифр, назва  
 Спеціальність 073 «Менеджмент», ОП «Менеджмент»  
 Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

И.Т.Торіно

« 03 » 02 2025 р.

### ЗАВДАННЯ

#### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Закревська Єлизавета Романівна

1. Тема роботи Організація системи управління витратами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький)

керівник роботи Косіюк Олена Миколаївна, старший викладач

Затверджена наказом ректора університету від "07" лютого 2025 р. № 23, додаток б

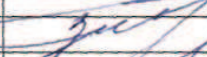

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з заданої теми, статті, монографії, бухгалтерська звітність підприємства, інформація в мережі, тощо.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні та методичні основи організації управління витратами на підприємстві. 2 Аналіз діяльності та системи управління витратами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». 3 Напрями удосконалення системи управління витратами на ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Типи витрат для визначення собівартості. Показники діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024 рр. Характеристика основних постачальників підприємства. Динаміка зміни собівартості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Тенденція зміни показників собівартості, доходу та прибутку підприємства у 2022-2024 рр. Структура операційних витрат підприємства за 2022-2024 рр. Динаміка зміни елементів операційних витрат підприємства у 2022-2024 рр. Динаміки питомих витрат підприємства у 2022-2024 рр. Динаміка суми витрат за категоріями у 2022-2024 рр. Показники ліквідності підприємства за 2022-2024 рр. Показники фінансової стійкості підприємства у 2022-2024 рр. SWOT-аналіз підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Рекомендований розподіл центрів відповідальності на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Системи програмного забезпечення для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Прогноз зміни витрат за центрами відповідальності.

## 6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

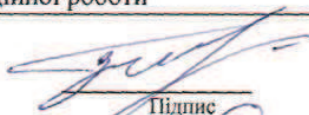
Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Косіюк О.М.		
2. Дослідницько-аналітичний	Косіюк О.М.		
3. Проектно-рекомендаційний	Косіюк О.М.		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М.		

7. Дата видачі завдання лютий 2025 р

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2025 р.	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	Лютий 2025 р.	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2025 р.	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Березень 2025 р.	
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2025 р.	
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2025 р.	
8.	Підготовка третього розділу	Квітень 2025 р.	
9.	Підготовка висновків	Травень 2025 р.	
10.	Здача науковому керівнику	Травень 2025 р.	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2025 р.	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Травень 2025 р.	
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2025 р.	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2025 р.	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2025 р.	
16.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 р.	

Студент


  
Підпис

Керівник роботи


  
Підпис
Слізавета ЗАКРЕВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Олена КОСПОК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Закревська Єлизавета Романівна. Організація системи управління витратами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький).

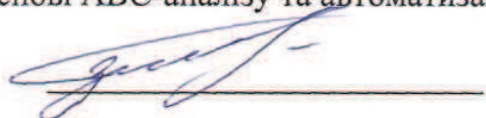
Керівник роботи – ст. викладач кафедри менеджменту та адміністрування Косіюк Олена Миколаївна. Кваліфікаційна робота складається з: 52 сторінок, 15 таблиць, 7 рисунків та 20 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИТРАТИ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, СОБІВАРТІСТЬ, АВС-АНАЛІЗ, АВТОМАТИЗОВАНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ.

У першому розділі роботи розглянуто теоретико-методичні засади організації системи управління витратами. Розкрито економічну сутність та існуючі підходи до організації системи управління витратами. Проаналізовано існуючі підходи до оцінювання ефективності системи управління витратами, визначено їхні переваги та недоліки.

У другому розділі роботи з метою проведення діагностики стану досліджуваного підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виконано аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та фінансового стану підприємства. Проведено оцінку ефективності існуючої системи управління витратами. За результатами оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища, проведеного SWOT-аналізу підприємства зроблено відповідні висновки щодо можливостей підприємства реалізації комплексу відповідних заходів.

Визначено та обґрунтовано пріоритетні напрямки удосконалення організації системи управління витратами ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі АВС-аналізу та автоматизації систем обліку.



« 18 » 06 2025 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
1.1 Економічна сутність та класифікація витрат підприємства	8
1.2 Структура та завдання системи управління витратами	12
1.3 Методичні підходи до аналізу витрат у контексті прийняття управлінських рішень	14
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	20
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та основних його економіко-управлінських показників	20
2.2 Аналіз складу, структури та динаміки витрат на підприємстві	24
2.3 Оцінка діючої системи управління витратами	35
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»	38
3.1 Характеристика заходів з оптимізації витрат підприємства	38
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів з удосконалення системи управління витратами на підприємстві	44
ВИСНОВКИ	48
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	50
ДОДАТКИ	52

## ВСТУП

Протягом останніх десятиліть і, особливо у сучасних умовах господарювання, спостерігається значне збільшення конкуренції серед суб'єктів господарювання. Має місце суттєве зростання цін на ресурси, які є першою необхідністю при виробництві та обов'язковим елементом продуктивної та ефективної праці з урахуванням тих можливостей, які надає сьогодення ситуація на ринку.

Задля збереження продуктивної та ефективної роботи підприємства, основним пріоритетом сучасного виробництва та одним з його ключових факторів є забезпечення фінансової стабільності підприємства за допомогою організації ефективної системи управління витратами.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в поглибленому аналізі сутності визначення «витрати», дослідженні та порівнянні методів управління витратами, проведенні аналізу системи управління витратами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», виявлення неефективних витрат та формуванні в подальшому рекомендацій щодо удосконалення процесу системи управління витратами.

Завдання кваліфікаційної роботи полягає в:

- огляді основних теоретичних засад організації системи управління витратами;
- проведенні загальної оцінки діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»;
- аналізі техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- розробці рекомендації щодо покращення системи управління витратами на основі висновків проведеного аналізу.

Об'єктом наукової роботи є процес організації системи управління витратами на підприємстві (на прикладі ТДВ «Хмельницькзалізобетон»).

Предметом дослідження є теоретичні засади та рекомендації щодо організації системи управління витратами на підприємстві.

Перший розділ дипломної роботи охоплює теоретичні та методичні засади організації системи управління витратами.

Другий розділ роботи містить аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», складу, структури динаміки витрат підприємства, а також системи управління ними.

У третьому розділі запропоновано способи та методи покращення системи організації управління витратами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Висновок об'єднує основні результати дослідження та конкретні пропозиції щодо вдосконалення системи управління витратами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Економічна сутність та класифікація витрат підприємства

У сучасних умовах ринкових перетворень, особливо які відбуваються в період війни в Україні, аналіз витрат на підприємстві вимагає глибокого і деталізованого підходу, підвищення підготовки фахівців для кращого розуміння методики аналізу та збору даних та подальшого їх обґрунтування. Управління витратами служить одним з основних стовпів стійкості та економічної цілісності підприємства. Витрати підприємства на пряму впливають на собівартість продукту його прибуток та спроможність вистояти на конкурентному ринку. Беручи до уваги ці факти можна стверджувати, що успіх підприємства в більшій мірі залежить від вдало побудованої стратегії управління витратами.

Саме поняття «витрати» має доволі суперечливий характер. Брігхем Е.Ф вважає, що «витрати – явні затрати підприємства, що призводять до економічної вигоди» [2]. За словами С.А. Котлярова: «витрати – це вартість ресурсів, використовуваних надалі для одержання прибутку чи досягнення інших цілей організації. До витрат відносяться вартість матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для виробництва тієї чи іншої продукції чи послуг» [8]. Якщо аналізувати роботи І.О. Бланка, то можна додатково відокремити ще один сегмент загальних витрат – витрати нематеріальних ресурсів [1].

Тлумачення терміну «витрат» з бухгалтерської точки зору та в економічному розумінні відрізняється по своїй суті.

З економічного боку під «витратами розуміють аналіз всіх можливостей прибутку та їх альтернативних варіантів та вибір найбільш вигідної ланки для залучення додаткових коштів» [12]. У цьому випадку діє концепція альтернативних витрат, тобто підприємство розглядає дві версії подій:

виробництво продукції даного виду товару, чи перенаправлення коштів на щось інше – на розробку нової продукції. Після аналізу прогнозів двох стратегій, обирається та стратегія, яка принесе більший прибуток в майбутньому, або стане ключовим елементом для досягнення цілі підприємства [12].

Суть «витрат» у бухгалтерському розумінні охоплює тільки конкретні витрати виробництва на певні ресурси, не беручи до уваги вартість продуктів виробництва, які є їх власністю [3]. Існування різних точок зору щодо трактування терміну «витрати» зумовлює існування двох підходів для розуміння самої сутності витрат [20].

Перший підхід концентрується на баченні витрат через розуміння господарської діяльності за допомогою трудової теорії вартості, яка поєднує в собі три основні чинники в процесі виробництва: робоча сила, предмети праці, засоби праці, з подальшим поясненням поняття ціни та складових її структури. Основним положенням цього методу є: «витрати – це спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи і послуги» [3].

Другий підхід концентрується на ресурсах підприємства, передбачає всі можливі випадки нестачі ресурсів та їх обмеження, для того щоб заздалегідь продумати всі можливі альтернативні методи вирішення проблеми, має своє бачення на розрахунок вартості. Цей підхід визначає витрати, місце та їх роль важливим аспектом ціноутворення, які напряду залежать від зовнішніх факторів, таких як зміна попиту та пропозиції на зовнішньому ринку [3].

Витрати виробництва є обов'язковим та цілісним показником роботи підприємства, у якому відображена інформація про чинники, що впливають на його стабільність [14].

Для кращого аналізу та розуміння витрат використовують метод класифікації.

На думку Нападовської Л. «класифікація витрат – це поділ їх на класи на основі певних загальних ознак об'єктів і закономірних зв'язків між ними» [11].

У процесі аналізу та складання звітності класифікація витрат є дуже важливим елементом для розуміння того, як грамотно вибудувати стратегію

управління витратами та максимізувати прибуток. Поділ витрат набагато спрощує аналіз та допомагає при вирішенні різноманітних завдань (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Типи витрат для визначення собівартості\*

Витрати на продукцію	«Витрати, які пов'язані з виробництвом. На противагу ним витрати періоду, не є постійними, діють тільки на період в якому були витрачені та не містять витрат, які є частиною собівартості товару» [6].
Змінні витрати	«Характеризуються властивістю змінюватись залежно від обсягу виробництва, кількості витраченої сировини, комплектуючих виробів та ін. Якщо взяти до уваги процент співвідношення змінної величини витрат і обсягу виробництва, то змінні витрати поділяють на пропорційні та непропорційні витрати» [6].
Пропорційні витрати	«Витрати, які змінюються прямопропорційно зміні обсягу виробництва, наприклад – сировина, виробничі матеріали» [13].
Прогресивні витрати	Характеризують непропорційне збільшення витрат в порівнянні з виробництвом у більш швидкому темпі. До них можна віднести витрати на заробітну плату у святкові дні, рекламні витрати, випадки простою виробництва через неполадки, або зовнішні чинники, витрати на рекламу [13].
Дегресивні витрати	«Мають властивість зростати у меншому темпі ніж обсяг виготовлення продукції» [6].
Постійні витрати	«Витрати, які залишаються постійними та не залежать від виробітку продукту на підприємстві» [6].
Основні витрати	«Основні витрати являють собою поєднання всіх прямих витрат виробництва. До них належать витрати, які напряму мають відношення до об'єкту витрат. Це витрати на сировину, на додаткові покупні вироби для виготовлення продукції, покупка матеріалів» [18].
Непрямі витрати	Ці витрати пов'язані зі створенням декількох видів продукції та додаються до собівартості підприємства не прямим шляхом, використовуючи різні методи розрахунку [18].
Накладні витрати	Поділяються на виробничі та невиробничі. До перших відносять витрати, які напряму пов'язані з виготовленням продукції. До виробничих витрат можна віднести витрати на сировину, матеріали, ремонт та технічне обслуговування верстатів та робочих машин підприємства, тобто обладнання, заробітну плату працівників підприємства та ін. Невиробничі витрати поєднують в собі всі інші витрати, які не стосуються на пряму до виробництва продукції, тобто адміністративні витрати [6].
Одноелементні витрати	«Витрати, які не можливо розбити на декілька менших підгруп, наприклад – заробітна плата працівників» [13].
Комплексні витрати	«Витрати, які складаються з кількох елементів розподілу, такі як адміністративні витрати, витрати на збуг та ін.» [6].
Контрольовані витрати	«Витрати, на які працівник має безпосередній вплив та може регулювати їх. Наприклад, кількість закупленої сировини та її використання». «Неконтрольовані витрати – витрати, на які робітник не має безпосереднього впливу, наприклад – комунальні платежі» [13].
Зовнішні витрати	Мають суміжне значення з бухгалтерськими витратами, оскільки є кінцевим підрахунком витрат підприємства на закупівлю та оплату рахунків закуплених ресурсів, до яких входять сировина, енергія, паливо, заробітна плата працівникам підприємств [18].
Внутрішні витрати	«Зосереджені на потоці коштів всередині підприємства. До їх складу входять витрати, які є дотичними до вартості чинників процесу створення продукції та є власністю підприємства» [6].

\*Складено автором роботи на основі джерел: [6, 13; 18].

Існують три напрями класифікації витрат: для визначення собівартості продукту, для прийняття управлінських рішень та для здійснення процесу контролювання та регулювання [3].

Витрати для визначення собівартості продукту охоплюють: витрати на продукцію, витрати періоду, прямі, непрямі, вхідні спожиті, одноелементні, комплексні. Витрати для прийняття управлінських рішень охоплюють собою такі витрати, як постійні, змінні, продуктивні, непродуктивні, релевантні, нерелевантні, середні, граничні [14].

Для зручного підрахунку планового розміру витрат та планової собівартості продукту використовують поділ витрат на планові та непланові витрати [15].

Нормативний метод обліку виробництва розподіляє витрати на нормовані та ненормовані, що допомагає відслідковувати появу ненормованих витрат, зрозуміти причину та уникнути їх в подальшому, раціонально використовуючи продукти [15].

Внутрішні витрати, навпаки, зосереджені на потоці коштів всередині підприємства. До їх складу входять витрати, які є дотичними до вартості чинників процесу створення продукції та є власністю підприємства [15].

Витрати підприємства є однією з найважливіших економічних категорій, що напряму впливають на формування стратегії розвитку підприємства, його майбутній прибуток та конкурентоспроможність на ринку. Класифікація витрат значно спрощує їх обчислення та відслідковування динаміки зміни окремих видів витрат у процесі роботи підприємства. Раціональний розподіл витрат є інформативною базою для формування успішної системи управління витратами.

## 1.2 Структура та завдання системи управління витратами

Однією зі складових загальної системи управління підприємством є система управління витратами, яка передбачає прямий вплив на формування звітності, обліку, аналізу витрат для подальшого вдосконалення та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таке поняття, як «управління витратами» з'явилося відносно недавно і характеризується як «динамічний процес, під час якого всі дії управління зосереджені на досягненні економічного результату, а також крім витрат охоплює всі елементи управління» [12].

Згідно з ПСБО 16 «Витрати» «суб'єктами системи управління витратами є керівники та спеціалісти, які працюють на підприємстві у складі виробничих підрозділів» [13].

До об'єктів системи управління витратами відносять: матеріальні, трудові та фінансові можливості на планування розробки, виробництво та подальший продаж продукції [13].

Суть управління витратами зосереджена зокрема на процесі формування та розрахунків собівартості продукту, точного відстеження процесів, які задіяні в цьому, відслідковуванні її створення в поточному та попередніх періодах. А також визначенні чинників, які впливають на формування собівартості та можуть мати негативний вплив на подальший результат.

Система управління витратами включає різноманітні методи, засоби, прийоми та методи, за допомогою яких підприємство має можливість оптимізувати витрати, ефективно використовувати ресурси, вибудувати найвигіднішу стратегію щодо використання бюджету та максимізувати прибуток від проданого товару [19].

Існування системи управління витратами зумовлюється такими причинами:

- необхідність раціонального використання ресурсів;

- вимоги веденні звіту доходів та витрат, для подальшого аналізу виробництва підприємства;
- важливість мінімізувати витрати для збільшення прибутку;
- необхідність розрахунку ресурсів на одиницю продукції та фактичних витрат;
- потреба у розширенні асортименту продукції [15].

Головною метою системи управління витратами є «...ведення обліку та будування економічно вигідного процесу контролю витрат, для подальшого аналізу задля розуміння фактичного результату роботи виробництва» [15].

До основних завдань управління витратами відповідно до матеріалів у праці Славути О. входять:

- аналіз ефективності підприємства;
- створення стратегій розвитку виробництва;
- оцінювання інвестиційних можливостей підприємства;
- знаходження варіантів зниження витрат на всіх процесах виготовлення продукції;
- створення інформаційної бази, яка слугуватиме фундаментом для подальшого прийняття управлінських рішень;
- розподілення витрат по центрах витрат;
- встановлення витрат на одиницю продукції;
- аналіз витрат виробництва, обсягу продукції, прибутку для подальшого збільшення доходу [19].

Функції по управлінню витрат на підприємстві згідно з напрацювання Рижикової Н.І. та Накісько О.В. поділяються на:

1. Аналіз величини витрат та вплив їх структури на економічні показники підприємства.
2. Організація введення обліку витрат по підприємству в цілому та на рівні окремих його структур.
3. Мотивація для належного керування витратами та відповідального ставлення до них.

4. Планування – оперативне та стратегічне, рівня та структури витрат, а також передбачення всіх ризиків, які можуть виникнути в майбутньому.

5. Прийняття рішень щодо асортименту, організації діяльності, розподілення ресурсів, зменшення ризиків та кризових ситуацій, перегляд існуючої продукції [15].

### 1.3 Методичні підходи до управління витратами у контексті прийняття управлінських рішень

Невід’ємною частиною складання ефективної системи управління витратами є його методологія. Обрання того чи іншого методу аналізу витрат, відкриває можливість сформулювати відповідну актуальну стратегію подальшого розвитку, завдяки виявленню внутрішніх резервів, плану зниження витрат, оцінки рівня ефективності використання сировини, виявлення неефективних витрат та способів їх уникнення тощо.

Кожен з методів управління витратами має свої особливості, схеми аналізу інструменти та сфери, для яких їх використовують. Вибір майбутньої методики залежить від цілей витрат, типу витрат, специфіки галузі та специфіки деталей управління.

У цьому розділі розглянемо такі методи аналізу і управління витратами:

- Метод VCC;
- LCC- аналіз;
- Таргет-костинг;
- Кайзен-костинг;
- Абсорпшн-костинг;
- Директ-костинг;
- Стандарт-костинг;
- Кост-кілінг;

- Бренчмаркінг витрат;
- Метод ABC;
- CVR-аналіз [3, 4, 13, 15].

Метод VCC «...характеризується як метод управління ланцюжком споживчої вартості. Використовується для формування концепції підприємства та ланцюжка цінностей. Ланцюжок споживчої вартості показує спектр видів діяльності підприємства, які пояснюють важливість та створюють цінність продукту для споживача» [4].

Особливість методу VCC полягає в поглибленому аналізі витрат, на які підприємство не має прямого впливу. Для найбільш точного аналізу використовують ланцюжок споживчої вартості, який охоплює процеси на підприємстві та поза його межами. Недоліком цього методу є потреба у спеціальному програмному забезпеченні на підприємстві та пошук спеціалізованих фахівців [6].

У стратегічному управлінні буде більш доречним застосування методу LCC-аналізу, адже завдяки йому відбувається аналіз даних кількох років одночасно. Його також називають розрахунком витрат за етапами життєвого циклу підприємства. За кожною стадією життєвого циклу виробів формуються планові витрати – планування, розробка, поява продукту на ринку, збільшення обсягу виробництва, зрілість, спад. Завдяки LCC-аналізу менеджери та спеціалісти у цій сфері мають можливість вирахувати обсяг витрат на будь-який момент виробництва певної продукції або іншого виду діяльності. Така методологія аналізу дає змогу коректно розрахувати витрати, локалізувати їх та за потреби зменшити.

У рамках LCC-аналізу витрати поділяються на одноразові та періодичні. Цей метод є єдиним, який при розрахунку бере до уваги рівень інфляції за допомогою дисконтування руху грошей при управлінських рішеннях. Цей метод аналізу застосовує детальний опис маркетингового стану зовнішнього середовища, пропозиції на ринку та ідентифікації життєвого циклу підприємства. Якщо виокремити негативні сторони цього методу, то вони

полягають в доволі високій його затратності – збільшенні витрат на отримання додаткової інформації [4].

Основною задачею таргет-костингу, ще одного методу управління витратами, є не тільки зниження витрат, а й нормалізування їх рівня. Базовим фундаментом цього методу є цільова собівартість виробів, за допомогою якої розраховується планова собівартість продукції. Ціль методу полягає в порівнюванні планової та цільової собівартості, поки вони не будуть на одному рівні [12].

Таргет-костинг ефективний тим, що надає змогу встановлювати мінімальну собівартість, беручи за основу ціну виробу, а не рівняється на витрати виробництва, спрощує зміни у витратах, адже вони вносяться, завдяки йому, ще на етапах планування, а не під час початку виробництва партій [5].

Ще одним методом управління витратами є кайзен-костинг. Якщо порівняти таргет-костинг та кайзен-костинг, то можна відстежити значну схожість між ними, але їх філософія має розбіжності. Схожість методів полягає у факторному плануванні собівартості, яка використовується у плануванні техпромфінплану підприємств. Відмінність відслідковується в тому, що за допомогою кайзен-костингу встановлюється постійне багатоаспектне зменшення витрат, а таргет-костинг використовує одноразовий план на проєкт. В той час, коли таргет-костинг зосереджений на розрахунку собівартості продукції, філософія кайзен-костингу направляє свою увагу на вдосконаленні якості виробів підприємства. Метод кайзен-костингу вимагає створення мережі спеціалістів, які будуть перевіряти та відстежувати якість продукції. Особливістю цього методу є обмін інформацією на різних ланках між менеджерами щодо якості продукції і паралельно робота над схожими по сутті завданнями, що дає змогу розглянути взаємозв'язок процесів на підприємстві та створити повну картину того, що відбувається тут і зараз. Працівники підприємства мають змогу пропонувати свої ідеї для оптимізації витрат [21].

Абзорпшн-костинг підходить для підприємств з масовим виробництвом, так і для фірм, які спеціалізуються на індивідуальних замовленнях. За цим

методом до собівартості продукту входять прямі матеріальні витрати, пряма заробітна плата, змінні виробничі накладні витрати та постійні виробничі накладні витрати. Метод абсорпшн-костингу дозволяє отримати повноцінну оцінку реальної собівартості продукту та враховує всі виробничі витрати, що дає об'єктивний аналіз прибутку. Використовується частіше внутрішнім управлінням для формування звітності підприємства, служить базовим стандартом для більшості країн світу для податкового обліку [5].

Директ-костинг розуміє під собою систему обліку прямих витрат. У цій системі витрати поділяють на змінні та прямі, але для розрахунку собівартості продукту використовують тільки змінні витрати для розуміння його можливостей (перекриття постійних витрат) використовують розрахунок маржинального прибутку. Директ-костинг прийнято вважати основою у бухгалтерському обліку витрат. За допомогою цього методу формується інформаційне підґрунтя для ухвалення рішень, тому директ-костинг має прямий вплив на фінансовий стан підприємства. При неточних розрахунках може вказати на прибутковість підприємства, адже враховує собівартість продукції попереднього періоду, через що є можливість спотворення фінансових результатів підприємства [4].

Одним з нових методів управління витратами є кост-кілінг. Найчастіше він використовується саме в управлінні конкурентоспроможністю та антикризовому менеджменті. Його суть полягає у зосередженні на зменшенні витрат саме у соціальній сфері, тому його називають доволі жорстоким методом, адже це означає скорочення обсягу виплат заробітної плати, зменшення кількості кадрів, вивільнення всіх невикористаних або мало використаних ресурсів, зменшення активів підприємства, в основному через продаж. При використанні цього методу очікується отримання зменшення витрат при збільшенні обсягів виробництва та продажу. Підприємство, яке використовує саме цей метод управління витратами має на меті досягти максимального прибутку в короткостроковій перспективі, навіть через зменшенням кількості витрат, які в

довгостроковій перспективі могли принести суттєвий прибуток для фірми, але ним нехтують задля швидкості отримання доходу [5, 15].

Бенчмаркінг витрат – це також новий тип методології аналізу витрат. Бенчмаркінгом називають «...спосіб оцінки стратегій роботи підприємства через порівняння результатів власного підприємства з більш конкурентоспроможним, переймання успішних стратегій та використання їх на власній практиці» [4].

Бенчмаркінг витрат поділяється на дві ланки: бенчмаркінг результатів та бенчмаркінг процесів. При використанні цього методу для аналізу, потрібно бути уважним для правильного розподілу результатів і факторів, які до них привели, розуміти процеси, які відбувалися при реалізації цих стратегій, щоб коректно перенести та додати їх до своїх, а також відділяти методи та стратегії які властиві підприємству, з яким порівнюють, і яким буде неможливо або не вигідно слідувати.

Невдалий вибір наслідуваного підприємства для бенчмаркінгу витрат разом з неправильною системою та цілями, не дасть очікуваних результатів, не дивлячись на його ефективність та практичність. Також негативний вплив на результат зумовлюється складнощами у отриманні інформації та даних про підприємства, що обрано для зразка [4, 5].

Серед усіх методів управління витратами виділяється метод ABC-метод (калькулювання за видами діяльності). Особливість цього методу полягає в проведенні зв'язку витрат з видами діяльності в межах виробничого процесу, а не використанні ресурсів при виробництві продукції. Вибір такого виду розрахунку пояснюється тим, що діяльність провокує витрати, а продукція отримує кінцевий результат витрат [4].

Основні етапи методу ABC: розподіл основних видів витрат; розрахунок витрат; виявлення факторів, які мають прямий вплив на витрати.

Цей метод управління витратами є ефективним для підприємств, які мають значну кількість непрямих витрат, великий асортимент продукції та автоматизоване виробництво, але для його втілення потрібен детальний облік

інформації та операцій, а при особливих випадках, спеціальне програмне забезпечення [17, 20].

СVP-аналіз є визначенням зв'язку між витратами, обсягом реалізації та прибутком підприємства. Суть аналізу пояснюється тим, що обсяг виробництва та реалізації напряму впливає на фінансові результати підприємства.

За допомогою цього методу підприємство має змогу визначити:

- крайню межу обсягу проданої продукції, при якій підприємство залишатиметься беззбитковим;
- стан операційного левериджу;
- фінансову стабільність;
- обсяг реалізації продукту, якій потрібен для досягнення фінансових цілей [17].

## Висновки до розділу 1

Аналіз витрат є невід'ємною складовою формування стратегії розвитку підприємства. Для спрощення процесу аналізу використовують класифікацію витрат, яка розподіляє витрати за такими категоріями, як витрати на продукцію, витрати періоду, прямі, непрямі, вхідні спожиті, одноелементні, комплексні.

Процес управління витратами сконцентрований на аналізі процесу формування собівартості, чинників, які впливають на неї як позитивно, так і негативно, прогнозі суми витрат у випадку неочікуваної ситуації, коли витрати виходять за рамки визначеного бюджету.

Управління витратами включає в себе безліч методів управління традиційних та новітніх, що розроблені для використання у сучасних умовах. За сучасних умов підприємства надають перевагу використанню новітніх методів управління витратами, але задля максимізації прибутку та створення ефективної стратегії управління витратами варто поєднувати традиційні та новітні методи управління витратами з метою компенсації недоліків методологій.

## 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та основних його економіко-управлінських показників

Дослідження та аналіз системи управління витратами, виявлення її нюансів, факторів, що впливають на успішність та визначення напрямків удосконалення буде проводилось у кваліфікаційній роботі на основі даних підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

Організаційно-правова форма діяльності підприємства – Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ), що розуміє під собою відповідальність за зобов'язаннями товариства власними та додатковими внесками у розмірі, визначеному установчими документами, форма власності – приватна.

ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спеціалізується на виготовленні будівельних матеріалів та залізобетонних конструкцій. У своєму регіоні є одним з найпопулярніших виробників матеріалів, його продукція користується високим попитом.

Будівельні матеріали, які виготовляє ТДВ «Хмельницькзалізобетон»:

- залізні конструкції за індивідуальні кресленнями замовника;
- балки, колони та фундаменти;
- частини промислового та житлового будівництва;
- залізобетонні плити, перекриття.

На підприємстві реалізується повний цикл виробництва продукції – від моделювання та креслень, до термообробки та продажі замовнику.

Аналіз організаційної структури підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» вказує на те, що його структура є функціональною.

Керівником підприємства є генеральний директор, який впливає на діяльність підприємства, стратегію розвитку, довгострокові цілі компанії та їх формування.

Перейдемо до аналізу фактичних показників роботи підприємства у 2022-2024 рр. за допомогою табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» у 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки			Темпи приросту, %	
		2022	2023	2024	22/23	23/24
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	576 737	849 716	1146513	46,8	34,9
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	472 386	702 409	903 867	48,6	28,6
Валовий прибуток	тис.грн	104 351	147 307	242 646	41	64
Чистий прибуток	тис.грн	27 429	38 102	96 544	38	153
Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	43150	44500	45950	3,1	3,2
Адміністративні витрати	тис.грн	26 495	38 006	44 252	43,4	16,4
Витрати на збут	тис.грн	30 464	48 767	64758	60	37,7
Матеріальні витрати	тис.грн	433 574	618 200	813 334	42,5	31,5
Інші операційні витрати	тис.грн	4 910	7948	9 343	61,8	17,5
Амортизаційні відрахування	тис.грн	19 048	22 336	24 488	17,2	9,6
Фінансові витрати	тис.грн	680	4420	7741	550	75,1
Загальна чисельність працівників	осіб	438	399	443	-8,9	11
Фонд оплати праці	тис.грн	90 784	120 393	169 841	32,6	41
Середньомісячна зарплата одного працівника	тис.грн	17 270	25 130	31 950	45,5	27,1
Фондомісткість	грн/грн	0,31	0,22	0,18	-29	-18
Фондовіддача	грн/грн	3,18	4,57	5,67	43,7	24
Фондоозбросеність	грн/грн	98,5	111,5	107,3	13,1	-3,7
Рентабельність реалізації	%	4,7	4,4	8,4	-6,3	90,9
Рентабельність активів	%	5,2	5,2	15,6	0	200

Аналізуючи таблицю 2.1 можна стверджувати, що діяльність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» характеризується високою прибутковістю діяльності. Чистий прибуток має позитивну тенденцію – зростання показника становило у 2023 р. – 38% і 153% у 2024 р.

У той же час чистий дохід підприємства у продовж досліджуваного періоду також характеризувався позитивною зростаючою тенденцією. Зростання чистого доходу підприємства у 2023 р. складо 46,8% і 34,9% у 2024 р.

З даних таблиці ми також бачимо суттєве збільшення собівартості реалізованої продукції – у 2022 році собівартість становила 472 386 тис.грн, а у

2024 році вже складала 903 867 тис.грн, т.т. у продовж 3 років собівартість продукції зросла практично у 2 рази. Така зміна зумовлена збільшенням витрат на матеріали з 433 574 тис.грн у 2022 році до 813 334 тис.грн у 2024 році, а також збільшенням обсягу виробництва продукції, що виготовляє підприємство, про що свідчить зростання чистого доходу від реалізації продукції з 641 329 тис.грн у 2022р. до 1 146 513 тис.грн у 2024 р.

На підприємстві протягом останніх трьох років кількість працівників не була стабільною та коливалась у межах – 438-443 чол. Паралельно зі зміною чисельності кадрів витрати на фонд оплати праці також піддавалися змінам – у 2022 році ФЗП складав 90 784 тис.грн, а у 2024 році сукупні витрати на оплату праці піднялись до 169 841 тис.грн.

Показники фондомісткості та фондovіддачі є взаємо-зворотними і дозволяють визначити на скільки ефективно підприємство розпоряджається наявними у нього активами. За результатами розрахунків можна стверджувати, що фондovіддача мала зростаючу тенденцію з 2022 по 2024 рр. і збільшилася за досліджуваний період у 1,4 рази, а фондомісткість відповідно мала спадну тенденцію, що вказує на позитивну динаміку в роботі підприємства і є свідченням того, що підприємство ефективно використовує основні засоби.

Основою роботи ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є матеріали та сировина, з якою працює підприємство. Важливим критерієм при виборі сировини є її якість, адже матеріали на пряму впливають на міцність, безпечність та довговічність готових виробів та конструкцій. До первинної сировини входять такі матеріали: щебінь (5-20 мм, 20-40 мм), арматура (A500С, A400), цемент (M400-M500), пісок очищений, металеві елементи, дерево, хімічні домішки (пластифікатори, водоредуктори). Витрати на матеріали від всього обсягу складають більше половини всієї суми собівартості виробів, майже 76 % у 2022 р., 77 % у 2023 р., а у 2024 р. – 64%. Виробництво продукції, яку виготовляє ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є доволі матеріаломістким, тому правильне управління витратами на етапі закупівлі сировини для підприємства є важливим чинником під час створення ефективною системи оптимізації витрат.

Вибір постачальників матеріалів для виробництва відбувається за допомогою довгострокових договорів та включає тендерний відбір, що в свою чергу надає можливість обрати матеріали для закупки за найбільш вигідними умовами та зменшує ризики при виникненні критичних ситуацій.

Розглянемо постійних постачальників підприємства.

Таблиця 2.2 – Характеристика основних постачальників підприємства

Назва компанії	Вид сировини	Регіон	Умови
ПП «Цемент – Поділля»	Щебінь	Тернопільська обл.	Доставка власним транспортом
ТОВ «МеталТрейд»	Арматура	Дніпропетровська обл.	Прямо від виробника
ТОВ «Цемент-Поділля»	Цемент	Хмельницька обл.	Довгостроковий контракт
ТОВ «Граніт-Сервіс»	Пісок	Вінницька обл.	Післяплата, гнучкі ціни
ТОВ «Хімбудкомплект»	Домішки	Київ	Додаткові знижки, вчасна доставка

Для ухвалення позитивного рішення щодо вибору постачальника, він має відповідати певним критеріям:

- мати сертифікати якості матеріалів;
- відповідати ДСТУ( Державний стандарт України);
- дотримуватись термінів доставки та пройти оцінку надійності.

Проаналізувавши діяльність підприємства, звітні документи можемо стверджувати, що підприємство покладається не тільки на постачальників та зовнішні ресурси, а й має свої власні складські потужності для відкладення матеріалів для періоду підвищеного попиту, або при кризових ситуаціях при постачанні продукції. Одним з рішень для зменшення витрат на матеріали підприємством ТДВ «Хмельницькзалізобетон» було прийнято поступовий перехід від посередників до прямої співпраці з постачальниками, що надає змогу укладання довгострокових контрактів, фіксованих цін на певний період часу. Впровадження цифрового обліку запасів та обсягу закупівель дає можливість

проведення детального аналізу та спостереження за їх рухом, що в подальшому допоможе в побудові нової стратегії оптимізації витрат.

Загальна аналітика підприємства показує можливості потенціалу підприємства для підвищення оптимізації витрат, покращення системи управління ними впровадження новітніх методів управління витратами, що стане основою для подальшого дослідження.

## 2.2 Аналіз складу, структури та динаміки витрат на підприємстві

Проведення аналізу складу та структури витрат на наступному етапі нашої роботи допоможе оцінити не тільки їх величину, структуру та динаміку, а також визначити: прибутковість підприємства; фінансову стійкість; рівень конкурентоспроможності.

Для аналізу динаміки витрат на практиці використовують показник собівартості реалізації продукції, що допомагає зрозуміти загальну тенденцію зміни рівня витрат. Розглянемо динаміку зміни собівартості продукції на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за допомогою таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни собівартості продукції ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Рік	Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	Абсолютне зростання, тис.грн	Темп приросту,%
2022	472 386	-	-
2023	702 409	+ 230 023	+48,7
2024	903 867	+201 481	+28,6

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна відмітити, що сумарне збільшення собівартості реалізованої продукції з 2022 по 2024 р. склало 431 504 тис.грн, або 190% до рівня 2022 р. Значне зростання витрат у 2024 році зумовлено збільшенням вартості сировини та збільшенням попиту на продукцію, що

призвело до збільшення обсягу виробництва. Збільшення витрат виробництва та собівартості продукції не варто вважати негативним фактором, адже це паралельно супроводжується збільшенням прибутку у 3,5 рази та обсягу реалізації продукції у 1,98 рази.

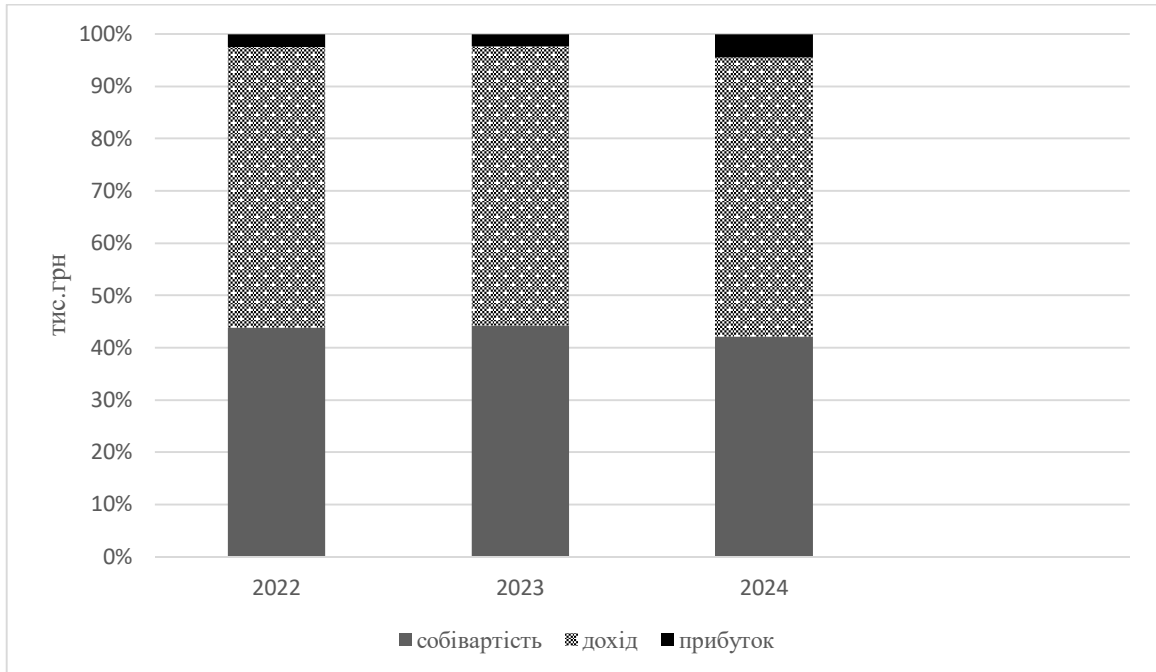


Рисунок 2.1 – Тенденція зміни показників собівартості, доходу та прибутку підприємства у 2022-2024 рр.

На попередньому етапі аналізу, при оцінці даних табл. 2.1 ми могли вже помітити, що на ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має місце зростання таких показників, як чистий та валовий прибуток, що позитивно впливає на подальший розвиток підприємства та показує можливість підприємства підтримувати стабільну ефективну роботу при збільшенні витрат. Але у такому випадку варто перевірити способи закупки матеріалів, шляхи використання ресурсів щоб максимально оптимізувати витрати та відсіяти непотрібні операції.

Чималий вплив на собівартість продукції мають зовнішні та внутрішні чинники формування витрат. Зовнішні чинники включають в себе зростання вартості матеріалів та енергоносіїв, рівень інфляції в країні, збільшення попиту на продукцію підприємства. Внутрішні чинники охоплюють оновлення

технічного обладнання (верстати, операційні системи), збільшення заробітної плати робітників. Можна стверджувати, що на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спостерігається стрибок величини собівартості продукції, але за одночасного збільшення прибутку більш високими темпами ніж собівартості реалізованої продукції, що свідчить про грамотну побудовану стратегію управління витратами та стабільність бізнес-процесів.

Перейдемо до аналізу структури витрат. Важливість цього аналізу та покращення у цій сфері зумовлено тим, що правильна структура витрат позитивно впливає на подальші організаційні рішення керівництва, на пряму пов'язана з політикою ціноутворення та впливає на планування стратегії.

Проаналізувавши звіти ТДВ «Хмельницькзалізобетон» за 2022, 2023, 2024 роки можна зазначити, що найстабільнішим з досліджуваних періодів виявився 2024 рік у порівнянні з 2022 та 2023 роком. Нижче у таблиці 2.4 зазначено основні витрати, які включені у собівартість виробів за ці роки.

Таблиця 2.4 – Структура операційних витрат підприємства за 2022-2024 рр., тис.грн

Вид витрат	Роки			Темпи приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Амортизація	19 048	22 336	24 488	17,2	9,6
Матеріальні витрати	433 574	618 200	813 334	42,5	31,5
Відрахування на соціальні заходи	18 199	23 850	34 283	31	43,7
Оплата праці	90 784	120 393	169 841	32,6	41
Інші	4 910	7 948	9 343	61	17,5
Разом	566 515	792 727	1051289	39,9	32,6

Загальна сума витрат за 2024 р. за даними таблиці склала 1 017 006 грн, що на 32,6 % більше рівня витрат у 2023 р. і на 85% більше рівня 2022 р. Динаміку зміни елементів операційних витрат представимо на рис. 2.2.

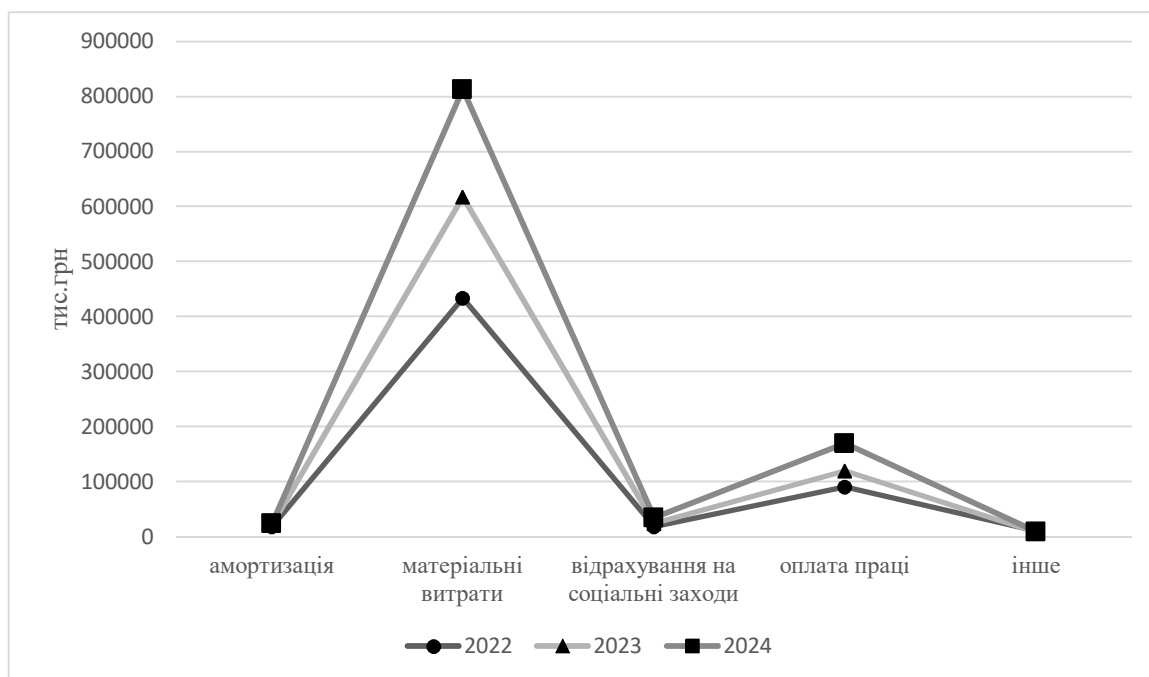


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни елементів операційних витрат підприємства у 2022-2024 рр.

Аналіз структури витрат вказує на те, що найбільший відсоток від загальної суми займають витрати на матеріали (зображено на рис 2.3-2.5) – частка матеріальних витрат за роками коливається на рівні 77-78%, що є характерним для підприємств, які працюють у сфері матеріального виробництва. До матеріальних витрат входять витрати на цемент, пісок, щебінь (ці ресурси є основою продукції, яку виготовляє підприємство); витратні матеріали та хімічні домішки. Також до матеріальних витрат варто віднести витрати на транспорт, яким доставляється сировина.

Наступною за величиною та ступенем впливу на собівартість є сума витрат на оплату праці. Суттєве підвищення саме цієї категорії порівняно з 2022 роком пояснюється зростанням мінімальної зарплати та збільшенням числа працюючих на підприємстві, що було зумовлено збільшенням обсягів виробництва. У 2023 р. оплата праці підвищилась на 32,6 % відносно 2022 р. і на 41% у 2024 р. до рівня 2023 р. Збільшення мінімальної зарплати у 2023 р. становило 3% - зростання відбулось до 6700 грн з 6500 грн у 2022 р., а у 2024 р. мінімальна зарплата становила вже 8000 грн, що на 19,4% більше за попередній період.

Отже, можна стверджувати, що інші причини, а не тільки зростання мінімальної заробітної плати стало причиною збільшення витрат на оплату праці на підприємстві.



Рисунок 2.3 – Структура операційних витрат підприємства у 2022р.

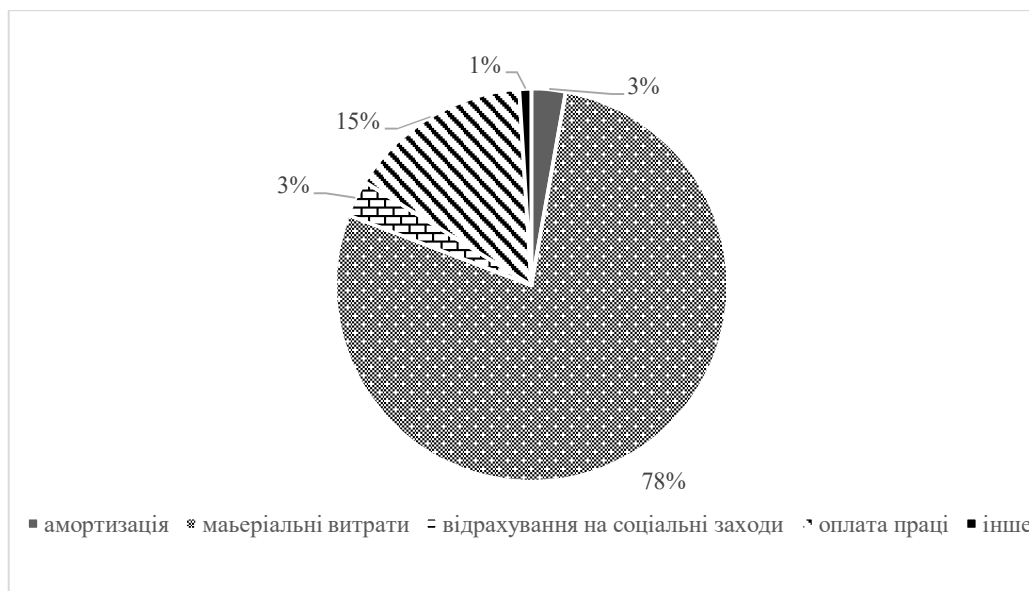


Рисунок 2.4 – Структура операційних витрат підприємства у 2023 р.



Рисунок 2.5 – Структура операційних витрат підприємства у 2024 р.

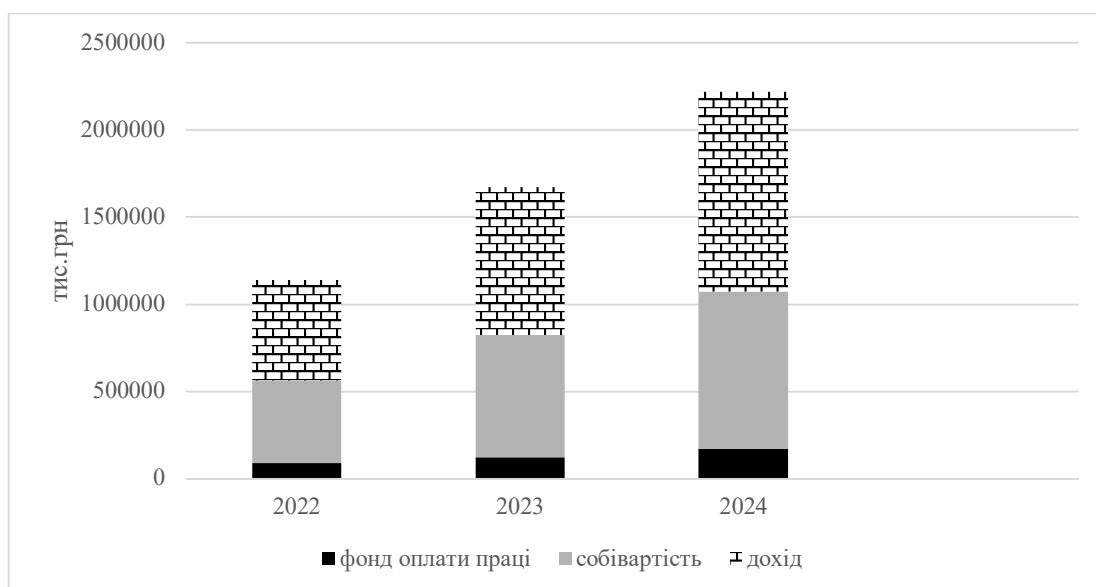


Рисунок 2.6 – Порівняльна динаміка витрат на фонд оплати праці, собівартості та доходу підприємства

У категорії витрат «інше» зібрані такі витрати: комунальні витрати, витрати на критичні моменти пов'язані із роботою обладнання та ремонт, витрати на зв'язок, охорону, логістику, сертифікацію та відрядження спеціалістів. Значне збільшення витрат на цією категорію відбулося у 2023 році – зростання становило 61% від рівня витрат у 2022 р., у 2024 р. інші витрати збільшились на 17,5% від попереднього періоду та становили 9 343 тис.грн.

Амортизаційні витрати визначають собою повільне оновлення устаткування та відносну новизну основних фондів. У 2023 р. амортизаційні витрати зросли на 17,2% та становили 22 336 тис.грн. У 2024 р. відбувся зростання амортизаційних витрат на 9,6% до рівня 24 488 тис.грн.

Показник питомих витрат також є одним з важливих для аналізу діяльності підприємства. За його допомогою ми можемо оцінити ефективність використання ресурсів підприємства. Формула для розрахунку має такий вигляд:

(2.1)

$$\text{Питомі витрати} = \frac{\text{Собівартість}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}}$$

Таблиця 2.5 – Динаміки питомих витрат підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	576 737	849 716	1 146 513
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	472 348	702 409	903 867
Питомі витрати, грн/грн	0,81	0,82	0,78

За даними 2022 р. величина питомих витрат складала 0,81 грн/грн. У 2023 р. питомі витрати зросли до 0,82 грн/грн, а вже у 2024 році має місце зниження до рівня 0,78 грн/грн. Можемо спостерігати зниження питомих витрат у 2024 р., що є позитивним показником результативності виробництва і вказує на відносне збільшення ефективності використання ресурсів підприємством.

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з 2022 по 2024 рр. питомі витрати зменшилися на 4%, це значення невисоке, але з урахуванням темпів росту ціни на основні матеріали та заробітної плати це вказує на зростання ефективності використання матеріальних ресурсів підприємства та у перспективі матиме безпосередній позитивний вплив на ціноутворення та майбутній прибуток підприємства.

Додатково проведемо оцінку співвідношення прямих та непрямих витрат, адже до управління витратами входить контроль над співвідношенням витрат і цей показник надзвичайно важливий для підприємства.

Таблиця 2.6 – Динаміка суми витрат за категоріями у 2022-2024 рр.

Категорія витрат	Сума, тис.грн			Частка, %		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Прямі витрати			-			-
Матеріали	433 574	618 200	813 334	76,5	77,9	79,97
Заробітна плата	90 784	120 393	169 841	16	15,1	16,7
Витрати на соціальні заходи	18 199	23 850	34 283	3,2	3	3,4
Разом	542 557	762 900	983 175	95,7	96,23	96,77
Непрямі витрати			-			-
Амортизація	19 048	22 336	24 488	3,3	2,8	2,41
Інші	4 931	7 948	9 343	0,87	1	0,92
Разом	23 979	30 284	33 831	4,2	3,8	3,33

На підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» прямі та непрямі витрати мають співвідношення 96:4. Таке співвідношення є характерним для підприємства, яке виготовляє продукцію такого типу та має налагоджений облік. Одним з позитивних показників є пропорційно вища частка прямих витрат, тому що прямі витрати набагато легше піддаються аналізу, прогнозу та нормуванню. Але не варто нехтувати непрямими витратами, адже у них часто приховані резерви зниження витрат.

Для розуміння та пояснення впливу матеріальних витрат на результати діяльності підприємства здійснено розрахунок додаткових показників: матеріаломісткості та матеріаловіддачі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників матеріаломісткості та матеріаловіддачі у 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Темпи приросту%	
	2022	2023	2024	2022/2023	2023/2024
Чистий дохід	576 737	849 716	1 146 513	47	34
Матеріальні витрати	433 574	618 200	813 334	42	31
Матеріаловіддача	1,3	1,4	1,4	13	0
Матеріаломісткість	0,8	0,72	0,7	-10	-2,7

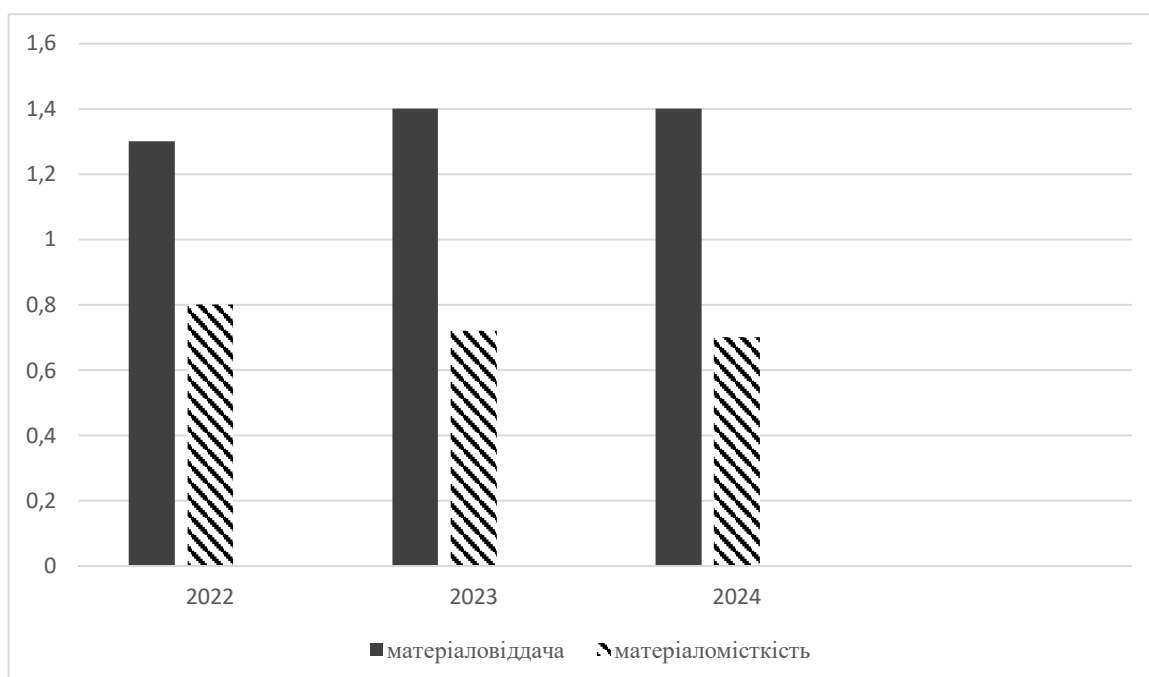


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни матеріаловіддачі та матеріаломісткості в 2022-2023 рр.

З даних таблиці 2.7 та рис. 2.7 видно, що у 2022 р. на створення одиниці продукції витрачалось матеріальних ресурсів на 0,8 грн, у 2023 р. матеріаломісткість продукції зменшуються на 10% та становить 0,72 грн/грн. Динаміка зниження матеріаломісткості зберігається і в 2024 р. Зменшення відбулось на 2,7% до рівня 2023 р. Така тенденція вказує на зростаючу ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві.

Важливим показником діяльності підприємстві є фінансові витрати. До них відносять: виплати боргу підприємства, погашення відсотків кредиту. За даними табл. 2.1 ми бачимо доволі різкий та значний зріст фінансових витрат у 2023 р., вони збільшились з 680 тис.грн у 2022 р. до 7741 тис.грн у 2024 р. загальний зріст за три роки становить більше ніж 11 разів від суми 2022 р. Такий різкий скачок вартості витрат є наслідком взяття кредиту підприємством..

За даними табл. 2.1 ми також могли спостерігати зростання витрат на збут продукції – у 2023 р. на 60% від суми за 2022 р та у 2024 р. на 37,7%. Зміна цього показника пов'язана зі зростанням кількості виготовленої продукції та необхідністю забезпечення підтримки попиту на неї на ринку.

Динаміка адміністративних витрат також характеризується зростаючою тенденцією. З 2022 р. по 2023 р. сума адміністративних витрат зросла до 38006 тис.грн, що на 43,4% більше за попередній період. У 2024 р. зростання адміністративних витрат склало 16,4% і в основному було викликано зростанням заробітної плати адміністративного персоналу.

Для глибшого розуміння ситуації щодо фінансового стану підприємства розрахуємо додаткові показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності. Показники вказують на наявність можливостей у підприємства погашати зобов'язання.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Оборотні активи на кінець року, тис.грн	307 952	408 063	495 552
Поточні зобов'язання на кінець року, тис.грн	77 792	143 999	169 151
Запаси на кінець року, тис.грн	151 054	158 486	202 148
Грошові кошти на кінець року, тис.грн	3 080	36 685	44 982
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,25	0,27
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,02	1,73	1,73
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,96	2,83	2,93

З даними таблиці 2.8 ми можемо стверджувати, що підприємство має високий рівень ліквідності, що означає високу спроможність вчасно погашати короткострокові зобов'язання. У той же час, ми бачимо, що показник поточної ліквідності з доволі високого у 2022 р. – 3,96, зменшився до помірною у 2023 р. – 2,83, причиною зміни може бути незначне погіршення здатності підприємства погашати короткострокові зобов'язання і негативні зміни у системі управління оборотними активами на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Незначне підвищення показника поточної ліквідності у 2024 р. свідчить про вирівнювання ситуації і роботою підприємства у цьому напрямку.

Додатково розрахуємо показники фінансової стійкості підприємства: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття відсотків. Результати розрахунків відображено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості підприємства у 2022-2024 рр.

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Власний капітал на кінець року, тис.грн	442 768	471 865	556 405
Загальні активи на кінець року, тис.грн	519 560	615 864	725 556
Позиковий капітал, тис.грн	77 793	143 999	169 151
Прибуток до оподаткування, тис.грн	33 681	46 830	118 132
Відсотки до сплати, тис.грн	680	4 420	7 741
Коефіцієнт автономії	0,85	0,77	0,77
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,18	0,31	0,30
Коефіцієнт покриття відсотків	50,5	11,6	16,26

З даних таблиці 2.9 ми бачимо, що підприємство має доволі високе зростання активів, але збільшення використання кредитних коштів у 2023-2024 рр. може негативно вплинути на підприємство у майбутньому. Такий висновок ми зробили на основі показника коефіцієнту фінансового левериджу. Ми спостерігаємо різке збільшення цього показника з 0,18 у 2022 р. до 0,31 у 2023 р. та збереження рівня у 2024 р. Збільшення цього показника не завжди може мати негативний ефект, тому варто взяти до уваги коефіцієнт покриття відсотків, який у нашому випадку різко знижується у 2023 р. до 11,6 з 50,5 у 2022 р. така різка зміна показників є ризикованою, адже означає ймовірність неплатоспроможності підприємства у майбутньому.

### 2.3 Оцінка діючої системи управління витратами

У сучасних умовах існування підприємства збереження результатів та їх подальше зростання є ключовим елементом досягнення його мети. Ключову роль у цьому процесі відводять формуванню ефективної системи управління витратами. Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» не є виключенням. На наступному етапі аналізу ми проведемо оцінку того, на скільки ефективною є діюча система управління витратами на підприємстві.

Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» працює за зразком класичної централізованої системи управління витратами, яка перевірена роками. На підприємстві має місце традиційне калькулювання собівартості за статтями витрат, що поєднуються з нормативно-кошторисним підходом. Основою цієї моделі є щорічне планування та облік витрат, з використанням калькуляційних статей. Оформлення та зведення звітів відбувається за зразком національного положення бухгалтерського обліку 16 «Витрати».

Оскільки наше підприємство спеціалізується у сфері будівництва і виробництва будівельних матеріалів, то особлива увага зосереджена на пункті 3 Національного положення, у якому викладені стандарти звіту для підприємств, які працюють у цій сфері.

Давність такого методу управління витратами робить його менш пристосованим до сьогодення. Основними недоліками застосування такого методу є відсутність розмежування фінансового та управлінського обліку, що значно знижує точність та вдалість управлінських рішень.

Формування стратегій витрат носить щорічний характер. Бюджет підприємства не поділяється на функціональні підрозділи, а ділиться на рівні всього підприємства, без оперативного втручання у бюджет, що тягне за собою невчасне реагування на коливання у обсягах виробництва та постачанні ресурсів. Варто зауважити, що таке планування має лише інформативний характер та аналіз здійснюється постфактум, тобто неможливе внесення змін під час процесу

виробництва. Внаслідок цього зменшується мотивація до економного споживання ресурсів, додатково зменшується відповідальність за понаднормове використання сировини.

Введення на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» ефективної системи внутрішнього контролінгу, додатково створених допустимих меж відхилення та переведення інструментів контролю у цифровий режим, покращить якість спостереження та аналізу у реальному часі. Наслідком не впровадженням змін є невчасне проведення аналізу відхилень та виявлення причин неефективності. Загалом на підприємстві аналітична функція зосереджена на визначенні загальної собівартості продукції.

Перейдемо до SWOT-аналізу підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з акцентом на оцінці системи управління витратами.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з позиції оцінки системи управління витратами на підприємстві

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Стан внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перевага прямих витрат, що полегшує виконання контролю та структуру планування;</li> <li>- Відсутність різких коливань у структурі витрат;</li> <li>- Співвідношення доходів та витрат має позитивну динаміку;</li> <li>- Створена надійна база постачальників та відмінний контроль за якістю сировини;</li> <li>- Налагоджена структура виробництва з відмінно створеними процесами.</li> <li>- Сталий попит на продукцію;</li> <li>- Вчасне проведення амортизації та оновлення обладнання на сучасніше.</li> <li>- Відсутність різких коливань чисельності працівників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система обліку витрат не має чіткого формулювання;</li> <li>- Не оцифрована аналітика витрат;</li> <li>- Не виконання план-факторного аналізу</li> <li>- Не осучаснена система розподілу витрат</li> <li>- Використання застарілих підходів і методів аналізу витрат</li> </ul>
	Можливості	Загрози
Стан зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Використання ABC-аналізу для кращого розподілу витрат;</li> <li>- Вихід на міжнародний ринок;</li> <li>- Виконання проєктів від держави;</li> <li>- Запровадження енергоефективних технологій;</li> <li>- Розширення асортименту та обсягу виробництва;</li> <li>- Збільшений попит на продукцію;</li> <li>- Впровадження мотивування за мінімізування використання сировини;</li> <li>- Участь у державних тендерах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подальше зростання цін на сировину;</li> <li>- Ризики зміни логістики;</li> <li>- Непередбачуване збільшення витрат через підняття мінімальної заробітної плати;</li> <li>- Конкуренція з дешевшим виробництвом;</li> <li>- Зміна норм виготовлення продукції;</li> <li>- Різкі зміни на зовнішніх ринку;</li> <li>- Зношення застарілого обладнання та збільшення витрат на амортизацію;</li> <li>- Ракетні обстріли</li> </ul>

За результатами SWOT-аналізу ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має позитивні напрями розвитку ефективності витрат, зумовлені стабільністю виробничого процесу та структурованими витратами. Однак підприємство недостатньо аналізує внутрішні витрати, має місце неоцифрований облік витрат, що зменшує рівень адаптації до зовнішніх змін.

Способи покращення системи управління витратами та уникнення загроз для нашого підприємства будуть описані у наступному розділі.

## Висновки до розділу 2

За даними аналізу підприємства можна стверджувати, підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» займає впевнену позицію на ринку, зростаючі показники діяльності та має високий рівень конкурентоспроможності.

Основними витратами підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» є витрати на матеріали, що пов'язано із специфікою продукції, яку виробляє підприємство. Другою по величині складовою операційних витрат є витрати на оплату праці, які також потребують оптимізації. Проведений розрахунок матеріаловіддачі та матеріаломісткості підтверджує, що підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» має високий рівень використання матеріальних ресурсів. Існуюча система управління витратами є достатньо ефективною про що свідчить зниження показника витратомісткості продукції і послуг.

Визначені слабкі сторони у системі управління витратами будуть слугувати основною для розробки у межах цього дослідження низки заходів з удосконалення організації системи управління витратами на досліджуваному підприємстві.

## 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ТДВ «ХМЕЛЬНИЦЬКЗАЛІЗОБЕТОН»

### 3.1 Характеристика заходів з оптимізації витрат на підприємстві

Аналітична оцінка діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон», проведена у розділі 2 даної роботи дала розуміння про те, що попри те що підприємство функціонує поки успішно, водночас має суттєві недоліки, що у перспективі можуть істотно вплинути на результати його функціонування. Проблемними були визначені такі аспекти діяльності підприємства: відсутність деталізації витрат, через що знижується деталізація звітів та загального обліку, не використання оперативного втручання задля досягнення максимального прибутку та мінімізація витрат в реальному часі, відсутність автоматизації аналізу для вчасного коригування плану, використання застарілих методів систематизування витрат. Ці чинники знижують ефективність та пластичність підприємства до зовнішніх ризиків та непередбачуваних змін. У зв'язку з цим нами було розроблено комплекс заходів, які зосереджені на вирішенні цих проблем, а саме: зменшення часу пошуків неефективних випадків використання сировини, оптимізації витрат підприємства у реальному часі, покращення системи поділу витрат для детальнішого аналізу.

а саме підвищенням ефективності підприємства, зменшення часу пошуків неефективних випадків використання сировини, оптимізації витрат підприємства у реальному часі, покращення системи поділу витрат для детальнішого аналізу.

Початковим етапом удосконалення системи управління витратами на підприємстві, на нашу думку, має стати впровадження обліку витрат за центрами відповідальності на підприємстві. Ця варіація обліку витрат допомагає прикріпити відповідальність за результати до певних підрозділів, що сприяє

мотивуванню зниження неефективного використання ресурсів та, у свою чергу зменшить матеріальні витрати. Центри відповідальності надають можливість отримати актуальну інформацію про доходи, витрати та фінансові результати підрозділів, а також покращують відносини між різними підрозділами, адже всі вони безпосередньо беруть участь у формуванні подальшої стратегії управління витратами, покращуючи її ефективність та об'єктивність.

Таблиця 3.1 – Рекомендований розподіл центрів відповідальності на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

№	Назва центру відповідальності	Опис відповідальності
1.	Адміністрація (бухгалтерський відділ, керівництво)	Витрати на заробітну плату, зв'язок з банком, канцелярія
2.	Технічний відділ	Витрати на обслуговування верстатів та іншого обладнання
3.	Відділ збуту	Витрати на реалізацію виробів, формування клієнтської бази, маркетинг
4.	Виробничий цех	Витрати на обробку матеріалів, якість продукції
5.	Бетонозмішувальна станція	Витрати на щебінь, цементу, добавок.
6.	Склад готової продукції	Витрати на зберігання, транспортування продукції, упакування для відправки
7.	Відділ постачання та закупівель	Витрати на закупівлю сировини, доставку, формування закупівельної вартості

Беручи до уваги особливості технологічного процесу, вплив адміністративного персоналу та відділу збуту, важливість закупівлі та зв'язку з постачальниками нами було сформовано центри відповідальності на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», що наведені у табл. 3.1. При такому підході до управління витратами у кожному центрі відповідальності обирають окремого менеджера, який в подальшому буде мати персональну відповідальність в межах окремого процесу. Наступним етапом впровадження цього методу є розрахунок бюджету для кожного центру відповідальності та формування у подальшому відповідної звітності менеджерами центрів. Такий

метод надає можливості точнішого контролю за втратами на підприємстві та обмеження бюджету окремих центрів відповідальності.

На нашу думку також доцільним рішенням є впровадження ABC-аналізу управління витратами. Насамперед, перевагою цього методу для підприємства є точність розподілу непрямих витрат, що в свою чергу надає можливість прив'язати витрати до відповідного споживання сировини, дозволяючи точно розрахувати собівартість різних типів продукції на теперішній час та взяти до уваги всі деталі та чинники, які мають вплив. Такий розподіл витрат значно полегшує пошук малорентабельних напрямів діяльності, в тому числі виявити збиткові види продукції, яку виготовляє підприємство чи енергозатратні операції, вчасно ухвалити рішення щодо їх модернізації або усунення.

Метод ABC-аналізу запускає процес переосмислення логіки витрат в середині підприємства, що підвищує прозорість звітності, надає можливість менеджерам об'єктивно приймати рішення, щодо оцінки ефективності продукту та його собівартості. Використання методу ABC-аналізу набагато спрощує процес перенесення системи управління витратами у цифровий вигляд та дозволяє автоматизувати облік і розрахунки. Таким чином для всього аналізу, ведення звітності та розрахунків буде використовуватись набагато менше часу. Необхідність цього методу пояснюється складною структурою виробництва, яка потребує точного розподілу витрат між процесами. Підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» спеціалізується на виготовленні різноманітних видів продукції від залізобетонних конструкцій до інженерних виробів. Така специфіка і різноманіття продукції потребує вирахування витрат на кожну окрему дію виготовлення продукції, адже вони мають різну частку накладних витрат.

Також рекомендуємо одночасно з методом ABC-аналізу впровадити CVP-аналіз для покращення процесу прийняття управлінських рішень, що в свою чергу допоможе визначити точку беззбитковості, тобто розрахувати ту кількість продукції та рівень продажів, при якому підприємство не буде працювати у збиток, а прибуток дорівнюватиме нулю.

Наступна перевага цього методу – це прив’язка планування прибутку у залежності від обсягів виробництва, що значною мірою допоможе в періоди, коли попит на продукцію нестабільний. Метод CVP-аналізу варто сприймати як інструмент, який допомагає визначити безпеку виробництва, планувати обсяги виробництва та розраховувати рентабельність нових проєктів.

На підприємстві, де непрямі витрати складають 3-4 відсотки від загальної суми витрат, доцільно використати ABC-аналіз, який допоможе знайти затратні процеси, що в результаті допоможе зекономити близько 5-10 відсотків від всього обсягу непрямих витрат. CVP-аналіз допоможе розрахувати точку беззбитковості та запланувати очікувану зміну прибутку, залежно від обсягів реалізації або ціни продукції.

Таким чином запропоновані методи допоможуть:

- зменшити витрати не залежно від обсягів виробництва;
- збільшити фінансову стійкість;
- вчасно виявити неефективні затрати та оптимізувати їх.

Також для підприємства ми рекомендуємо зосередитись на автоматизації всіх процесів обліку на підприємстві, що є потребою часу і допоможе розраховувати бюджети з точністю до +/- 5 відсотків. Для цього існує спеціальне програмне забезпечення, наприклад BAS ERP та ін.

Для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» найкращим програмним забезпеченням є BAS ERP, адже ця програма включає різноманітні інструменти для планування ресурсів, введення обліку та надає можливість автоматизувати управління всіма аспектами на підприємстві. Вартість цієї програми становить від 216 тис.грн залежно від рівня вимог і унікальності потреб.

Таблиця 3.2 – Альтернативні системи програмного забезпечення для підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Назва програмного забезпечення	Характеристика	Вартість
BAS ERP	Має спеціалізовані модулі для виробництва, перевагою є вже прописана підтримка українських користувачів, оформлення звітності відповідає вимогам законодавства України. Підтримує хмарні сховища, для зручного користування даними. Пропонує курси підвищення рівня користування програмним забезпеченням	Базовий пакет стартує від 216 тис.грн
SAP/Oracle	Програма є універсальною, але не зовсім підходить під наше підприємство, адже потребує значної модифікацій та змін для запуску та вдалого функціонування. Висока вартість сервісних послуг	Від 500 тис. євро
1С: Підприємство	Низькі можливості для оптимізації та внесення змін, проведено локалізацію для України, має обмеження для великих виробничих підприємств. Має доступне навчання для нових користувачів	Від 100 тис. грн

Програмне забезпечення впроваджується у декілька етапів. Основою є збір інформації про процеси діяльності задля розуміння потреби та специфіки підприємства. Наступним кроком є моделювання ходу процесів на реальних даних підприємства, після чого відбувається інсталяція програмного забезпечення та його конфігурування під потреби підприємства та переніс даних у систему. Обов'язковим етапом є навчання персоналу використанню програми у роботі. Після тестового періоду використання програми відбувається коригування недоліків та можливих проблем, в результаті чого підприємство має можливість використовувати це програмне забезпечення у довгостроковій перспективі.

Після впровадження цих рекомендацій очікувані зміни описані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.3 – Прогнозовані зміни на підприємстві при використанні рекомендацій

Напрямок удосконалення	Результат
Впровадження центрів відповідальності.	Відслідковування результату у точковий спосіб, для актуальної інформації. Розмежування витрат для кращого розуміння взаємозв'язку діючих процесів з остаточною собівартістю продукції
ABC-аналіз	Зниження неефективного використання ресурсів, швидке реагування на ризики, точне калькулювання
CVP-аналіз	Доцільні управлінські рішення, які оптимізують поточні та майбутні витрати
Цифровізація	Прозорість звітності, мінімізація помилок, підвищення ефективності підприємства
Використання нового енергозберігаючого обладнання	Зменшення кількості браку на виробництві, зниження витрат на комунальні послуги та амортизації на перший час
Використання дешевшої сировини	Зниження собівартості продукту шляхом зменшення витрат на закупівлю сировини

Основною ціллю цих засобів є зниження витрат, точність вирахування собівартості, розрахування точки беззбитковості, а також зміна логічних зв'язків між витратами.

Ще одним варіантом зниження витрат на підприємстві є використання енергозберігаючого та новішого обладнання. Новіше обладнання та подальша його амортизація допоможе уникнути більшої частини браку, що суттєво знизить витрати та неефективне використання сировини.

Для того, щоб підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» знизило свої витрати ще більше, пропонуємо знайти постачальників сировини з більш привабливими закупівельними цінами, що дозволить зменшити собівартість, адже підприємство має високу матеріаломісткість продукції, але це може знизити якість продукції, яку виготовляє підприємство. Також є місце для варіанту з укладання договору з новим постачальником сировини, який буде враховувати додаткову знижку при оптовій закупівлі, а оскільки підприємство ТДВ «Хмельницькзалізобетон» виробляє що року значний обсяг продукції, яка має великий попит на ринку, що додаткова знижка при оптовій купівлі суттєво знизить матеріальні витрати та собівартість продукції.

### 3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих методів з удосконалення системи управління витратами на підприємстві

У попередньому пункті кваліфікаційної роботи нами було викладено низку напрямів оптимізації витрат на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», а саме: впровадження центрів відповідальності, використання ABC-аналізу та CVP-аналізу, цифровізація аналізу даних, використання енергозберігаючого обладнання та закупівля дешевшої сировини. Для доведення їх доцільності у цьому розділі наведемо обґрунтування переваг такого процесу формування системи управління витратами, задля досягнення максимального прибутку підприємства та мінімізації витрат.

Впровадження центрів відповідальності на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон» надасть можливості виявлення неефективного розподілення витрат між різними процесам на виробництві. Провівши аналіз всіх даних діяльності підприємства ми можемо прогнозувати зменшення витрат за центрами відповідальності (табл. 3.1) на 3% від загальної суми.

Таблиця 3.4 – Прогноз зміни витрат за центрами відповідальності

Вид витрат	Фактичний 2024р.	Прогнозований 2025р.
Адміністративні витрати, тис.грн	44 252	42 924
Матеріальні витрати, тис.грн	813 334	788 934
Витрати на збут, тис.грн	64 758	62 815
Амортизаційні витрати, тис.грн	24 488	23 753
Фінансові витрати, тис.грн	7 741	7 509
Інші операційні витрати, тис.грн	9 343	9 063
Разом	963 916	934 998

У табл.3.3 зображено орієнтовну кількість витрат при впровадженні методу центрів відповідальності, загальна економія складає 28 918 тис.грн за один звітний період.

Проаналізувавши звітність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» були знайдені точки неефективного використання ресурсів. За допомогою впровадження цільових центрів відповідальності їх можна в подальшому уникнути, використовуючи підвищений контроль за витратами окремо кожного підрозділу завдяки впровадженню методу центрів відповідальності.

Перейдемо до наступної рекомендації – запровадження ABC-методу управління витратами. За результатами проведення дослідження впровадження цього методу призведе до зменшення частки непрямих витрат приблизно на 6%, оскільки непрямі витрати у 2024 р. становили 33 831 тис.грн, то з урахуванням відсотку економії непрямі витрати будуть становити 31 801 тис.грн. До прогнозованої економії входять неефективне використання ресурсу, зменшення непродуктивних витрат. Проведемо ABC-метод взявши за основу дані за 2024 р.

Етапи впровадження ABC-методу:

1. Визначення основних процесів, які суттєво впливають на витрати.
2. Аналіз факторів витрат, які впливають на той чи інший процес.
3. Визначення собівартості кожного з процесів, які впливають на собівартість продукції.
4. Аналіз витрат за видами діяльності на віднесення до собівартості продукції.
5. Калькулювати собівартість продукції.

Ми виокремили основні процеси виробництва на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон», до них входить виробництво бетонних сумішей, бетонних виробів, надання послуг оренди, логістика та збут продукції, адміністративне управління.

Таблиця 3.5 – Фактори впливу витрат на собівартість процесу за 2024 р. на підприємстві ТДВ «Хмельницькзалізобетон»

Процеси	Фактори	Вартість, тис.грн
Виробництво бетонних сумішей	Кількість готових партій	260 303
Виробництво бетону	Обсяг готової продукції	846 945
Оренда	Загальна площа приміщень	20 764
Логістика та збут продукції	Кількість поставок	1 299 975
Адміністрування	Кількість працівників	44 252

За даними табл. 3.4, табл. 2.6 та табл. 2.1 ми можемо стверджувати, що основним видом діяльності на підприємстві є виготовлення бетонних виробів, тому інвестиції у цей процес гарантовано принесуть додаткових прибутков для підприємства. Одним з найменш прибуткових процесів є виготовлення сумішей, через низьку рентабельність та високу матеріаломісткість процесів, що доводить доцільність пошуку дешевшої сировини.

ABC-метод у поєднанні з CVP-аналізом дає в результаті потужний ефект для системи управління витратами на підприємстві в той час, як ABC-метод допомагає точно розрахувати витрати на підприємстві, CVP-аналіз дає змогу спрогнозувати зміни кількості прибутку та зреагувати до утвердження рішення для максимізації прибутку.

Використання сировини за нижчою закупівельною ціною зменшить матеріальні витрати підприємства, що в свою чергу знизить собівартість продукції та збільшить прибуток.

### Висновки до розділу 3

Провівши аналіз основних показників діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» на основі отриманих даних ми визначили перелік рекомендацій для удосконалення системи управління витратами. До нашого рекомендованого переліку напрямків удосконалення системи управління витратами входять такі методи, як введення центрів відповідальності,

використання ABC-методу та CVP-аналізу, а також автоматизування аналізу даних, тобто їх цифровізація. Були проведені відповідні розрахунки, що дали змогу нам зрозуміти, які ефекти можуть бути отримані нами від упровадження запропонованих заходів.

## ВИСНОВКИ

Під час підготовки кваліфікаційної роботи у першому її розділі було аналізовано та визначено сутність терміну «витрати» – це сукупність матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які підприємство використало для виготовлення своєї продукції. Витрати виступають своєрідним інструментом для підприємства, яке прагне до своєї цілі, зазвичай максимізації прибутку.

Під час дослідження було структуровано види витрат за їх характеристиками. Витрати поділяють на: змінні витрати, поточні витрати, основні, одноелементні, планові і непланові, продуктивні витрати, контрольовані витрати, релевантні витрати, вхідні витрати. Також було описано методи управління витратами, а саме їх сутність, особливості та спосіб використання. До методів аналізу, що аналізувалися у рамках дослідження входять: абзорпшн-костинг, директ-костинг, СVP-аналіз, метод АВС, таргет-костинг, кайзен-костинг, бенчмаркінг витрат, кост-кілінг, LCC-аналіз, метод VCC. Було визначено переваги та недоліки методів аналізу витрат, оцінена можливість їх використання у практиці діяльності ТДВ «Хмельницькзалізобетон».

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано діяльність та звітність підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон». Особливу увагу приділено аналізу організації та функціонуванню системи управління витратами на підприємстві. Для поглибленого аналізу додатково було обчислено показники питомих витрат, матеріаловіддачі та матеріаломісткості, а також фондівіддачі та фондомісткості. Чистий дохід підприємства протягом 2022-2024 рр. мав позитивну зростаючу тенденцію. У сумі чистий дохід підприємства зріс на 81,8% станом на 2024 р. порівняно з базовим 2022 р. Показник собівартості також зріс у продовж досліджуваного періоду у 2 рази. Така тенденція зумовлена збільшенням витрат на матеріали ті інші витрати на виробництві.

У рамках дослідження нами також був проведений SWOT-аналіз діяльності підприємства ТДВ «Хмельницькзалізобетон» з акцентом на аналізі системи управління витратами на підприємстві. У ході його підготовки було оцінено економічну стабільність підприємства, можливості його подальшого розвитку, виявлено низку потенційних ризиків зовнішнього середовища, які матимуть безпосередній вплив на витрати підприємства та його роботу в цілому.

В результаті проведеного дослідження було розроблено низку заходів із удосконалення організації системи управління витратами на підприємстві.

До визначених методів покращення системи управління витратами на підприємстві ми віднесли такі методи: впровадження центрів відповідальності на підприємстві, що в результаті дасть можливість точніше визначити неефективність використання ресурсів на підприємстві та водночас ухвалювати рішення для їх подальшого усунення; ABC-аналіз допоможе зменшити обсяг непродуктивних витрат; CVP-аналіз, який буде зосереджений на постановці управлінських рішень та вчасному реагуванні виникнення проблем; цифровізація, що допоможе зробити весь процес аналізу витрат та використання коштів прозорим, що також надасть можливість вчасного реагування на недоцільні витрати та витрати, які виходять поза межі встановленої норми, закупівля дешевшої сировини, що значно знизить матеріалоємність виробництва та заміна устаткування на енергозберігаючі верстати, які в свою чергу знизять витрати на комунальні платежі. Результатом впровадження цих методів є точний розрахунок витрат на одиницю продукції, поглиблений аналіз непрямих витрат та виявлення неефективних місць використання ресурсів, підвищення точності та зменшення часу формування звітності за допомогою програмного забезпечення.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник, В.С. Андрієць. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 792 с.
2. Брігхем Є. Основи фінансового менеджменту : Пер. з англ. – К. : Молодь, 1997. – 100 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник для студентів вузів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит. / Вид.2-е, доп. і перероб. – Житомир : ЖІТІ, 2000. – 640 с.
4. Дикань В. Л., Павліченко В. М., Полякова О. М. Управління витратами: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 94 с.
5. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. // Економіка та суспільство. – 2022. – №38. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>
6. Жукова І.Г. Сучасне поняття центрів відповідальності в системі управління витратами. // Економічні науки. Облік і фінанси – 2012. – Вип. 9. – С. 393–398.
7. Карпенко О.В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання: [монографія] / О.В. Карпенко. – Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. – 341 с.
8. Котляров М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Котляров, Г. Б. Тітаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9. – С.43-47.
9. Лень В.С. Управлінський облік : навч. посіб. 2-е вид., випр. – К. : Знання-Прес, 2016. – 317 с.
10. Мірошниченко О.В., Винниченко Н.В., Андреева Н.Л. Розвиток обліку за центрами відповідальності в системі управління підприємством. // Економіка та суспільство. – 2021. – №7. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-17>.

11. Нападовська Л.В. Управлінський облік : Монографія. – Дніпропетровськ : Нова книга, 2000. – 450 с.
12. Нападовська Л.В. Управлінський облік : Підручник. – К. : Книга, 2004. – 544 с.
13. Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2000 – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>
14. Піскун А.В. Теоретичний аспект управління витратами підприємства / А.В. Піскун // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – №4. – С. 55-59.
15. Рижикова Н. І. Управління витратами : навч. посіб. / Н. І. Рижикова, О. В. Накісько. – Харків : ХНТУСГ, 2016. – 198 с.
16. Рогатюк О.В. Методи управління витратами на вітчизняних підприємствах. Колективна монографія «Економіка і менеджмент», 2013. – 42 с.
17. Родіна О.В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати» // Економіка і суспільство – 2017. – Вип. №9. – С. 1181-1186.
18. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки // Економіка і регіон. – 2017. – № 4. – С. 59-62
19. Славута О.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управління витратами» (для студентів 4 курсу всіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 Економіка підприємства) / О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. – 38 с.
20. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства. навч. посіб. – К. :ЦУЛ, 2002. – 656 с.

## ДОДАТКИ