



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

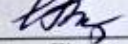
ДИПЛОМНА РОБОТА


Управління витратами переробних підприємств
(на прикладі ТОВ «Гайсинський молокозавод», м. Гайсин, Вінницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»
Шифр ДРМН.20214.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу група МН(БА)-20-2  Марина НЕСТЕРУК
Ім'я, Прізвище

Керівник к.е.н., доцент кафедри МА  Андрій ГОНЧАРУК
Ім'я, Прізвище


Нормоконтролер ст. викл. кадр. СА  Юрка ГРАБОВСКА
Ім'я, Прізвище

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту  Ніла ТЮРИНА
Ім'я, Прізвище

та адміністрування
14 06 2024р.

Хмельницький 2024

Хмельницький національний університет
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
" 15 " 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Нестерук Марини Вікторівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема: Управління витратами переробних підприємств (на прикладі ТОВ «Гайсинський молокозавод», м. Гайсин, Вінницька обл.)

керівник роботи Гончарук Андрій Миколайович, доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15 лютого 2024р. № 8 дод. 7





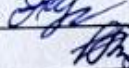
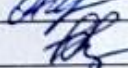
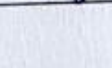

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи управління витратами переробного підприємства. 2. Аналіз діяльності та системи управління витратами підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод». 3. Шляхи удосконалення управління витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Поняття «управління витратами» в економічній літературі. 2. Основні класифікаційні ознаки. 3. Методи управління витратами. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод». 5. Фінансові показники діяльності підприємства. 6. Функціональний склад і динаміка витрат. 7. Показники оцінки ефективності витрат. 8. Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства. 9. PDCA- цикл стратегічного управління витратами. 10. Рекомендовані напрямки та заходи по управлінню поточними витратами на підприємстві. 11. Послідовність впровадження інструментів контролінгу. 10. Поетапний розрахунок сум покриття на ТОВ за червень 2023 року

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|-----------------------------|--|---|---|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| 1. Теоретико-методичний | Гончарук А.М., к.е.н., доцент кафедри МА |  |  |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Гончарук А.М., к.е.н., доцент кафедри МА |  |  |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Гончарук А.М., к.е.н., доцент кафедри МА |  |  |
| 4. Нормоконтроль | Грабовська І.В., старший викладач кафедри МА |  |  |

7. Дата видачі завдання 16.02 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи |
|--------|--|-------------------------------|
| | | лютий 2024 |
| 1. | Вибір теми дипломної роботи | лютий 2024 |
| 2. | Одержання індивідуального завдання | лютий 2024 |
| 3. | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи | лютий 2024 |
| 4. | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | лютий 2024 |
| 5. | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | березень 2024 |
| 6. | Підготовка першого розділу | квітень 2024 |
| 7. | Підготовка другого розділу | травень 2024 |
| 8. | Підготовка третього розділу | травень 2024 |
| 9. | Підготовка висновків | червень 2024 |
| 10. | Здача науковому керівнику | червень 2024 |
| 11. | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | червень 2024 |
| 12. | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | червень 2024 |
| 13. | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | червень 2024 |
| 14. | Одержання відгуку наукового керівника | червень 2024 |
| 15. | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | червень 2024 |
| 16. | Захист дипломної роботи | червень 2024 |

Студентка


 Підпис

 Марічка Кестерук
 ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


 Підпис

 Олександр Тимарук
 ІМ'Я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Нестерук М.В. Управління витратами переробних підприємств (на прикладі ТОВ «Гайсинський молокозавод», м. Гайсин, Вінницька обл.).

Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри МА Гончарук А.М. Дипломна робота бакалавра: 77 с., 14 рисунків, 17 таблиць, 38 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ВИТРАТИ, УПРАВЛІННЯ, ПІДПРИЄМСТВО, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Досліджено теоретико-методичні основи управління витратами переробного підприємства. Розглянуто характеристику поняття та класифікації витрат підприємства. Визначено економічну сутність, функції та завдання управління витратами. Розглянуто методичні підходи до управління витратами переробних підприємств молочної галузі.

Представлено організаційно-економічну характеристику об'єкту дослідження та результати аналізу основних показників виробничо-господарської діяльності молокозаводу. Проведено аналіз ефективності системи управління витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод». Виконано моніторинг витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з використанням методу SWOT-аналізу.

В роботі визначено перспективні напрями стратегічного управління витратами підприємства. Розроблено пропозиції щодо формування комплексної програми зниження витрат виробництва і реалізації продукції. Запропоновано рекомендації щодо використання інструментів контролінгу в управлінні витратами.


підпис та П.І.Б.

« 14 » червня 2024 р.

ЗМІСТ

| | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП | 5 |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 8 |
| 1.1 Поняття та класифікації витрат підприємства | 8 |
| 1.2 Економічна сутність, функції та завдання управління витратами | 11 |
| 1.3 Методичні підходи до управління витратами переробних підприємств | 15 |
| 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» | 21 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності молокозаводу | 21 |
| 2.2 Аналіз ефективності системи управління витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод» | 27 |
| 2.3 Аналіз витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства | 33 |
| 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» | 40 |
| 3.1 Визначення перспективних напрямів стратегічного управління витратами підприємства | 40 |
| 3.2 Пропозиції щодо формування комплексної програми зниження витрат виробництва і реалізації продукції | 43 |
| 3.3 Рекомендації щодо використання інструментів контролінгу в управлінні витратами | |
| ВИСНОВКИ | 52 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 55 |
| ДОДАТКИ | 59 |

ВСТУП

Актуальність теми. Швидка зміна правил ведення бізнесу в країні, обумовлена насиченням ринку товарами та послугами, неухильно призводить до загострення конкуренції між виробниками. Необхідність вдалого конкурування ставить перед керівниками підприємств завдання удосконалення багатьох внутрішніх процесів: зниження собівартості, здійснення виробництва продукції з більшою швидкістю та вищою якістю. Єдиним способом вирішення цього завдання є ефективне управління витратами підприємства. Слідування за вимогами ринку, що змінюються, тягне за собою організаційну перебудову, впровадження нових бізнес-процесів, залучення нового персоналу для вирішення завдань, які виходять за рамки процесу виробництва. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність ефективного управління витратами виробництва та формуванням об'єктивної та достовірної інформації для прийняття обґрунтованих рішень, вкладених у підтримку рентабельної роботи підприємств.

Для цього необхідний відповідний інструментарій, що враховує специфіку молочного виробництва і є ефективним і зручним засобом управління витратами. молокопереробне підприємство. У цих умовах важливо не просто обмежитися обчисленням фактичної собівартості, а й необхідно застосовувати нові методики бюджетного планування, відсутність яких є одним із головних факторів стримування при розробці механізму зниження витрат. Підсумком цього, залежно від цілей молокопереробного підприємства, стає забезпечення наступних можливостей: збільшення рентабельності виробництва; зниження ціни реалізації готової продукції; збільшення закупівельної ціни на молоко-сировину

Теоретико-методичні засади управління витратами підприємств добре опрацьовані як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, підтверджені практикою. Істотний теоретичний та методологічний внесок у розробку системи управлінського обліку внесли зарубіжні та вітчизняні економісти: Ч. Гаррисон, Д. Гаррисон, М. Білуха, Ф. Бутинець, Б. Валусь, К. Друрі, М. Голов, В. Палій, О. Крушельницька, В. Сопко, А. Шеремет та інші. Проте специфіка молочної промисловості, складність виробництва та обмеженість ресурсів у молочній

промисловості вимагає подальшого дослідження в даній області. Все це зумовило вибір теми дослідження, ціль та завдання дипломної роботи.

Мета дипломної роботи – дослідження теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління витратами з метою досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства молокопереробної галузі в умовах ринкової економіки.

Для досягнення сформованої мети були поставлені такі завдання:

- дослідити поняття витрат та розкрити їх сутність; розглянути застосовувані класифікації витрат та методи їх обліку;
- розкрити сутність процесу управління витратами та основні елементи системи управління витратами;
- розглянути зміст методичних підходів до управлінні собівартістю на підприємствах;
- проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності та системи управління витратами на ТОВ «Гайсинський молокозавод»;
- здійснити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища молокопереробного виробництва з метою виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на зміну витрат молокозаводу;
- обґрунтувати пропозиції з удосконалення управління витратами підприємства молокопереробної галузі.

Об'єктом дослідження є система управління витратами на підприємстві молокопереробної галузі. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування та реалізації ефективної системи управління витратами у ТОВ «Гайсинський молокозавод» в умовах трансформації національної економіки.

У дипломній роботі використано таку систему наукових підходів та методів пізнання: загальні – аналітичний, статистичний, графічний, розрахунково-конструктивний, метод експертних оцінок та варіантних розрахунків, метод порівняння, а також аналогії, абстрагування, формалізація, аналізу.

Теоретичною базою для представлених результатів дослідження послужили праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених у галузі економіки та управління, матеріали науково-практичних конференцій, присвячених проблематиці дослідження, галузеві, регіональні нормативні та методичні матеріали.

Інформаційною базою дослідження є дані періодичних звітів та матеріали первинного обліку підприємства молочної промисловості, статистичні збірники, нормативна та довідкова література, а також результати опитувань керівників молокопереробного підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод».

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПЕРЕРОБНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та класифікації витрат підприємства

Резервом зростання ефективності діяльності будь-якої організації, а тим більше комерційної, і забезпеченням конкурентоспроможності виробленої нею продукції (наданих послуг) є зниження витрат, оскільки вони безпосередньо впливають на кінцеві результати діяльності організації та «запас» її конкурентоспроможності. Основні чинники виробництва трансформуються на продукт праці, а інтенсивність їхньої участі у створенні продукту визначає рівень витрат, собівартість продукції (робіт, послуг). Тому управління формуванням цих витрат займає одне з визначальних місць у діяльності організації.

Інтенсивність використання окремих елементів виробництва залежить від стану зовнішнього і внутрішнього середовища, можливостей організації забезпечити свою потребу в ресурсах, кваліфікації персоналу, використовуваних технологій, організації праці та виробництва тощо. У зв'язку з цим ефективне управління витратами набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і прикладному плані.

Тема управління витратами підприємства завжди є актуальною і є предметом обговорення серед різних науковців та практиків у сфері економіки. Тому для того, щоб визначити сутність витрат, необхідно звернутися до наукових праць відомих вчених, які займалися дослідженням даного питання та проаналізувати трактування цієї категорії.

В даний час існують кілька підходів до вивчення змісту та сутності витрат: економічне та фінансове. Розглянемо першу думку. Так, витрати можна визначити виходячи з теорії трудової (робочої) вартості, в основі якої витрати економіки та суб'єктів економічних відносин є сукупністю певних виробничих ресурсів, наприклад, праця та сила робітників, які були витрачені на виробництво товарів

або послуг. Досягнення стратегічних цілей будь-якої організації часто пов'язане з витратами на виробництво і подальший продаж цієї продукції. Насправді витрати включають використання певних обмежених ресурсів, наприклад, капіталовкладення, оборотні та основні фонди, природні ресурси [33, с. 8].

Якщо розглядати витрати з фінансової точки зору, то в основному вони характеризують у грошовому виразі кількість ресурсів витрачених на виробництво і реалізацію продукції протягом певного періоду часу, і перетворюються на собівартість продукції, робіт і послуг [20, с. 6].

В економічній літературі досить часто ведуть дискусію про економічну категорію як «витрати», тому в таблиці А.1 зведені основні визначення дефініції «витрати». Таким чином, витрати – це вартісна категорія, яка відноситься до функціонування різних видів діяльності суб'єкта господарювання, спрямована на реалізацію ефективної фінансової політики компанії. Економічна (господарська) діяльність різних підприємств не може існувати без споживання сировини, матеріалів, енергії та палива, трудових ресурсів та інших. Тому необхідно коректно здійснювати процес формування та управління витратами на виробництво та реалізацію продукції, оскільки від цього залежить результати всієї діяльності підприємства.

Витрати безпосередньо беруть участь у виробничому процесі (сировина та матеріали), інші пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва (заробітна плата робітників, амортизація обладнання), треті взагалі не мають відношення до виробництва продукції, і враховуються як витрати обігу (витрати на рекламу). Тому важливим моментом для аналізу та планування витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції є їх класифікація за різними критеріями.

Класифікація (від лат. *classis* - розряд і *facere* - робити) – це «розподіл, поділ об'єктів, понять, назв за класами, групами, розрядами, при якому в одну групу потрапляють об'єкти, що мають загальну ознаку» [26]. Класифікація фіксує закономірні зв'язки між класами об'єктів, дозволяє згрупувати їх і виділити певні групи, які будуть характеризуватись рядом загальних властивостей, відбиваючи певну точку зору на об'єкт, що класифікується.

У науковій літературі зустрічається безліч можливих варіантів класифікації витрат підприємства, кожен із яких відповідає певним вимогам і вирішує конкретні завдання. Наприклад, одним із поширених варіантів є класифікація за статтями та елементами витрат, але вона детально відображає лише безпосередні виробничі витрати і не розкриває суть витрат обігу. Існує також класифікація в залежності від цілей управління, яка акумулює всі витрати у трьох основних групах, у кожній з яких відбувається подальша їх деталізація [27, с. 1182-1183]: для калькулювання та оцінки собівартості виробленої продукції; для планування та прийняття управлінських рішень; для здійснення процесу контролю та регулювання.

Деякі автори, пропонуючи ієрархію витрат для управління підприємством, розширили класифікацію, підпорядкувавши її функціям управлінського обліку. В цій розширеній класифікації ключовою ознакою стає певна функція управління, наприклад, процес прийняття рішень. У цьому контексті розглядаються явні та альтернативні, ефективні та неефективні, а також релевантні та нерелевантні витрати [26; 37].

Кожна класифікація витрат, безумовно, хороша в певних умовах, де для вирішення поставленого завдання підприємство може і має максимально ймовірно оцінювати ті чи інші свої витрати. Але, розглядаючи підприємство як багатогранну, ієрархічну, дисипативну систему, слід зазначити, що виробництво продукції є «процесом створення матеріальних благ, необхідних для нормальної життєдіяльності людей у суспільстві» [1, с. 18], де на кожному новому етапі перетворення ресурсів виникають по суті одні й самі витрати: на оплату праці та відрахування на соціальні потреби, на оренду та комунальні послуги, амортизація та інше. Частина цих витрат можна класифікувати за статтями та елементами, але до них не можна застосувати класифікацію за метою управління. У разі виникає необхідність розглядати витрати з погляду їх вкладеності у виробничий процес.

Класифікація витрат виробництва за тією чи іншою ознакою або за декількома ознаками одночасно лежить в основі організації планування, обліку та аналізу виробничих витрат, калькулювання планової, нормативної та фактичної собівартості продукції. У цьому, якщо класифікація витрат за виробництво

забезпечує глибоке вивчення їх складу, вона дозволяє посилити контроль і застосовувати однакові способи угруповання витрат у практиці діяльності організацій.

У організаціях з переробки молока можна використовувати такі класифікаційні ознаки витрат, подані у таблиці А.3. Наведена класифікація витрат на виробництво молочної продукції покликана сприяти формуванню сумісності показників собівартості продукції у плануванні та управлінському обліку для їх аналізу, контролю та прийняття оптимальних управлінських рішень. Використання угруповань витрат при цьому має бути комплексним, тому що кожне з них окремо відповідає певному завданню планування, контролю, обліку та аналізу у системі управління виробництвом. На думку автора, можливість використання тієї чи іншої групування в інформаційній системі управління може визначатися кожною організацією залежно від необхідної менеджменту деталізації витрат, а також вимог їхньої аналітичності, точності обчислення собівартості продукції з метою управління.

1.2 Економічна сутність, функції та завдання управління витратами

Ефективне управління витратами передбачає побудову для підприємства системи забезпечення цього управління, яке, спираючись на використанні сучасних методів планування, нормування, бюджетування, обліку та аналізу витрат, дозволяє приймати ефективні управлінські рішення. Центральне місце у вирішенні цієї проблеми пов'язане з розробкою науково-обґрунтованої системи управління витратами на виробництво та реалізацію продукції та визначення умов її ефективного застосування.

Управління витратами є основною умовою підвищення конкурентоспроможності та викликає необхідність постійного розвитку та вдосконалення управління цими витратами в організаціях. У зв'язку з цим

потрібно уточнити зміст самого поняття «управління витратами». В даний час у навчальній та науковій літературі наводяться такі визначення цього поняття (див. таблицю А.2).

Відповідно до першого підходу – облікового, за основу поняття «управління витратами» приймається внутрішньовиробнича облікова система, з якої здійснюється облік витрат за виробництво продукції, калькулювання і управління собівартістю. У рамках другого підходу – системного, передбачається розглядати управління витратами, з одного боку, як систему взаємозалежних методів обчислення витрат та калькулювання собівартості продукції, з другого боку, виключно як систему «директ-костинг». Третій підхід передбачає, що управління витратами тотожно господарському розрахунку. Відповідно до четвертого підходу (процесному) управління витратами – це процес, що втілює управлінські функції з орієнтацією або на контроль, або на планування.

За визначенням Кодацької І. М., «систему управління витратами підприємства можна охарактеризувати як сукупність пов'язаних між собою елементів, методів, інструментів та заходів, що діють в межах функціональних обов'язків і створюють певну цілісність, за допомогою яких стає можливим узагальнення процесів постачання, використання ресурсів, вирішення чітко поставлених цілей, реалізація оперативних, тактичних і стратегічних планів» [16].

Система управління витратами підприємства складається з двох ключових аспектів: функціонального та організаційного.

До складу організаційної підсистеми входять:

- 1) Виявлення резервів економії ресурсів: пошук та аналіз можливостей для зменшення витрат.
- 2) Нормування витрат: встановлення обґрунтованих норм використання ресурсів.
- 3) Планування витрат: визначення очікуваних витрат на різні види ресурсів.
- 4) Облік та аналіз витрат: систематичний збір даних про фактичні витрати та їх порівняння з плановими показниками.

5) Стимулювання економії: заохочення працівників до економного використання ресурсів.

Відповідальність за управління цими підсистемами покладається на відповідні структурні одиниці підприємства, залежно від його розміру (відділи, бюро, окремі фахівці). На рисунках Б.1-Б.2 зображено загальні схеми управління витратами на підприємстві та функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві.

Сутність будь-якого процесу управління розкривається через його функції. Така думка є найпоширенішою. У рамках п'ятого підходу – ситуаційного, розвивається головна теза системного підходу: управління витратами підприємства, будучи складовою загальної системи управління підприємством – відкрита система, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Тому причини того, що відбувається всередині системи, слід шукати поза нею, у тій ситуації, де вона реально функціонує. Це ключове поняття у цьому підході.

Ситуаційний підхід показав, що найкращого способу управління немає в принципі, ефективність будь-якого з них повинна визначатися ситуацією управління. Цей підхід можна назвати концепцією управлінської відносності. Це є сьогоденний день теорії та практики управління.

У контексті ситуаційного підходу управління витратами – це «система, що виражає суб'єктно-об'єктні відносини, пов'язані з формуванням, розподілом витрат та обчисленням собівартості одиниці продукції (робіт, послуг), а також отриманням на цій основі інформації про витрати на різні цілі, що дозволяє в релевантному діапазоні здійснювати вибір альтернативних варіантів дій управлінських рішень» [25, с. 211]. Таке визначення сутності управління витратами повніше порівняно з іншими розкриває справжній зміст цієї категорії в сучасних умовах.

Функціонування цієї системи дозволяє: визначати обсяги коштів, необхідні для ефективної діяльності організації та підрозділів; планувати її стратегію, тактику та майбутні дії; оптимально використовувати ресурси, вимірювати та оцінювати результати поточної діяльності; усувати суб'єктивність після

прийняття рішень. У рамках системи управління витратами залежно від типу організації, видів діяльності, цілей управління можливе виділення спеціалізованих підсистем як об'єктів управління витратами в операційній, інвестиційній та фінансовій діяльності. Предметом управління витратами є витрати організації у всьому їх різноманітті.

Суб'єктами управління витратами виступають керівники та фахівці підприємства та виробничих підрозділів (відділень, бригад, ланок, відділів, ділянок тощо). Окремі функції та елементи управління витратами виконуються не тільки адміністративно-управлінськими працівниками та службовцями організації, а й працівниками, зайнятими на технологічних операціях безпосередньо або за їхньої активної участі.

Побудова системи управління операційними витратами організації потребує формування систематизованого переліку об'єктів цього управління. Така систематизація об'єктів управління має з одного боку відбивати функціональну спрямованість цього управління, з другого – різні його рівні. Функціональна спрямованість об'єктів управління витратами виділяє три основні види:

- 1) управління формуванням витрат;
- 2) управління розподілом витрат;
- 3) управління собівартістю одиниці продукції (робіт, послуг).

Кожен із цих макрооб'єктів управління витратами у свою чергу поділяється на об'єкти нижчого порядку, утворюючи певну ієрархічну систему.

Більшість питань теорії та практики управління переноситься і на управління витратами і полягає у тому, які функції вважають головними і універсальними. Як і кожна керуюча система, управління витратами реалізує свою головну мету та головні завдання шляхом здійснення певних функцій.

Конкретність ж змісту управління вказує на те, що воно розкриватиметься у функціях, у кожному випадку наповнених своїм специфічним змістом. Відповідно до функцій управління та елементів їх реалізації слід віднести:

- 1) розробку та прийняття рішення (прогнозування та планування);

2) реалізацію рішення (організація, координація та регулювання, активізація та стимулювання);

3) контроль (облік, аналіз).

Наявність комплексної системи управління витратами є необхідною умовою ефективності виробничої діяльності. Комплексна система управління витратами забезпечує взаємопов'язані дії щодо раціонального використання матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів на постійній основі. Важливо підкреслити, що «про рівень управління витратами на підприємстві свідчить отримання прибутку за рахунок зниження собівартості, а це, в свою чергу, говорить, що підприємство повинно впроваджувати раціональну систему управлінського обліку для досягнення такої мети» [16].

Система управління витратами на виробництво та реалізацію продукції, як складова частина системи управління діяльністю підприємства, має бути підпорядкована задачі досягнення стратегічної мети – забезпечення сталого та ефективного розвитку у тривалій перспективі, підвищення вартості бізнесу, його капіталізації.

1.3 Методичні підходи до управлінні витратами переробних підприємств

Для вирішення завдань, поставлених перед підприємствами в рамках управління витратами, необхідно систематизувати та конкретизувати основні методи управління витратами. Наразі розроблено велику кількість підходів управління витратами. Вибір методу, придатного для конкретного економічного суб'єкта, повинен визначатися виходячи з поставлених цілей і наявністю умов та засобів для його застосування і реалізації. Для цього підприємствам необхідно знати певні деталі та умови застосування кожного методу управління витратами, у

тому числі їхні переваги та недоліки. В таблиці В.1 представлено узагальнена характеристика сучасних систем управління витратами.

У зв'язку з цим автор пропонує розглянути економічний зміст та сутність сучасних методів управління витратами, а також умови їх застосування. Так кожен із методів управління витратами передбачає поділ на стратегічні та оперативні, що полегшує вибір певних методів впливу на динаміку та структуру витрат підприємства. Методи стратегічного управління ґрунтуються на аналізі та обліку зовнішніх факторів для прийняття рішень, що дозволяють підприємству адаптуватися до будь-яких зовнішніх змін.

Стійкий і динамічний розвиток підприємства залежить, передусім, від конкурентоспроможності вироблених нею товарів. Враховуючи той факт, що при виборі товару споживачем поряд із якісними характеристиками найважливіше значення має ціна, першочерговим завданням будь-якого виробника є мінімізація собівартості продукції. У той самий час мінімізація витрат за виробництво і продукції є умовою досягнення необхідного рівня прибутку і рентабельності. Вирішенню цього завдання, поряд з іншими заходами, може сприятиме застосування системи цільового визначення ціни та собівартості товару – таргет-костинг (target-costing). За системою таргет-костинг спочатку визначається ціна впроваджуваного товару, яка буде прийнятною для споживачів, і при цьому фірма зможе отримати необхідну суму прибутку. Цільова собівартість є різницею між цими показниками – прийнятною для покупців ціною і мінімально необхідною сумою прибутку. Отримана величина – критерій, яким компанія повинна керуватися при розробці, виробництві та просуванні продуктів.

До переваг системи таргет-костинг слід віднести те, що вся виробнича діяльність підприємства координується і контролюється відповідно до головного стратегічного орієнтира – цільової собівартості. По-друге, таргет-костинг поєднується з бюджетуванням, плануванням прибутку, формуванням центрів відповідальності, різними стратегіями ціноутворення та оціночними процедурами. По-третє, метод таргет-костинг реалізує стратегію зниження витрат на стадії проектування продукту, тобто є стратегічним, а не операційним інструментом.

Таким чином, система таргет-костинг є ефективним інструментом послідовного та цілеспрямованого управління процесом створення цільової вартості продукту. У її застосуванні важливу роль належить системі маркетингу для визначення очікуваного попиту на проєктований продукт та визначення прийнятною для потенційних покупців ціни на нього.

Досягнення запланованих результатів діяльності, вирішення стратегічних завдань функціонування підприємства сприяє застосування системи бюджетування. Одним із способів удосконалення вже діючої системи управління витратами на підприємстві може бути «впровадження системи бюджетування, яке сприяє підвищенню ефективності системи управління витратами на підприємстві завдяки забезпеченню більшої самостійності структурних підрозділів, впровадженню їх жорсткішому режиму економії, спрощенню контролю у зв'язку з попереднім плануванням та прогнозуванням бюджетів» [35, с. 217].

Витрати підприємства, включаючи виробничі, інвестиційні, фінансові, регламентуються бюджетами. Бюджети є гнучким інструментом управління витратами. Бюджетування та нормування інтегруються в єдину систему шляхом розробки бюджетів на основі нормативів та відображення відхилень від норм у системі управлінського обліку. Таким чином, забезпечується єдність нормування, бюджетування та управлінського обліку.

Важливо додати, що величина витрат на виробництво залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. Найчастіше вплив середовища господарювання проявляється у взаємодії підприємства із споживачами продукції та постачальниками ресурсів. Споживачі пред'являють до виробників вимоги наявності широкої асортиментної лінійки продукції, задоволення особливих умов для її якісних властивостей, дотримання термінів поставок. Постачальники ресурсів формують договори на постачання ресурсів на основі попередніх заявок покупців, і визначають вартість з урахуванням точності планування обсягу ресурсів, що поставляються; у разі відхилення попередніх заявок від фактичного обсягу ресурсів, що закуповуються до підприємств, застосовуються штрафні санкції.

Внутрішнє середовище також висуває досить жорсткі вимоги до адекватності використовуваних методів управління витратами промислових підприємств. Зміна стану виробничих потужностей, складу використовуваних ресурсів, технології виробництва зумовлює необхідність оперативного реагування менеджменту та коригування управлінських рішень. Для задоволення цим вимогам підприємства повинні мати виробничі потужності, здатні адаптуватися до багатопродуктової асортиментної лінійки продукції, що змінюється, до зміни технології та організації виробництва, а також методологічний інструментарій управління, що дозволяє з необхідним ступенем точності планувати виробничий процес, процеси постачання та реалізації продукції, здатний оперативно оцінювати фінансові наслідки управлінських рішень та формувати цільові показники для персоналу, орієнтовані на реальні для виконання корпоративні цілі.

Результативним засобом управління витратами, що дозволяє передбачити зміну стану зовнішнього та внутрішнього середовища, є метод моделювання процесів їх формування. Адекватне прогнозування діяльності підприємств дозволяє оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та внутрішньовиробничих факторів, що, у свою чергу, суттєво підвищує ефективність функціонування підприємств та економіки загалом, забезпечуючи актуальність досліджень у галузі методології моделювання витрат на виробництво продукції (робіт, послуг).

Розглянемо оперативні методи управління витратами. Такі методи немає обмежень щодо контролю витрат і рентабельності виробництва товару, і навіть дозволяють максимізувати прибуток. Ці методи застосовують як на великих, так і на невеликих підприємствах, які не мають великого асортименту продукції. Методи дозволяють швидко визначити ситуацію в галузі управління витратами та оперативно реагувати у разі виникнення будь-яких відхилень.

Нормативний метод планування займає провідну роль в системі управління витратами. На основі аналізу та розрахунків впливу факторів на використання ресурсів визначаються норми витрати на одиницю продукції, на одиницю провідного параметра виробу, які орієнтують на досягнення високих, але

реальних результатів. У зв'язку зі змінами умов виробництва норми мають періодично оновлюватись. Облік та аналіз відхилень від норм є важливим елементом управління витратами.

Відправною точкою у справі визначення (формування) собівартості виробництва продукції є обґрунтована вартісна оцінка матеріальних витрат. У досліджуваних молокопереробних організаціях основним елементом матеріальних витрат виробництва являється молочна сировина. Від обґрунтованості оцінки цієї сировини під час заготівлі та використання у процесі виробництва молочної продукції залежить об'єктивність формування кінцевих фінансових результатів виробництва як молока, так і молочної продукції.

Нині переробні організації оцінюють молочну сировину, придбану від сільськогосподарських товаровиробників, за заниженими цінами через вплив монополії на ціноутворення перших. В результаті існуючої ситуації частина доходів сільськогосподарських організацій перерозподіляється на користь переробних організацій. Тому для оптимального перерозподілу доходів від виробництва та переробки молока між зазначеними категоріями організацій доцільно використовувати справедливу вартість як договірну ціну на молоко. По справедливої вартості мають бути оцінені також інші матеріальні витрати переробних організацій.

Основними напрямками зниження собівартості продукції переробних підприємств є:

1. Удосконалення техніки та технології виробництва, забезпечення інноваційної спрямованості діяльності підприємств.
2. Удосконалення організації праці та виробництва.
3. Розробка та реалізація програм ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості, енергоємності та трудомісткості продукції.
4. Забезпечення зацікавленості структурних підрозділів, всього персоналу підприємства у досягненні високих результатів діяльності за оптимальних витрат.

Формування стратегії ресурсозбереження та механізму її реалізація на всіх рівнях управління є необхідною умовою забезпечення економічного зростання. У той самий час лише на рівні підприємства – це одне з найважливіших питань

стратегічного менеджменту. Розробка та здійснення стратегії ресурсозбереження на підприємстві вимагає перебудови всієї системи обліку, нормування та внутрішньофірмового планування на базі управлінського обліку, бюджетування та контролінгу, що дозволяють відстежувати витрати на всіх етапах виробництва та реалізації продукції у міру та у місцях їх виникнення. Розробка та реалізація будь-яких управлінських рішень повинні враховувати їх вплив на рівень та динаміку витрат на виробництво та реалізацію продукції.

Висновки до розділу 1

1. Найважливіше завдання сучасного етапу розвитку будь-якого підприємства – підвищення ефективності виробництва у жорсткої конкурентної боротьби і, відповідно, отримання максимального прибутку. Прибуток, зазвичай, залежить здебільшого від цін продукції і витрат за її виробництво та реалізацію. Витрати, що формують собівартість продукції, можуть зростати або знижуватися в залежності від обсягу споживаних трудових та матеріальних ресурсів, оснащеності виробництва та інших факторів. Отже, важливу роль для досягнення цієї мети відіграє процес управління витратами.

2. Витрати як предмет управління мають такі особливості: динамізм, тобто вони знаходяться в постійному русі та зміні; різноманіття, що виявляється за їх класифікації; складність їх виміру, обліку, оцінки; складність та суперечливість впливу витрат на результат господарської діяльності.

3. Процес управління витратами – сукупність методів та інструментів, що використовуються для вирішення завдань управління витратами. Вибір того чи іншого інструменту так чи інакше пов'язаний із зіставленням вигод від його використання із витратами на його застосування. Побудова інструментальної системи управління витратами передбачає врахування низки чинників, які впливають на вибір складових цієї системи.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності молокозаводу

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод» – відомий виробник широкого асортименту молочних продуктів. Продукція ТОВ «Гайсинський молокозавод» завдяки високій якості та споживчим властивостям добре відома та користується попитом у споживачів.

Предметом основної діяльності підприємства «Гайсинський молокозавод» є:

- виробничо-комерційна діяльність по виробництву і реалізації молочних продуктів;
- проведення комерційної діяльності, організація оптової, роздрібної торгівлі продовольчими товарами через мережу неспеціалізованих магазинів переважно з продовольчим асортиментом;
- інші види оптової торгівлі.

Основними видами діяльності підприємства є «перероблення молока, виробництво масла та сиру» (КВЕД 10.51), решта видів діяльності – виробництво маргарину і подібних харчових жирів, інших харчових продуктів, кормами для тварин – є побічними та допоміжними (оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування, технічні випробування та дослідження, вантажний автомобільний транспорт, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна, допоміжна діяльність у рослинництві).

Відповідно до КВЕД підприємство належить до галузі переробної промисловості, підгалузь – виробництво харчових продуктів, група – виробництво молочних продуктів.

Товариство наділене власними основними та оборотними засобами, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний інші рахунки в установах банків, круглу печатку з назвою Товариства та ідентифікаційним номером, штампи та бланки із своїм найменуванням, емблему та інші реквізити.

Висока якість молочної сировини та сучасна технологія переробки дозволили підприємству цілий рік забезпечувати споживачів Вінницької області та сусідніх регіонів натуральною та свіжою продукцією власного виробництва.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» використовує лінійно-функціональну структуру управління. Це означає, що повноваження та відповідальність за виконання функцій управління та прийняття рішень чітко розподілені по вертикалі, на чолі якої знаходиться директор, він може керувати виробничо-господарською діяльністю даного підприємства як особисто, так і через своїх заступників. Така структура управління може бути ефективною для компаній з чітко визначеними цілями та стандартизованими процесами роботи.

Директор очолює спеціальний робочий орган – управління заводом, який складається з різних служб та відділів, а також окремих фахівців: відділу головного інженера, відділу головного механіка, планово-економічного відділу, бухгалтерії, відділу матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції, виробничо-технічної лабораторії та інших обслуговуючих служб.

В таблиці Г.1 наведені розраховані показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод», за результатами аналізу яких можна охарактеризувати діяльність молокозаводу за 2021-2023 роки.

За висновками виконаного аналізу впродовж 2021–2023 років відбувалося зростання основних показників діяльності. Обсяг продукції з кожним наступним роком збільшується за рахунок зростання завантаження виробничих потужностей та розширення ринків збуту (темпи зростання 198,8 %). На даний час реалізація продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» здійснюється як на території України, так і за її межами. В процесі діяльності підприємство активно співпрацює з підприємствами мережевої торгівлі, а саме: ТОВ «Експансія» м. Вишневе торгової мережі гіпермаркет «Фоззі», ТОВ «Ашан гіпермаркет Україна» м. Київ

торгової мережі «Ашан», ТОВ НВП «Аргон» м. Вінниця торгової мережі гіпермаркет «Грош», ТОВ «Омега» м. Дніпро торгової мережі «Варус». Продаж продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод» на території України здійснюється в більшості регіонах: Львівська область, Вінницька область, Закарпатська область, Чернівецька область, Хмельницька область, Івано-Франківська область, Київська область, Дніпропетровська область, Чернігівська область, Запорізька область, Харківська область. Підприємство працює на зовнішній ринок та успішно виконує зобов'язання по ЗЕД контрактах з такими контрагентами: Акціонерне товариство «Інкомлак» (Молдова); Fabrica de unt din Floresti (Молдова); ІТНАLAT ІНРАСАТ LІMІTED ŞІRKETİ (Туречинна); NAVIGAAТОR LTD (Таланд).

Темпи зростання виручки від реалізації продукції становлять 199,5 %. Відповідно зростає і собівартість реалізованої продукції – на 243 449 тис. грн, що на 86,5 % більше ніж у 2021 році (див. рисунок 2.1).

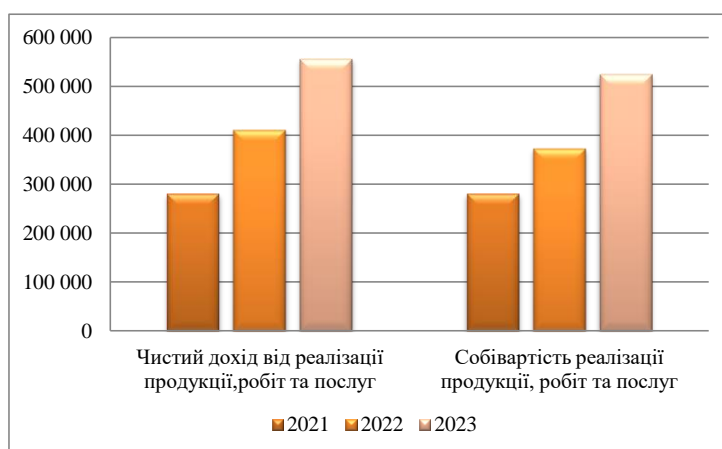


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Гайсинський молокозавод»

На сьогоднішній день на підприємстві працює 275 чоловік (в 2021 році – 294 чол., в 2022 році – 278 чол.). Протягом аналізованого періоду забезпеченість підприємства трудовими ресурсами суттєво зменшилася, що відображено на рисунку 2.2.

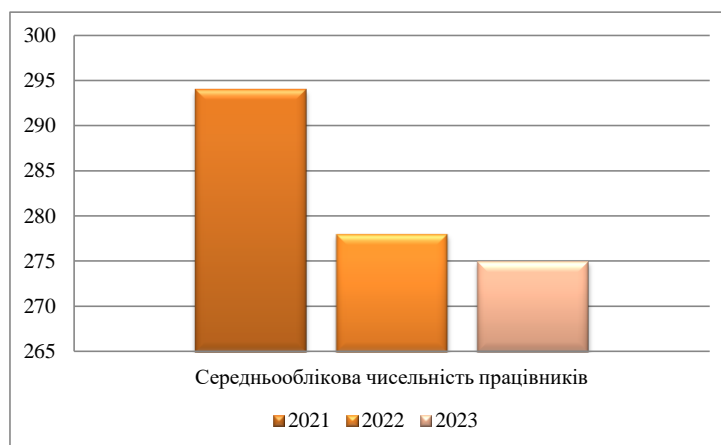


Рисунок 2.2 – Динаміка чисельності працівників молокозаводу

За аналізований період витрати на оплату праці збільшилися на 19,1 %, заробітна плата – на 27,4 %. У 2023 році середньомісячна заробітна плата дорівнювала 7 658 грн, що на 1 646 грн більше ніж у 2021 році.

При аналізі динаміки витрат на оплату праці важливо вивчати також темпи збільшення продуктивності праці. За представлений період середньорічний виробіток збільшився на 101,7 %, що вказує на підвищення ефективності використання трудових ресурсів молокозаводу.

Далі розглянемо показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства. Зростання фондівіддачі з 4,79 грн до 9,52 пов'язано із значним приростом реалізації продукції (на 99,5 %) і зменшенням вартості виробничих фондів (на 0,4 %). Динаміка зміни фондомісткості також вказує на зростання ефективності використання виробничих фондів підприємства.

Середньорічна вартість власних оборотних коштів збільшилася у 2021-2023 роках на 42 292 тис. грн. Але це відбувалося за рахунок зростання запасів та дебіторської заборгованості, що є негативним моментом в оцінці господарської та фінансової діяльності підприємства.

Звідси можна зробити висновок, що ТОВ «Гайсинський молокозавод», незважаючи на певні труднощі, є підприємством, що демонструє тенденцію до розвитку.

Ефективність системи менеджменту доцільно оцінювати на основі співставлення результатів з вкладеними ресурсами в процеси виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг). Тому важливим критерієм фінансової діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» є динаміка прибутку компанії за аналізований період 2021-2023 років. Аналіз показників прибутку підприємства проводять із метою оцінки зміни прибутку, пошуку резервів зростання.

Вивчення показників таблиці Г.1 вказує на те, що за 2021-2023 роки підприємству вдалося значно збільшити прибуток від реалізації – з -577 тис. грн до 31 378 тис. Найбільше значення валового прибутку було у 2022 році. Зі значення -9 602 тис. грн до 14 470 тис. грн також зросла сума чистого прибутку ТОВ «Гайсинський молокозавод» (див. рисунок 2.3).

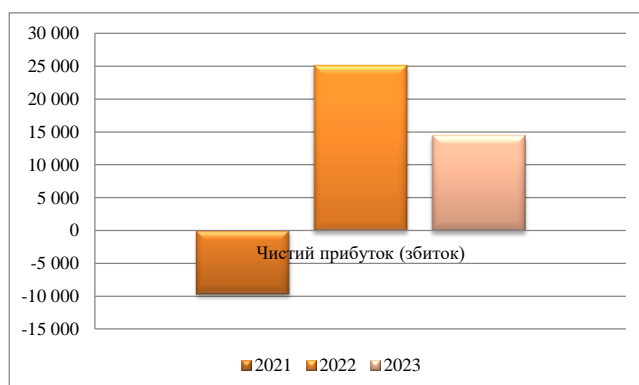


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни показника чистого прибутку (збитку)
ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Чиста рентабельність реалізованої продукції за останні роки з від'ємного значення у -3,4 % збільшилася у 2022 році до 6,1 %, однак зі зменшення чистого прибутку показник рентабельності у 2023 році знизився до 2,6 %. Поряд з тим, перевищення значень 2021 року, коли підприємство працювало збитково, свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємства.

Для наочного зображення інформація по рентабельності представлено на рисунку 2.4.

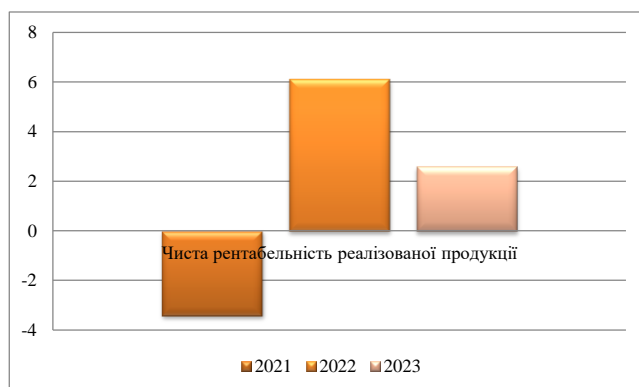


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показника рентабельності реалізованої продукції

Також оцінити економічну доцільність функціонування підприємства можна за рахунок відносних фінансових показників, які розраховані в таблиці Г.2.

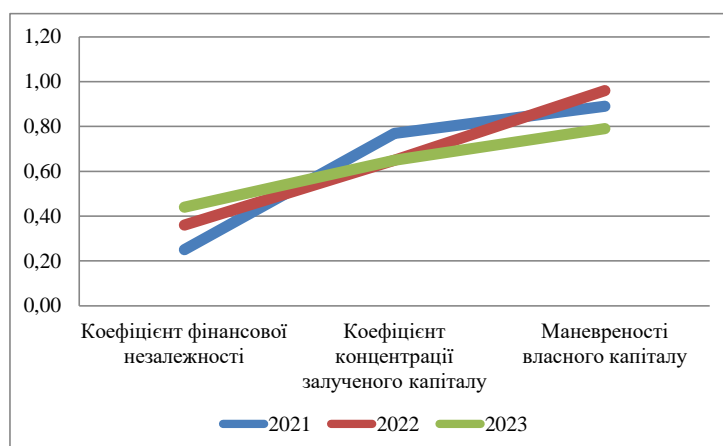


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни фінансових показників

Аналіз значень показників вказує на поліпшення фінансової стійкості та незалежності підприємства (див. рисунок 2.5). Зокрема, коефіцієнт фінансової незалежності збільшився з 0,25 до 0,44. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,77 до 0,65. Динаміка цих показників вказує на зменшення залежності ТОВ «Гайсинський молокозавод» від надходження позикових коштів.

Наступний показник – маневреність власного капіталу – зростав до 0,96 у 2022 році, але у 2023 році він знизився до 0,79, що менше ніж у 2021 році (0,89). За рахунок залучення засобів від дебіторської заборгованості і прискорення оборотності запасів продукції зростала мобільність активів – з 0,75 у 2021 році до 2,05 у 2023 році.

Після аналізу звітності, наступним кроком є оцінка ліквідності фірми. Це показує, наскільки швидко вона може погасити свої борги за рахунок наявних активів. Аналіз ліквідності дає змогу зрозуміти, чи здатна компанія генерувати достатньо коштів для покриття своїх поточних витрат, та чи не ризикує вона зіткнутися з дефіцитом готівки у найближчому майбутньому. Динаміку цієї групи показників можна вважати позитивною, тому що поточна ліквідність збільшилася більше ніж 1,34 рази, термінова ліквідність – у 2,3 рази, а показник абсолютної ліквідності – у 2,4 рази. Можна зробити висновок, що зростання ділової активності підприємства і прискорення показників оборотності позитивно вплинуло на ліквідність і платоспроможність фірми.

У цілому нині за результатами проведеного аналізу основних показників діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» можна дійти висновку, що фінансове становище підприємства стійке.

2.2 Аналіз ефективності системи управління витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Система управління витратами спрямовано на виконання основних цілей підприємства: виживання, результативності, ефективності. Таке управління є досить складним процесом, тому що витрати мінливі та складаються з численних елементів різного змісту та походження залежно від різних критеріїв, часто мають суперечливий склад і важко піддаються виміру та обліку.

Для досягнення мети управління перед підприємством необхідно ставити певний перелік завдань, які потрібно вирішити. Вирізняють такі:

- визначення ролі управління витратами з позиції забезпечення конкурентоспроможності виробництва;
- розподіл витрат на виконання певних управлінських завдань;
- визначення витрат у розрізі структурних одиниць підприємства;
- визначення питомих витрат за окремими видами продукції;
- формування масиву необхідної інформації для вироблення та здійснення управлінських дій;
- визначення системи технічних засобів для здійснення вимірювання та контролінгу виробничих витрат;
- виявлення можливостей зменшення ресурсовитрат, починаючи від конкретного робочого місця, технологічного процесу та закінчуючи структурними підрозділами та підприємством в цілому;
- виявлення найбільш прийнятних методів нормування витрат;
- виявлення найбільш доцільної системи управління витратами, яка адекватна специфіці функціонування конкретного підприємства;
- вибір асортиментної політики, що забезпечує оптимальне співвідношення витрат та результатів;
- виявлення та усунення причин виникнення та зростання витрат, осіб та підрозділів підприємства, які допустили таке виникнення або зростання;
- виявлення причин зникнення або скорочення витрат, осіб та підрозділів підприємства, що вплинули на таке зникнення або скорочення;
- організація роботи з усунення причин, що спричинили негативний ефект від зниження витрат та закріплення факторів, що сприяли появі позитивного ефекту;
- виявлення значущості видів витрат з метою впливу насамперед на найбільш значущі;
- підвищення кваліфікації персоналу, що має відношення до процесу управління та формування витрат з метою покращення результатів такого управління та більш збалансованої та раціональної взаємодії співробітників;

– здійснення контролю за джерелами виникнення витрат із метою недопущення фінансування неефективних витрат дорогими джерелами.

Перш ніж оцінювати ефективність роботи ТОВ «Гайсинський молокозавод», важливо розуміти, що кожна компанія використовує власну систему управління витратами. Головною метою управління витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод» є максимізація та оптимізація прибутковості. Аналіз таких величин, як витрати підприємства, обсяг виробництва та величина прибутку, у підсумку надають керівній ланці підприємства повну інформацію, яка є необхідною для вибору стратегії управління та подальшого розвитку підприємства.

В таблиці Г.3 відображено показники формування фінансових результатів ТОВ «Гайсинський молокозавод».

Зростання чистого доходу від реалізації продукції на 99,5 % при темпах зростання собівартості реалізованої продукції на 86,5 % вплинуло на підвищення валового прибутку фірми у 55 разів. У 2021 році молокозавод працював збитково, однак у 2022 році він отримав 37 750 тис.грн валового прибутку, і в 2023 році – прибуток від реалізації у сумі 31 378 тис. грн.

Фінансовий результат від операційної діяльності за зазначений період виріс на 176,4 %. Такі результати досягнуто при збільшенні інших операційних доходів на 9,6 %. Інші фінансові доходи зросли у 32 рази; темпи зростання інших доходів – 320,3 %. Такі динамічні змінили сприяли зростанню чистого фінансового результату. У 2021 році чистий збиток підприємства становив -9 602 тис.грн, у 2022 році завод отримав 25 088 тис. грн чистого прибутку. При цьому у 2023 році сума чистого фінансового результату була лише 14 470 тис.грн.

Уповільнення фінансових результатів діяльності ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2023 році пов'язано з роботою інших підприємств молокопереробної галузі, постраждалих через зупинку власних виробничих об'єктів внаслідок руйнування, але відновленню їх бізнесу в інших безпечних місцях. На підсумки роботи підприємства також вплинули і внутрішні фактори – значне підвищення операційних витрат. Їх динаміка зображено на рисунку 2.6.

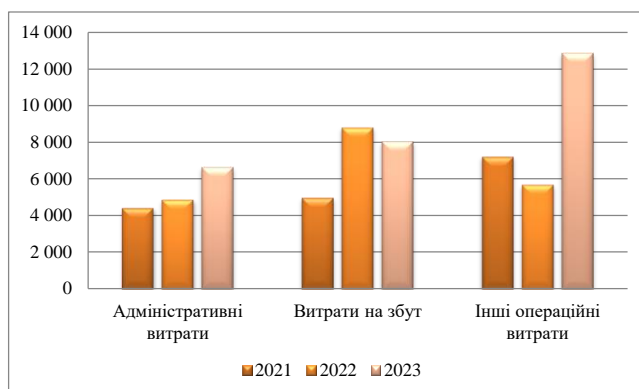


Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат підприємства

Темпи зростання адміністративних витрат становили 150,2 %, витрат на збут – 161,5 %, інших операційних витрат – 178,5 %. Найбільше зростання по витратах відбувалося у 2023 році (крім інших операційних), тому загальний фінансовий результат був найнижчим ніж у 2022 році.

Ситуація, яка склалася може бути наслідком декількох причин: відсутність повного контролю і оптимізації витрат. Також це може бути спричинено змінами у ціновій політиці молокозаводу і підвищення розмірів націнки на основну продукцію. Для того, щоб детальніше визначити можливі фактори, що вплинули на фінансові результати ТОВ «Гайсинський молокозавод», проведено аналіз функціонального складу та динаміки витрат в таблиці Г.4.

Крім розглянутих операційних витрат слід звернути увагу на фінансові витрати, які збільшилися у 8,5 разів; значно зросли також і інші витрати – з 1 тис.грн до 99 тис. грн. Найбільші темпи зростання відмічено саме у 2023 році.

Одним із показників, який характеризує роботу виробничих підприємств, виступає собівартість продукції, що випускається. У свою чергу від її показника залежать і фінансові результати діяльності підприємства та фінансовий стан аналізованого підприємства в цілому.

В таблиці Г.5 та на рисунку 2.7 наведений елементний склад операційних витрат та їх динаміка за досліджуваний період.

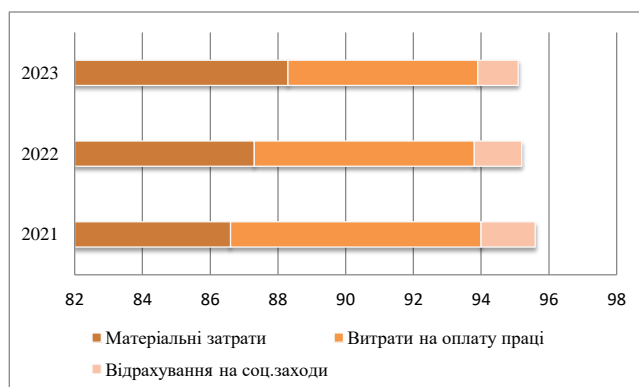


Рисунок 2.7 – Структура операційних витрат у 2021-2023 роках

Найбільшу частку серед операційних витрат 88,3 % займають матеріальні витрати. Частка витрат на оплату праці зменшилася з 7,4 % до 5,6 %; відповідно меншою стала і питома вага відрахувань на соціальні заходи. Незначну частку займають амортизація та інші операційні витрати.

Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» ключовим об'єктом для оптимізації витрат і зниження собівартості продукції є матеріальні витрати. У складі матеріальних витрат молокопереробного виробництва основні виділяють витрати на молочну сировину, сухі закваски, тару, пакувальні матеріали тощо. Значними є витрати на паливо та електричну енергію, а також транспортування продукції, в основному автомобільним транспортом. Якщо раніше плата природним монополіям у собівартості становила незначний відсоток, то через зростання тарифів на платежі за електроенергію, тепло, газ припадає від 15 до 20 % у ціні молока.

Як і на більшості підприємств маслосироробної та молочної галузі Вінницької області, згідно з проведеним анкетуванням, на ТОВ «Гайсинський молокозавод» застосовується метод калькулювання собівартості на основі розподілу всіх витрат (метод спрямований на контроль за витратами по кожному виду готової продукції з поділом всіх поточних витрат виробництва на прямі та непрямі, він призначений для обчислення повних витрат).

В системи управління витратами ТОВ «Гайсинський молокозавод» не використовується метод калькулювання собівартості за системою «директ-костинг», який на практиці спрямований на вдосконалення методики прийняття управлінських рішень, вміння коригувати їх залежно від змін ринкової кон'юнктури та інших зовнішніх факторів.

При опитуванні фахівців підприємства було встановлено, що у структурі собівартості виробленої продукції молокозаводу непрямі витрати займають 18-35%, тому велике значення для достовірного розрахунку прибутку та рентабельності окремих видів продукції мають застосовувані основи їх розподілу. Вибір бази розподілу, зроблений економістом підприємства, повинен бути обґрунтований і відображений в обліковій політиці. Слід зазначити, що віднесення непрямих витрат, повинно, з одного боку, відповідати маркетинговій стратегії (продукцію, яка користується попитом, необхідно виробляти і продавати за прийнятною ціною, що передбачає мінімізацію повної собівартості), а, з іншого боку, в інтересах підприємства вибрати ту ознаку, при якій собівартість буде вищою, а розмір оподаткованого прибутку меншим.

Здійснення процесу управління витратами потребує певних фінансових, матеріальних і трудових витрат, тому зіставлення цих витрат із величиною очікуваного чи реально отриманого ефекту дає можливість отримати сукупність якісних показників, що дозволяють оцінити ефективність системи управління та, зокрема, результативність контролю витрат.

На основі даних таблиці Г.6 можна оцінити ефективність витрат підприємства за 2023 рік. Показники співвідношення операційних витрат і доходів, витрат і доходів від звичайної діяльності є меншим за одиницю, що вказує на ефективність і прибутковість діяльності. Рентабельність основної діяльності становить 5,9 %. Співвідношення собівартості реалізованої продукції і чистого доходу не перевищує граничний рівень фінансової безпеки і вказує на рентабельність продукції. Однак слід звернути увагу на те, що постійні витрати займають 46,8 % у валовому прибутку.

2.3 Аналіз витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Для розробки напрямів удосконалення управління витратами необхідно проведення моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища молокопереробного виробництва з метою своєчасного виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на зміну витрат молокозаводу.

Суттєвим елементом стратегії розвитку молокопереробних підприємств в умовах ринкової економіки стає забезпечення випуску продукції, здатної конкурувати як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Адже саме перемога в конкурентній боротьбі та отримання прибутку є кінцевою метою функціонування таких підприємств. Реалізація цих завдань неможлива без ретельного вивчення конкурентного середовища, зокрема, аналізу інших учасників ринку молочних та кисломолочних продуктів.

Ринкове позиціонування виділених груп конкурентів таке:

1. Лідери ринку (в тому числі, транснаціональні компанії, наприклад, DANONE та інші) цілеспрямовано розвиваються у сегментах високо маржинальних функціональних продуктів та традиційної цільномолочної продукції, цілеспрямовано скорочуючи виробництво молокоємних продуктів, замінюючи сире молоко сухим та збільшуючи використання різних фруктових та злакових наповнювачів. Для виходу на широкі географічно ринки ними здійснюються витрати на подовження термінів зберігання продукції за допомогою відповідних технологій, рецептур та упаковки.

Аналогічне позиціонування та охоплення всіх сегментів ринку здійснюється великими національними молочними холдингами та незалежними регіональними комбінатами;

2. Середні та дрібні незалежні регіональні молочні заводи, незважаючи на відмінності у спеціалізації (в основному орієнтація на традиційний сегмент цільномолочної або національної продукції, рідше – виробництво сирів чи олії) та

наявність власних марок, реалізують різні сфокусовані стратегії мінімізації витрат, спрямовані на одержання цінової переваги та цільової аудиторії населення з низькою купівельною спроможністю. Насправді такі стратегії мають характер фальсифікації, переваги якої зумовлені складністю діагностики рівня реальної біологічної цінності більшості молочних продуктів. Тому молочний ринок підпорядковується закономірностям так званого «ринку лимонів» Акерлофа, який довів, що на таких ринках поступово відбувається витіснення якісних товарів;

3. Виробники сирого молока (товарні господарства населення, фермерські господарства, невеликі та середні сільськогосподарські організації) поставляють на споживчі ринки «альтернативне молоко», яке позиціонується як натуральне, якісне та смачне за відносно високою ціною;

4. Екоферми, що позиціонуються на задоволенні вимог вимогливих клієнтів, працюють у преміум-сегменті екологічно чистої продукції, що реалізується за високими цінами та забезпечує рентабельність бізнесу близько 35,0% річних.

Модель створення цінності в молочному ланцюжку можна уявити так. У виробництві кормів закладаються гарантії екологічності, у молочному скотарстві створюється біологічна цінність, у молочній промисловості — широта асортименту із заданими біологічними, органолептичними та функціональними властивостями, затребувана фасування та упаковка. Сфера обігу (оптова та роздрібна торгівля) додають цінність, пов'язану із зручністю придбання.

Створення цінності супроводжується виробничими, логістичними та трансакційними витратами. Зв'язок між усіма стадіями ланцюжка здійснюється процесами транспортування та договірних відносин. У середині кожної стадії також є власні ланцюжки цінності, що формують бізнес-моделі підприємств.

Особливості молочного ланцюжка задаються швидкопливним характером більшості молочних продуктів і відсутністю страхових запасів підтримки стійкості і безперервності всіх процесів. Тому головна вимога до фізичного пласту молочного ланцюжка – швидкість логістичних процесів переміщення матеріального потоку у виробництві, розподілі та транспортуванні. Головним завданням стає спільне створення всіма учасниками ланцюжка ефективного

«холодового ланцюга». Проміжна позиція молокопереробних підприємств у галузевому ланцюжку характеризується тим, що вони фактично несуть основну частину логістичних і трансакційних витрат, що виникають при взаємодії з постачальниками та споживачами.

Проведене дослідження функціональних витратно-утворюючих факторів показало, що найбільш значущими серед них є завантаження виробничих потужностей (всього 50-58%) та оптимізація зв'язків із постачальниками сирого молока та торговими підприємствами [37]. Перший фактор обумовлює зростання загальновиробничих витрат у собівартості продукції, що випускається, другий фактор визначає зростаючий рівень логістичних і трансакційних витрат молокопереробних підприємств. Для зміцнення зв'язків та підвищення лояльності великих постачальників сирого молока вони все активніше використовують такі форми партнерських відносин як участь у купівлі та лізинг обладнання, постачання кормів, консультування та кредитування сільгосптоваровиробників.

Оцінка сили та спрямованості впливу структурних витратно-утворюючих факторів дозволяє зробити висновок про високу значущість та неоднозначний вплив на поведінку витрат усіх структурних факторів. Так, укрупнення розмірів виробничих процесів знижує частину постійних витрат підприємства та дозволяє йому налагодити оптимальну внутрішню логістику, але з іншого боку, призводить до зростання його зовнішніх логістичних витрат через збільшення радіусу закупівлі сирого молока та реалізацію готової продукції. Однак горизонтальна інтеграція стає основним трендом останніх років, оскільки призводить до посилення переговорної сили холдингів як по відношенню до постачальників, так і по відношенню до роздрібною торгівлі, забезпечуючи конкурентні переваги в зниженні трансакційних витрат порівняно з неконсолідованими учасниками та витісняючи останніх з ринку.

Останні роки формується новий тренд збільшення цін на сире молоко, пов'язаний з дефіцитом. Молокопереробні підприємства опинилися у складній ситуації зростання витрат на закупівельні операції та стримування реалізаційних цін на соціально значиму продукцію. Через дефіцит молочної сировини та

неконкурентоспроможну собівартість спостерігається згорання вітчизняних молокоємних виробництв, закриваються та перепрофілюються спеціалізовані маслозаводи, а молококомбінати переходять на фасування імпортного масла.

Підсумки дослідження витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства представлено в таблиці Д.1-Д.4.

Одним з інструментів стратегічного управління, який дозволяє побудувати стратегію управління витратами підприємства за умови пливу витратно-утворюючих факторів ринкового середовища є SWOT-аналіз. Якісно виконаний SWOT-аналіз дає можливість виявити максимальну кількість проблем на досліджуваному підприємстві з використанням даних в узагальненій таблиці Д.5.

ТОВ «Гайсинський молокозавод» демонструє стійкі позиції на ринку, володіючи значним потенціалом для зростання. Підприємство чітко визначило пріоритетні напрямки розвитку та перспективні ринкові ніші.

Сильними сторонами молокозаводу є:

1) Досвід роботи на ринку: стійка репутація на вітчизняному та міжнародному ринках молочної продукції, що сприяє залученню нових партнерів та розширенню ринкової присутності.

2) Кваліфікований персонал: досвідчені фахівці, що забезпечують високий рівень виробництва.

3) Якість продукції: продукція заводу відповідає високим стандартам, вигідно відрізняючись від аналогів конкурентів.

Це лише деякі з ключових переваг Гайсинського молокозаводу, що роблять його гравцем з високим потенціалом у молочній індустрії.

Поряд з тим ТОВ «Гайсинський молокозавод» має низку проблем, що потребують першочергового вирішення:

1) Застаріла виробнича база: її модернізація є нагальною, але потребує значних інвестицій, яких підприємство не має на даний момент.

2) Недосконалий рівень виробництва: зношене технологічне оснащення та організація виробничого процесу не відповідають високим сучасним вимогам.

3) Нестача фінансування: обмежені фінансові ресурси не дозволяють модернізувати виробництво, покращити якість продукції, розширити асортимент, провести маркетингові дослідження та вийти на нові ринки.

4) Обмежений асортимент продукції: необхідно розширювати асортимент для задоволення потреб ринку.

5) Нерегулярне постачання сировини: нестача сировини та сезонні коливання її надходження негативно впливають на роботу заводу.

До можливих погроз ТОВ «Гайсинський молокозавод» можемо віднести типові для більшості молокопереробних підприємств: конкуренція зі зростаючою динамікою при постійному оновленні смаків і потреб споживачів, інфляційні фактори економічної нестабільності, до яких додалися наслідки впливу російської повномасштабної збройної агресії.

При виборі і розробці стратегічної альтернативи використані у SWOT-аналізі фактори треба охарактеризувати за допомогою низки показників:

1) Прибутковість: дохід від реалізації продукції; обсяг прибутку; рентабельність; дохід на 1 акцію.

2) Продуктивність: витрати на одиницю продукції; витрати на 1 гривню товарної (або реалізованої) продукції; обсяг виробництва.

3) Виробничі потужності: середньорічна вартість основних виробничих фондів; амортизаційні відрахування; фондоозброєність; інші показники.

4) Фінансові ресурси: показники структури капіталу та платоспроможності; частка реінвестованого прибутку.

5) Продукція: показники структури та асортименту.

З отриманих зведень, стадія зрілості одного з сегментів молочного ринку, до яких впевнено можна віднести ТОВ «Гайсинський молокозавод», обумовлює необхідність використання гібридної конкурентної стратегії оптимальних витрат та створення подвійної переваги як за ціною, так і відмітними характеристиками продукції. Це актуалізує пошук резервів зниження витрат у всіх бізнес-процесах підприємств, а з іншого боку, призводить до збільшення витрат на розвиток і підтримку бренду та ринкове просування.

Висновки до розділу 1

Товариство з обмеженою відповідальністю «Гайсинський молокозавод» – відомий виробник широкого асортименту молочних продуктів.

1. За висновками виконаного аналізу впродовж 2021–2023 років відбувалося зростання основних показників діяльності:

– темпи зростання виручки від реалізації продукції становлять 199,5 %; відповідно зросла і собівартість реалізованої продукції на 86,5 %;

– забезпеченість підприємства трудовими ресурсами суттєво зменшилася; витрати на оплату праці збільшилися на 19,1 %, заробітна плата – на 27,4 % при зростанні середньорічного виробітку на 101,7 %;

– динаміка зміни фондівдачі фондомісткості вказує на ефективне використання виробничих фондів підприємства;

– середньорічна вартість власних оборотних коштів збільшилася у 2021-2023 роках на 42 292 тис. грн.

ТОВ «Гайсинський молокозавод», незважаючи на певні труднощі, є підприємством, що демонструє тенденцію до розвитку.

2. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що зростання ділової активності підприємства і прискорення показників оборотності позитивно вплинуло на ліквідність і платоспроможність фірми. Зросла фінансова стійкість підприємства. Однак особливої уваги заслуговує значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.

3. Виконано аналіз ефективності системи управління витратами на підприємстві. Визначено основні завдання, які повинні вирішуватися для забезпечення ефективного управління витратами на молокозаводі.

Незважаючи на результати 2021 року, коли підприємство працювало збитково, дійшли висновку про більш раціональне використання ресурсів фірми:

– за період, що досліджується, зростання чистого доходу від реалізації продукції на 99,5 % при темпах зростання собівартості реалізованої продукції на 86,5 % вплинуло на підвищення валового прибутку фірми у 55 разів;

– чиста рентабельність реалізованої продукції з від'ємного значення у -3,4 % збільшилася у 2023 році зростає до 2,6 %.

– фінансовий результат від операційної діяльності за зазначений період виріс на 176,4 %;

– інші фінансові доходи зросли у 32 рази; темпи зростання інших доходів – 320,3 %.

Хоча в 2021 році компанія зазнала збитків, загалом протягом досліджуваного періоду вона демонструвала прибуткову діяльність. Це свідчить про ефективність системи управління витратами, адже компанія зуміла генерувати прибуток протягом більшості досліджуваних років.

4. Проаналізовано показники формування фінансових результатів ТОВ «Гайсинський молокозавод» з визначенням динаміки операційних витрат підприємства. Проведено аналіз функціонального складу та динаміки витрат.

Наведений елементний склад операційних витрат та їх динаміка за досліджуваний період. Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» ключовим об'єктом для оптимізації витрат і зниження собівартості продукції є матеріальні витрати.

5. Згідно з проведеним анкетуванням, визначено методи калькулювання собівартості, які застосовується на ТОВ «Гайсинський молокозавод».

6. Проведено оцінку ефективності системи управління. Значення переважної більшості показників ефективності витрат ТОВ «Гайсинський молокозавод» у досліджуваному періоді є позитивними, тобто доходи підприємства зростають швидшими темпами, аніж більшість статей його витрат.

7. Аналіз витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища заводу містить опис ринкового позиціонування виділених груп конкурентів. Проведене дослідження функціональних витратно-утворюючих факторів показало, що найбільш значущими серед них є завантаження виробничих потужностей (всього 50-58%) та оптимізація зв'язків із постачальниками сирого молока та торговими підприємствами. Виконаний SWOT-аналіз дозволив виявити перелік проблем в сфері управління витратами на досліджуваному підприємстві для його подальшого удосконалення.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ГАЙСИНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

3.1 Визначення перспективних напрямів стратегічного управління витратами підприємства

Вивчення діяльності підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» дозволило виявити низку проблем у існуючій системі управління витратами.

Насамперед слід вказати на недосконалість обліку витрат, що застосовується на заводі, зокрема:

1) побудова обліку відповідно до правил, що пред'являються до зовнішньої звітності підприємства;

2) високий ступінь узагальнення облікової інформації та неможливість її деталізації;

3) низька оперативність (надання інформації про витрати раз на місяць), що не дозволяє забезпечувати попередження витрат, вчасно виявляти негативні відхилення від плану та винуватців таких відхилень;

4) існуюча система обліку найчастіше не відображає можливість чіткого уявлення про те, де і як формуються витрати підприємства;

5) управління витратами на ТОВ «Гайсинський молокозавод» у більшості випадків здійснюється безсистемно; контроль витрат носить формальний характер, а пошук шляхів скорочення витрат значно ускладнюється;

6) аналіз показників собівартості здійснюється шляхом зіставлення планових та фактичних даних за статтями витрат та обчислення можливих відхилень;

7) аналізу причин відхилень витрат або взагалі не виконується, або зводиться до укрупнених розрахунків, які не дають можливості з певним ступенем точності виявити місце, причину та винуватців цих відхилень.

Існують інші проблеми. Основною причиною цього є недооцінка вигод і переваг, які може забезпечити систематичний, раціонально організований контроль витрат.

Тому існує потреба у визначенні перспективних напрямів стратегічного управління витратами підприємства.

Стратегія управління витратами має бути спрямована на забезпечення їх відносного зниження, тобто при загальному зростанні витрат на виробництво та реалізацію продукції повинна досягатися позитивна динаміка питомих витрат, стійка тенденція до зниження питомих витрат на одиницю продукції, на гривню виручки від реалізації, на одиницю корисного ефекту, на одиницю провідного параметра виробу.

Для оптимізації матеріальних витрат та амортизації в контексті стратегічних витратно-утворюючих факторів пропонуються до реалізації такі напрямки:

- повний перехід переважно на технології ультрапастеризації молока, що більш кращі порівняно з традиційною пастеризацією та стерилізацією;
- адаптацію пакувальних рішень під потреби підприємств громадського харчування та установ соціальної сфери, що дозволяє знижувати витрати за рахунок зворотної тари підвищеної ємності, а також заміну дорогих компонентів упаковки дешевшими;
- повторне використання енерго- та водних ресурсів, що забезпечують за рахунок сучасних технологій зниження до 30-35% питомого споживання тепла, холоду та води;
- впровадження безвідходних технологій виробництва та переробка вторинної молочної сировини (насамперед сироватки), які крім виходу на перспективні інноваційні сегменти концентрованих молочних білків та уникнення гіперконкуренції на традиційних ринках дозволяють суттєво скоротити екологічні штрафи та витрати води на переробку молока.

Важливо наголосити, що, незважаючи на витратомісткість, зі стратегічних позицій реалізація даних пропозицій є не лише доцільною, а й необхідною, оскільки дозволить оптимізувати весь галузевий ланцюжок.

Важливо, що до сьогодні на ТОВ «Гайсинський молокозавод», яке має розвинену систему корпоративного менеджменту, реалізується в кращому разі оперативне управління витратами за відхиленнями. Основним засобом досягнення фінансових цілей є зростання обсягів продажів, а не скорочення сукупних витрат. Механізм ціноутворення на продукцію базується на фактичній собівартості та націнці, що враховує бажаний рівень прибутку, але порушує логіку цільового управління витратами.

Для інтеграції стратегічного управління витратами у систему корпоративного менеджменту запропоновано алгоритм впровадження на основі класичного циклу Демінга-Шухарта PDCA (рисунок 3.1) та розкрито умови, інструменти, завдання та проблеми, що виникають на кожному з етапів.



Рисунок 3.1 - PDCA-цикл стратегічного управління витратами

Необхідними умовами реалізації стратегічного підходу в управлінні витратами є:

а) наявність формалізованої стратегії розвитку підприємства у вигляді стратегічної карти ключових показників, в якій закріплені кількісно визначені цілі щодо витрат – зниження повних питомих витрат або зростання віддачі на одиницю витрат;

б) організація обліку за місцями виникнення витрат та

в) виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) як структурних підрозділів підприємства, що повністю контролюють та відповідають за витрати та результати у певних напрямках діяльності.

Для вирішення діагностованих проблем, а також для підвищення ефективності управління підприємством в цілому необхідно створення на підприємстві системи нового типу з управління витратами.

Насамперед слід зорієнтувати основні фінансово-економічні служби на необхідність ефективного контролю витрат і управління ними. Домогтися цього можна і необхідно прийняттям стратегії лідерства з витрат як базової конкурентної стратегії. Стратегія лідерства з витрат передбачає приділення серйозної уваги плануванню витрат, контролю виконання планів витрат; використання гнучкого бюджетування та глибше розуміння принципів формування собівартості продукції підприємства. Крім того, чітко сформульована стратегія поведінки підприємства має спонукати керівників різних рівнів до пошуку нових методів управління витратами.

3.2 Пропозиції щодо формування комплексної програми зниження витрат виробництва і реалізації продукції

Найважливішим фактором оптимізації витрат на виробництво та реалізацію продукції є розробка та реалізація «Комплексної програми зниження витрат виробництва та реалізації продукції». Для вирішення проблеми зниження витрат виробництва та реалізації продукції на підприємстві повинна бути

розроблена загальна концепція (програма), яка має щорічно коригуватися з урахуванням поточних умов діяльності.

Зміст і сутність комплексної програми зниження витрат виробництва залежить від специфіки підприємства, його поточних показників та стратегії розвитку. Загалом, програма має охоплювати такі аспекти:

1) заходи щодо раціонального використання матеріальних ресурсів: впровадження нових технологій та обладнання, що мінімізують відходи; перегляд нормативів витрат; використання вторинної сировини; покращення якості продукції та зниження браку;

2) заходи, пов'язані з визначенням та підтриманням оптимального розміру виробництва: мінімізація витрат залежно від обсягу випуску продукції;

3) заходи, пов'язані з поліпшенням використання основних фондів: оренда не використовуваного майна; покращення обслуговування та ремонту обладнання; оптимізація завантаження машин; застосування прискореної амортизації; впровадження більш прогресивних машин та обладнання тощо;

4) заходи, пов'язані з оптимізацією використання робочої сили: визначення та підтримання оптимальної чисельності персоналу; підвищення рівня кваліфікації; забезпечення випереджуючого зростання продуктивності праці; застосування прогресивних систем та форм оплати праці; механізація та автоматизація виробничих процесів; мотивація працівників до високої продуктивності.

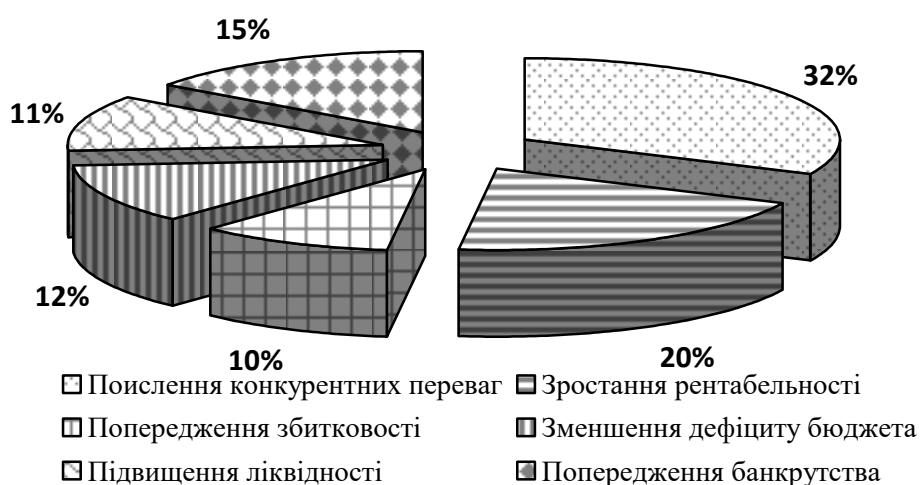


Рисунок 3.2 – Мотиви формування комплексної програми зниження витрат виробництва і реалізації продукції

Мотиви формування програми представлені на рисунку 3.2, сформовані на основі опитування фахівців молокозаводу та вивчення передового досвіду.

При формуванні комплексної програми розробляються заходи щодо ефективного управління поточними витратами ТОВ «Гайсинський молокозавод», які є системою послідовних дій за чотирма основними напрямками:

- 1) скорочення витрат на сировину, матеріали, енергоносії;
- 2) скорочення витрат на оплату праці;
- 3) підвищення ефективності використання основних засобів;
- 4) додаткові резерви зниження витрат на виробництво продукції.

Зміст основних напрямків та заходів по управлінню поточними витратами на підприємстві представлено у додатку на рисунку Ж.1. Послідовність етапів реалізації програми представлена в таблиці Ж.2.

Динаміка структури витрат за економічними елементами при впровадженні комплексної програми зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції представлена на рисунку 3.3.

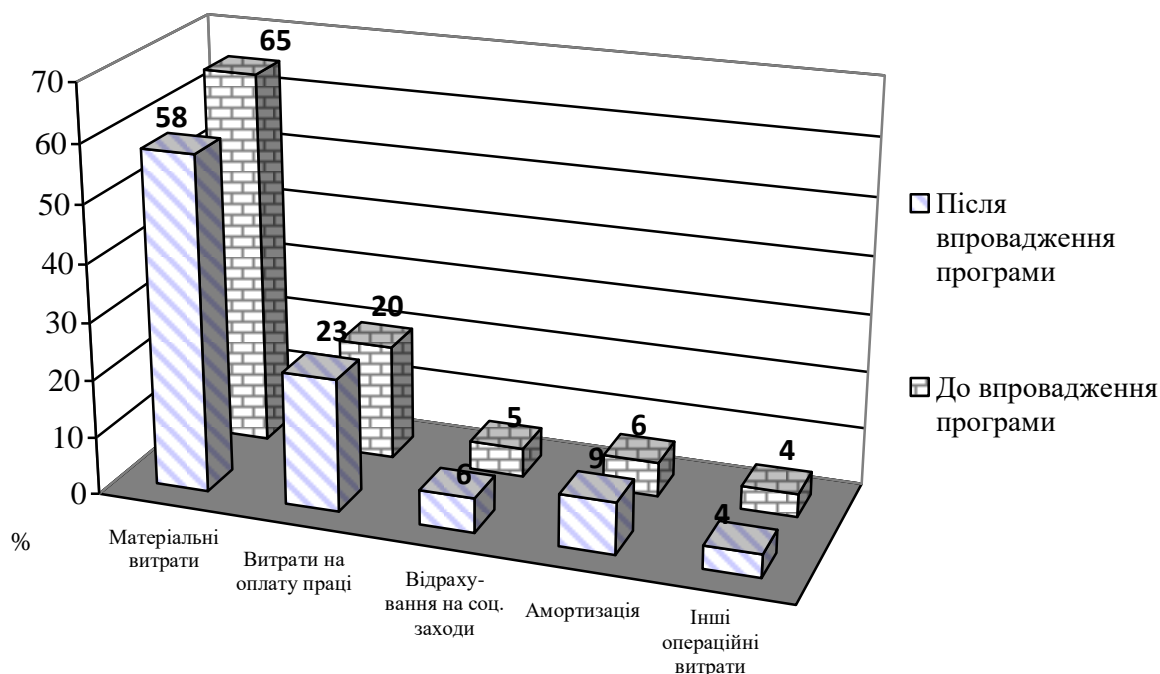


Рисунок 3.3 – Динаміка структури витрат за економічними елементами при впровадженні комплексно програми зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції

Система управління витратами має забезпечувати:

- орієнтацію всіх підрозділів та персоналу на найбільш раціональне використання ресурсів,
- оперативну та достовірну інформацію про реально сформовані витрати та їх зіставлення з нормативами, з витратами конкурентів та за системою benchmarking,
- створення передумов для забезпечення підприємству цінової конкурентної переваги,
- об'єктивну оцінку діяльності кожного підрозділу, центру відповідальності щодо ефективного використання ресурсів,
- оцінку обґрунтованості витрат на виробництво та реалізацію продукції, їх відповідності реальним умовам діяльності підприємства, об'єктивним можливостям організації,
- взаємозв'язок управління витратами з усією системою менеджменту підприємства, бюджетів витрат – з усіма розділами бізнес-плану підприємства.

Комплексність системи управління витратами забезпечується тим, що вона повинна охоплювати всі етапи формування собівартості продукції – від моменту проектування нового товару, включаючи всі бізнес-процеси виробництва, реалізації та до післяпродажного обслуговування, де воно необхідне. Система передбачає всі методи впливу на рівень та динаміку витрат – організаційні, технічні, економічні та інші, охоплює всі рівні управління діяльності комерційної організації, всі підрозділи та служби, всі етапи формування бюджетів витрат, контролю за їх дотриманням, аналізу виконання бюджетів, виявлення та оцінки причин відхилень.

Реалізація запропонованої програми зниження поточних витрат та формування ефективного управлінського впливу на витрати сприятиме зниженню собівартості продукції і зумовить зростання прибутку, який можна направити на розширення виробництва, збільшення статутного капіталу, додаткове матеріальне стимулювання працівників та стабілізацію діяльності підприємства.

3.3 Рекомендації щодо використання інструментів контролінгу в управлінні витратами

В умовах, що характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, ефективне управління організацією передбачає набагато більший спектр функцій. При цьому управління фірмою істотно ускладнюється та підвищується вимога до гнучкості управління.

До новацій належить практика впровадження контролінгу, реалізація функцій якого полягає в умінні передбачати господарську та комерційну ситуацію, своєчасне вжиття заходів щодо оптимізації співвідношення «витрати-результат». Тим самим забезпечується досягнення поставленої мети, досягнення стратегічних цілей, підвищення прибутку та конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.

Контролінг передбачає координацію як внутрішніх управлінських процесів між собою, так і координацію зовнішнього та внутрішнього середовищ організації. Цей механізм орієнтований на підвищення ефективності роботи організації, інформаційною базою якого, служать концепції контролінгу;

- контролінг, орієнтований на бухгалтерський облік;
- контролінг, орієнтований на інформацію;
- контролінг, орієнтований управління, координацію.

Контролінг забезпечує інтеграцію процесів планування, обліку, аналізу, контролю та прийняття рішень у єдиний процес.

На процес формування системи контролінгу вплинули характерні особливості організацій молокопереробної промисловості, зумовлені їхньою технологічною специфікою. Так, наприклад, у ТОВ «Гайсинський молокозавод» слід виділити такі організаційно-економічні особливості:

- відсутність «прозорості» системи обліку витрат, що дозволяє встановити причини їх виникнення та визначити їх економічно виправдану величину;

- недостатній рівень відповідальності та мотивації персоналу на зниження рівня витрат;
- низька оперативність отримання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділів та організації в цілому;
- недосконалість (з погляду вирішення управлінських завдань) системи внутрішньої фінансової звітності.

Існуючий підхід до збору інформації для прийняття управлінських рішень, ухвалений у ТОВ «Гайсинський молокозавод» носить «функціональний» характер. Для сучасної компанії потрібна така реорганізація інформаційних потоків, яка забезпечить інформаційну достатність та чіткість. Система управління є найбільш раціональною, де забезпечується передача інформації не тільки через керівний орган, а й безпосередньо між підрозділами. Використовуючи весь масив інформації, менеджери зможуть здійснювати оперативний контроль за функціонуванням продуктових підрозділів, аналізувати події та, за необхідності, удосконалювати бізнес – процеси.

З урахуванням виявлених особливостей галузі, недоліків та передумов у роботі запропоновано впровадження контролінгу в систему управління ТОВ «Гайсинський молокозавод» (див. рисунок Ж.3). Слід наголосити, що існуюча організація процесу управління здійснюється з елементами системності, дотримання вимог ієрархії та розумності, спрямованої на оптимізацію керуючих структур. Це дозволяє зробити висновок про те, що для введення системи контролінгу є певна організаційна база, яку потрібно лише вдосконалювати, а не створювати знову.

Однією з найважливіших завдань контролінгу є управління формуванням і розподілом прибутку організації, у його увазі перебувають витрати за видами і місцям їх виникнення. Відповідальність за витрати несуть керівники різних служб та підрозділів (центрів відповідальності) заводу.

У зв'язку з цим у роботі запропоновано модель розрахунку управлінського прибутку, без урахування досягнення цільового доходу з капіталу та відхилень від нормативних граничних витрат.

Для інформаційної системи управління контролінгу характерна подвійна постановка задачі:

- 1) розрахунки щодо обґрунтування рішень.
- 2) розрахунки щодо обґрунтування міри відповідальності.

Для розрахунків з обґрунтування рішень необхідний розрахунок суми покриття I у вигляді перевищення чистого доходу над граничними витратами. Її використання необхідне для того, щоб у прийнятих рішеннях завжди враховувалися альтернативні кількісні показники та як слідство – витрати, які змінюються зі збільшенням чи зменшенням, тобто, граничні витрати.

Для розрахунків з обґрунтування міри відповідальності інформаційним критерієм є сума покриття II - у вигляді різниці між сумою покриття I та прямими (з погляду можливості надання на них прямого впливу) постійними витратами. Отже, метод розрахунку сум покриттів не лише основою прийняття рішень, а й є інструмент управління.

Істотна відмінність між урахуванням витрат у фінансовій та управлінській бухгалтерії, а також отримані в роботі висновки підтверджують перевагу використання в практиці розрахунку сум покриття – перевищення обороту (цін реалізації) над прямими затратами. Оптимальне співвідношення суми покриття та чистого обороту забезпечує досягнення бажаного прибутку. Для управління прибутком нами виділено основні показники, що дозволяють регулювати результати діяльності організації.

Управлінський облік, як комплекс завдань внутрішньо фірмових економічних розрахунків, вкладених у управління організацією, полягає:

- у продуктовому обліку, що є базою для ухвалення управлінських рішень;
- в організаційному обліку, який показує, які структурні підрозділи підприємства та у якому обсязі зробили внесок у досягнення загального прибутку.

Запропонований у роботі поетапний розрахунок результату центру прибутку з використанням сум покриття показує керівнику, яким чином реалізуються обидва напрями обліку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Поетапний розрахунок сум покриття на ТОВ «Гайсинський молокозавод» за червень 2023 року, тис. грн

| Продукція | Центр прибутку | | | | Разом |
|--------------------------------------|------------------------|----------|-------------------|-------------|--------|
| | Цех №1 | | Цех №2 | | |
| | Продуктові лінії | | | | |
| | Кисломолочна продукція | | Нежирна продукція | Молоко | |
| | Біфідок 2,5% | Закваска | Кефір 1,5% | Молоко 3,2% | |
| Сума виручки від реалізації | 11 522 | 11 553 | 7 387 | 10 475 | 40 937 |
| Змінні витрати | 6 913 | 6 932 | 4 432 | 6 285 | 24 562 |
| = Сума покриття I* | 4 609 | 4 621 | 2 955 | 4 190 | 16 375 |
| Постійні витрати на продукт | 1 155 | 1 159 | 750 | 1 050 | 4 114 |
| = Сума покриття II** | 3 454 | 3 462 | 2 202 | 3 140 | 12 261 |
| Постійні витрати на продуктову лінію | 2 190 | | 470 | 2 046 | 4 7706 |
| = Сума покриття III*** | 2 359 | 2 367 | 1 735 | 1 094 | 7 555 |
| Постійні витрати центра прибутку | 390 | | | 134 | 524 |
| = Сума покриття IV**** | 6 071 | | | 960 | 7 031 |
| Результат центра прибутку | | | | | |
| Постійні витрати організації | 4 567 | | | | 4 567 |
| = Виробничий результат | 2 464 | | | | 2 464 |

Примітка до таблиці:

* – сума покриття I (або маржинальний прибуток, або матеріальна маржа) служить для оцінки пріоритетів при виборі найбільш вигідних видів продукції;

** – сума покриття II дозволяє оцінити заходи щодо просування продукції на ринок;

*** – сума покриття III (результат продуктової лінії);

**** – сума покриття IV (результат центру прибутку), що дозволяє оцінити діяльність його керівника.

Таким чином, обґрунтовано пропозиції щодо впровадження нової системи оцінки внеску кожного структурного підрозділу у досягнення загального прибутку на основі використання сум покриття.

Висновки до розділу 3

При аналізі структури витрат підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» було виявлено такі проблеми: відсутність системного підходу до управління витратами, що обумовлено відсутністю спеціального підрозділу, який координує виконання всіх функцій управлінського циклу у процесі управління витратами, що призводить до зростання витрат. Ця проблема проявляється в недостатньо якісному плануванні, розподілі та контролі витрат, внаслідок чого несвоєчасно відстежуються зміни, що створює передумови для збільшення витрат. На підприємстві не розроблено план по оптимізації витрат на персонал, не визначено центрів відповідальності, немає чіткого поділу по організаційній структурі. Тому з метою підвищення ефективності системи управління витратами для ТОВ «Гайсинський молокозавод» розроблено заходи для її удосконалення.

1. Для оптимізації витрат в контексті стратегічних витратно-утворюючих факторів визначено перспективні напрями удосконалення управління витратами підприємства. Для інтеграції стратегічного управління витратами у систему корпоративного менеджменту ТОВ «Гайсинський молокозавод» представлено алгоритм впровадження на основі класичного циклу Демінга-Шухарта PDCA та розкрито умови реалізації стратегічного підходу, інструменти, завдання та проблеми, що виникають на кожному з етапів.

2. У роботі запропоновано формування комплексної програми зниження витрат виробництва та реалізації продукції. Досліджено мотиви формування програми, представлено зміст основних напрямків та заходів по управлінню поточними витратами на підприємстві, послідовність етапів реалізації програми, а також динаміка структури витрат за економічними елементами при впровадженні комплексної програми зниження витрат на ТОВ «Гайсинський молокозавод».

3. Представлено рекомендації щодо використання інструментів контролінгу в управлінні витратами. Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження нової системи оцінки внеску кожного структурного підрозділу у досягнення загального прибутку на основі використання сум покриття.

ВИСНОВКИ

Успіх будь-якого підприємства залежить від чіткої стратегії управління, наявності ресурсів, конкурентоспроможності продукції та, не в останню чергу, від ефективності управління витратами. Для переробного підприємств у сучасних умовах важливо використовувати ефективні методи управління витратами.

Як об'єкт дослідження ТОВ «Гайсинський молокозавод» є відомим виробником широкого асортименту молочних продуктів. Проведений аналіз ефективності діяльності та системи управління витратами організації дозволив виявити головні проблеми, які стримують розвиток компанії і сформулювати напрямки, які посилять позиції підприємства переробної промисловості на ринку молочної продукції.

1. За висновками виконаного аналізу впродовж 2021–2023 років відбувалося циклічне зростання основних техніко-економічних показників діяльності. У 2021 році підприємство отримало збитки, але у 2022-2023 роках, незважаючи на певні труднощі, ТОВ «Гайсинський молокозавод» продемонструвало тенденцію до стабілізації становища.

2. Аналіз фінансового стану підприємства показав, що зростання ділової активності підприємства і прискорення показників оборотності позитивно вплинуло на ліквідність і платоспроможність фірми. Зросла фінансова стійкість підприємства. Однак особливої уваги заслуговує значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською.

3. Виконано аналіз ефективності системи управління витратами на підприємстві. Визначено основні завдання, які повинні вирішуватися для забезпечення ефективного управління витратами на молокозаводі.

Незважаючи на результати 2021 року, коли підприємство працювало збитково, дійшли висновку про більш раціональне використання ресурсів фірми:

– за період, що досліджується, зростання чистого доходу від реалізації продукції на 99,5 % при темпах зростання собівартості реалізованої продукції на 86,5 % вплинуло на підвищення валового прибутку фірми у 55 разів; чиста

рентабельність реалізованої продукції з від'ємного значення у -3,4 % збільшилася у 2023 році зростає до 2,6 %;

– фінансовий результат від операційної діяльності за зазначений період виріс на 176,4 %; інші фінансові доходи зросли у 32 рази; темпи зростання інших доходів – 320,3 %.

Хоча в 2021 році компанія зазнала збитків, загалом протягом досліджуваного періоду вона демонструвала прибуткову діяльність зі значними темпами росту. Це свідчить про дієвість системи управління витратами, адже компанія зуміла генерувати прибуток протягом більшості досліджуваних років.

4. Проаналізовано показники формування фінансових результатів молокозаводу з визначенням динаміки операційних витрат підприємства. Проведено аналіз функціонального складу та динаміки витрат.

Наведений елементний склад операційних витрат та їх динаміка за досліджуваний період. Для ТОВ «Гайсинський молокозавод» ключовим об'єктом для оптимізації витрат і зниження собівартості продукції є матеріальні витрати.

5. З посиленням на проведені анкетування визначено методи калькулювання собівартості, які застосовується на ТОВ «Гайсинський молокозавод».

6. Проведено оцінку ефективності системи управління. Значення переважної більшості показників ефективності витрат ТОВ «Гайсинський молокозавод» у досліджуваному періоді є позитивними, тобто доходи підприємства зростають швидшими темпами, аніж більшість статей його витрат.

7. Аналіз витратно-утворюючих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища заводу містить опис ринкового позиціонування виділених груп конкурентів. Проведене дослідження функціональних витратно-утворюючих факторів показало, що найбільш значущими серед них є завантаження виробничих потужностей та оптимізація зв'язків із постачальниками сирого молока та торговими підприємствами. Виконаний SWOT-аналіз дозволив виявити перелік проблем в сфері управління витратами на досліджуваному підприємстві для його подальшого удосконалення.

Вивчення діяльності підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» дозволило виявити низку проблем у існуючій системі управління витратами, тому з метою підвищення ефективності системи управління витратами для ТОВ «Гайсинський молокозавод» розроблено заходи для її удосконалення.

1. Для оптимізації витрат в контексті стратегічних витратно-утворюючих факторів визначено перспективні напрями удосконалення управління витратами підприємства. Для інтеграції стратегічного управління витратами у систему корпоративного менеджменту ТОВ «Гайсинський молокозавод» представлено алгоритм впровадження на основі класичного циклу Демінга-Шухарта PDCA та розкрито умови реалізації стратегічного підходу, інструменти, завдання та проблеми, що виникають на кожному з етапів.

2. У роботі запропоновано формування комплексної програми зниження витрат виробництва та реалізації продукції. Досліджено мотиви формування програми, представлено зміст основних напрямків та заходів по управлінню поточними витратами на підприємстві, послідовність етапів реалізації програми, а також динаміка структури витрат за економічними елементами при впровадженні комплексної програми зниження витрат на ТОВ «Гайсинський молокозавод».

3. Представлено рекомендації щодо використання інструментів контролінгу в управлінні витратами. Обґрунтовано пропозиції щодо впровадження нової системи оцінки внеску кожного структурного підрозділу у досягнення загального прибутку на основі використання сум покриття.

Для вирішення діагностованих проблем, а також для підвищення ефективності управління підприємством в цілому необхідно створення на підприємстві системи нового типу з управління витратами.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами: навч посібник / І. О. Ахновська, В. Є. Болгов. – Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. – 156 с.
2. Балан А. А., Крисенко А. В. Система управління витратами на промисловому підприємстві / А. А. Балан, А. В. Крисенко // Економіка: реалії часу. – 2014. – № 3 (13). – С. 43–49.
3. Варченко О. М. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств / О. М. Варченко., І. В. Свиноус, Д. М. Микитюк, Л. С. Іванова // Продовольчі ресурси. – 2020. – № 14. – С. 220-229.
4. Волкова М. В. Система управління витратами промислового підприємства / М. В. Волкова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (23). – С. 25–33.
5. Воробйова Л. Д., Квятковська Л. А. Удосконалення процесу ефективного управління витратами на машинобудівному підприємстві / Л. Д. Воробйова, Л. А. Квятковська // Вісник ХНУ. – 2013. – № 1(196). – С. 31-35.
6. Гавриленко Ю. М. Особливості управління витратами на підприємстві / Ю. М. Гавриленко, А. А. Коваль // Технології та дизайн. – 2012. – № 4 (5). – С. 1–8.
7. Горкавий В.К., Герасименко Ю.С. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах/ В.К Горкавий, Ю.С. Герасименко// Харківський НАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2015. – С. 11-50.
8. Григорова З. В. Сучасні методи управління витратами підприємств / З. В. Григорова, А.В. Кваско // Науковий погляд: економіка та управління. – 2021. – № 2 (72). – С. 18-24. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c5ddd559-d15b-4f61-8826-9271d15d937a/content>
9. Давидюк Т.В. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції у вітчизняних нормативних актах: напрями удосконалення / Т.В. Давидюк // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (23). – С. 6-13.
10. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві / Дробишева О.О. // Економічний вісник Запорізької державної інженерної

академії. – 2018. – Вип. 5. – С. 90–94. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_5_19 (дата звернення: 21.05.2024)

11. Дробязко С.І. Методичні основи управління витратами підприємства / С.І. Дробязко // Академічний огляд. Економіка підприємства. – 2010. – № 1 (32). – С.55-60. – Режим доступу: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/1/10.pdf>

12. Дробязко С. І. Основні характерні риси сучасних методів управління витратами / С.І. Дробязко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1(5). – Т. 2. – С. 107–114.

13. Жукевич С.М. Управління витратами діяльності в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємства / С.М. Жукевич // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 70–74.

14. Захарченко Л.А. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. – Одеса: ВМВ, 2011. – 240 с.

15. Іваницька Т.Є. Аналіз методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції будівельних підприємств / Т.Є. Іваницька // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Науковий журнал. – 2016. – № 1 (01). – С. 129-134. – Режим доступу: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/1_2016/22.pdf

16. Кодацька І.М. Управління витратами та собівартістю підприємства / І.М. Кодацька // Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – Режим доступу: <https://cdn.hneu.edu.ua/rozvitok19/thesis03-24.html>

17. Коваленко О.В. Система управління витратами / О.В. Коваленко, С.С. Осьмак // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2014. – № 1. – С. 53-60.

18. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування, 2016. – №1(51). – С. 178–182. – Режим доступу: [https://doi.org/10.26642/jen-2010-1\(51\)-178-182](https://doi.org/10.26642/jen-2010-1(51)-178-182)

19. Крушельницька О. В. Удосконалення системи управління витратами на

підприємствах / О. В. Крушельницька // Вісник ЖДТУ.– 2010.– № 1.– С. 125 – 129.

20. Леонов Я. В. Система управління витратами як фактор підвищення конкурентоспроможності / Я. В. Леонов, Ю. С. Герасименко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1 (3). – Том 2. – С. 175–183.

21. Линник О.І. Сучасна вітчизняна та зарубіжна практика калькулювання собівартості продукції, обліку та управління виробничими витратами підприємства / О.І Линник // Економіка і суспільство. Науковий журнал. – 2016. – № 6. – С. 373-378. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/64.pdf

22. Міценко Н.Г. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства / Н.Г. Міценко, І. П. Міщук, В. А. Боднарюк // Ефективна економіка. – 2016. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5711> (дата звернення : 17.04.2024 р.).

23. Охрущак К. О. Управління витратами сучасних телекомунікаційних підприємств : принципи, завдання, елементи системи управління / К. О. Охрущак // Науковий вісник Херсонського держ. ун-ту. – 2014. – Вип.7. – Ч. 3. – С. 148-152.

24. Палка І.М. Особливості управління витратами на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід / І. М. Палка // Економічний простір. – 2012. – № 67. – С. 264–269.

25. Пилипенко А. А., Дзьобко І. П., Писарчук О. В. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія / за заг. ред. А. А. Пилипенка. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 344 с.

26. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління / Н. Й. Радіонова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 64. – С.74-80 (дата звернення : 12.04.2024 р.).

27. Родіна О. В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати» / О. В. Родіна // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. – № 9. – С. 1181-1185.

28. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки / Л.А. Свистун // Економіка і

регіон. – 2017. – № 4. – С. 57–62. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11 (дата звернення: 26.02.2024)

29. Скоропад І. С. Механізм управління витратами підприємства / І. С. Скоропад, Б. Р. Балюк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.10. – С. 229–232.

30. Фаріон В. Я. Сутність витрат як економічної категорії / В. Я. Фаріон // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2013. – Вип. 1 (49). Економічні науки. – С. 44-47.

31. Хринюк О.С., Вернигора Н.С. Проблеми ефективного управління витратами на підприємствах України/ О.С. Хринюк // Наукові праці НУХТ. – 2013. – №49. – С. 219-222.

32. Христенко Л. М. Побудова системи управління витратами промислового підприємства / Л. М. Христенко, Р. О. Мозговий // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.– 2011. – № 3 (157). – С. 247–253.

33. Черняєва О. О. Особливості формування системи управління витратами підприємства : теоретичний аспект / О. О. Черняєва // Наукові праці МАУП. – 2016. – Вип. 52(1). – С. 96-104.

34. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, 2017. – 166 с.

35. Чумак Л. Ф. Сучасні шляхи вдосконалення системи управління витратами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства / Л. Ф. Чумак, М. О. Литвиненко // Бізнес Інформ. – 2017. – № 3. – С. 213-218.

36. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства / Т. І. Шутько // Ефективна економіка. – 2014. – № 12.

37. Яровенко Т. С. Сучасні підходи щодо класифікації витрат підприємств готельно-ресторанного господарства / Т. С. Яровенко, О. І. Юдіна // Економічний простір. – 2019. – № 146. – С. 149-160.

38. Яцкевич І.В. Методи управління витратами на підприємствах галузі зв'язку / І.В. Яцкевич // Вісник ХНУ. Економічні науки. – 2010. – № 1. – С. 60–62.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Визначення дефініції «витрати»

| № з/п | Визначення | Джерело |
|-------|---|--------------------|
| 1 | «Витрати - виражені в грошовій формі сукупні витрати живої і упредметненої праці в процесі підприємницької діяльності протягом певного періоду часу»[7, с. 57] | Івашкевіч В. Б. |
| 2 | «Витрати - грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво і реалізацію продукції за певний період часу». «Витрати - сукупність різних видів витрат на виробництво і продаж продукції в цілому або її окремих частин. Крім того, витрати включають специфічні види витрат: єдиний соціальний податок, втрати від браку, гарантійний ремонт та ін. Поняття «Витрати на виробництво» і «витрати» можуть співпадати тільки за певних умов» | Скляренко В.К. |
| 3 | Витрати – це загальноекономічна категорія, яка характеризує використання різних речовин та сил природи в процесі господарювання | Крушельницька О.В. |
| 4 | Обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети – це витрати підприємства | Грещак М.Г. |
| 5 | «Витрати - сукупні витрати на реальні товари і послуги; витрати наспоживання, інвестиції й державні витрати» | Осадча І.М. |
| 6 | Незважаючи на галузеві особливості, завжди в процесі виробництва беруть участь засоби праці, предмети праці та робоча сила, а у деяких галузях – природні ресурси. Використання цих елементів виробництва зумовлює витрати підприємства у процесі господарської діяльності | Атамас П.Й. |
| 7 | Витрати, які пов'язані з коштами, що вкладенні в набуття та використання факторів виробництва, становлять зміст категорії витрати | Предборський В.А. |

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [1; 5; 19; 26; 27; 30; 37].

Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Поняття «управління витратами» в економічній літературі

| Визначення категорії «управління витратами» | Автор |
|---|--|
| Спожиті ресурси або гроші, які необхідно заплатити за товари, роботи і послуги. | Ф.Ф. Бутинець |
| Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати | С. Ф. Голов |
| Процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць і носіїв та постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. | Т. М. Мудра, Н. Л. Калиновська, Л. І. Чернобай |
| Процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства. Критерієм оптимізації є мінімум витрат, що дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, вільно провадити свою цінову політику та за інших рівних умов досягти більш високих розмірів прибутку | А. М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А. А. Турило |
| Одна з важливих категорій управлінського обліку та якісної оцінки діяльності підприємства. Для управління менеджерам необхідні не просто витрати, а інформація про витрати на будь-що (продукт, або його партію, послуги тощо). | В.Г. Козак |
| Здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність | С. Ковтун, Н. Ткачук, С. Савлук |
| Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку | А. А. Пилипенко |
| Складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів | О. В. Крушельницька |
| Полягає у цілеспрямованому впливові на витрати для зміни їхнього складу, структури або поведінки у зв'язку зі зміною умов виробничо-господарської діяльності підприємства | А. І. Ясінська |
| Система, керований блок (суб'єкт управління) якої спрямовано на послідовну реалізацію функцій управління витратами за допомогою певних методів, що дозволяє регулювати чинники та управляти процесами формування витрат з метою оптимізації їх структури та рівня | Л. М. Христенко, Р. О. Мозговий |
| Для управління виробничою собівартістю витрачення ресурсів у виробництві можна відображати через використання поняття «затрати», що є зменшенням економічних вигод протягом звітного періоду, або збільшення зобов'язань підприємства, що призводить до зменшення капіталу. | Л.В. Нападовська |

Джерело: узагальнено автором на основі опрацювання [1-4; 6; 13; 16; 17; 22;36].

Продовження додатку А

Таблиця А.3 – Основні класифікаційні ознаки, які використовуються для характеристики витрат [11]

| Ознака класифікації (групування витрат) | Елементи класифікації |
|---|---|
| Економічний елемент (однорідний вид витрат незалежно від призначення) | <ul style="list-style-type: none"> – матеріальні витрати; – витрати на оплату праці; – відрахування на соціальні потреби; – амортизація основних фондів; – інші |
| Калькуляційна стаття | <ul style="list-style-type: none"> – сировина і матеріали; – зворотні відходи (віднімаються); – покупні вироби, напівфабрикати, послуги виробничого характеру; – паливо та енергія на виробничі цілі; – основна заробітна плата виробничих робітників; – додаткова заробітна плата виробничих робітників; – відрахування на соціальні потреби виробничих робітників; – витрати на підготовку та освоєння виробництва; |
| | <ul style="list-style-type: none"> – загальновиробничі витрати; – витрати через брак; – інші виробничі витрати; – позавиробничі комерційні витрати |
| Залежність від обсягів виробництва | <ul style="list-style-type: none"> – змінні (у свою чергу, поділяються на пропорційні, прогресивні та дегресивні); – умовно-постійні |
| Способи включення до собівартості | <ul style="list-style-type: none"> – прямі, безпосередньо відносять до собівартості продукції; – опосередковані, що відносять на собівартість продукції пропорційно до бази розподілу |
| Склад витрат | <ul style="list-style-type: none"> – прості (одноелементні), що складаються з одного елемента витрат; – комплексні (складні), що складаються із кількох елементів витрат |
| Техніко-економічний зміст | <ul style="list-style-type: none"> – основні; – накладні (витрати на обслуговування виробництва і управління) |
| Галузь кругообігу коштів | <ul style="list-style-type: none"> – витрати галузі виробництва (виробничі витрати); – витрати галузі обігу (обігові витрати) |
| Періодичність виникнення | <ul style="list-style-type: none"> – одноразові; – поточні; – періодичні |
| Можливість планування | <ul style="list-style-type: none"> – витрати, що можна спланувати; – витрати, що не можна спланувати |
| Лімітування | <ul style="list-style-type: none"> – витрати, що можна лімітувати; – витрати, які не лімітуються |
| Ступінь готовності продукції | <ul style="list-style-type: none"> – витрати на готову продукцію (роботи, послуги); – витрати у незавершеному виробництві |
| Об'єкт управління | <ul style="list-style-type: none"> – витрати за місцями виникнення; – витрати за центрами відповідальності |
| Залежність від діяльності підприємства | <ul style="list-style-type: none"> – залежні витрати; – незалежні витрати |

ДОДАТОК Б

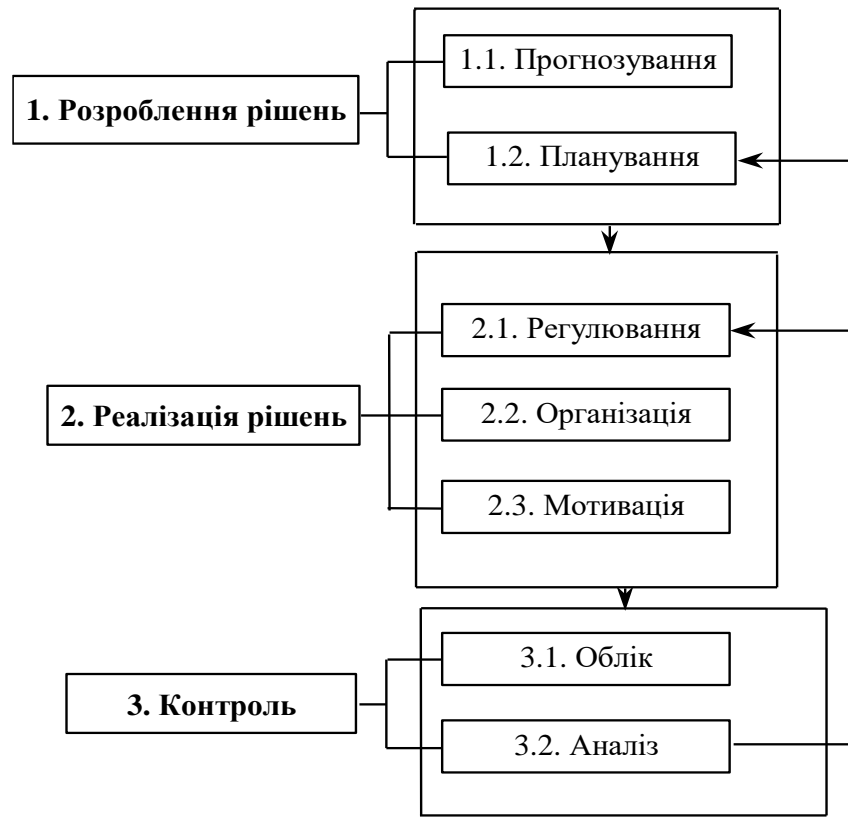


Рисунок Б.1 – Загальна схема управління витратами на підприємстві

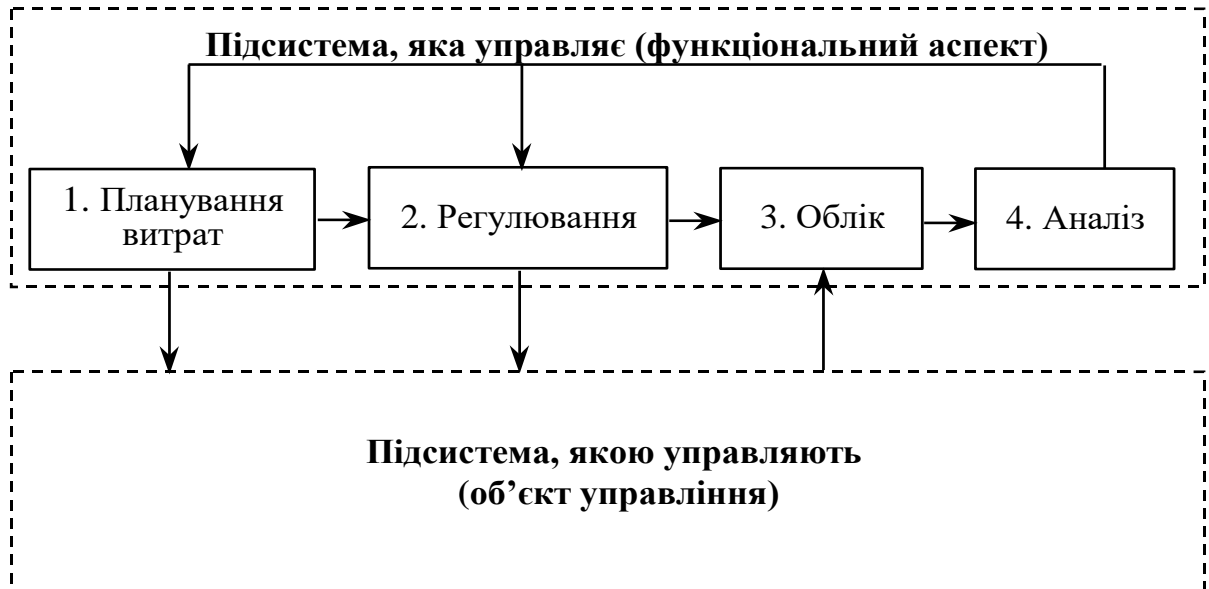


Рисунок Б.2 – Загальна схема функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Характеристика сучасних систем управління витратами [35]

| Назва системи | Характеристика | Переваги | Недоліки |
|------------------|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ЛТ | При визначеному виробничому розкладі дозволяє так організувати рух матеріальних потоків, що всі матеріальні компоненти будуть надходити в необхідній кількості, у потрібний місце і в точно у призначений час | Відсутність потреби у страхових запасах, скорочення складських площ, висока пропускна здатність, активна участь і підвищена мотивація працівників, висока результативність, висока гнучкість логістичної системи, своєчасна доставка | Низькі або відсутні запаси роблять будь-які збої в роботі системи критичними, введення системи потребує великих змін які важко реалізовувати на практиці |
| Стандарт-костинг | Базується на основі обліку та калькулюванні собівартості з використанням нормативних витрат. «Стандарт» – кількість витрат, необхідних для виробництва одиниці продукції; «кастинг» – грошове вираження цих витрат. Передбачає аналіз відхилень фактичних витрат від нормативних, дає гарний результат при використанні в галузях, де ціни на ресурси відносно стабільні, а сама продукція не змінюється протягом тривалого часу | При визначених стандартах можна заздалегідь визначити суму майбутніх витрат на виробництво і реалізацію продукції, розрахувати собівартість одиниці виробу для встановлення ціни, а також підготувати звіт про прибутки та збитки. Надає можливість забезпечувати різною інформацією різного рівня керівництво про витрати для найрізноманітніших цілей | Складно розробляти стандарти згідно з технологічною картою виробництва, не на всі виробничі витрати вдається встановлювати стандарти, що послабляє іноді контроль на місцях. На сьогодні у розвинутих країнах вважається застарілою |
| Директ-костинг | Базується на класифікації витрат на змінні та постійні та включає до себе облік витрат за їх видами, місцями виникнення й носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень | Дає можливість встановити зв'язки і пропорції між витратами та обсягами виробництва, отримати інформацію про прибутковість і збитковість виробництва залежно від його обсягу, прогнозувати зміни собівартості залежно від обсягу або потужностей, оперативно отримувати дані, що характеризують невеликий період господарської діяльності | Проблеми у виділенні постійних витрат, для потреб довгострокового планування та інших потреб управління необхідно паралельно розподіляти постійні накладні витрати в позасистемному порядку, труднощі в оцінці запасів при складанні звітів для власників підприємства |
| ABC | Ранжування витрат – виділення першочергових та інших витрат | Простота розрахунку та застосування аналізу, що не вимагає значних капіталовкладень, дозволяє розраховувати та аналізувати значну кількість параметрів, що характеризують об'єкти досліджень, можливість графічного або матричного подання результатів | Викликає потребу у значних змінах системи бухобліку та вдосконалення систем інформаційної підтримки та управління, що спричиняє зростання витрат на управління |

Продовження додатку В

Кінець таблиці В.1

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------|--|--|---|
| Таргет-костинг | Належить до методів управління витратами за цільовою собівартістю. За формулу розрахунку ціноутворення приймається: Собівартість + Прибуток = Ціна (собівартість визначається зворотним шляхом, а також замість традиційної (прогресивної) калькуляції використовується так звана зворотна (ретроградна) калькуляція) | Формування собівартості відбувається на стадії проектування і пов'язано з величиною планового прибутку, забезпечує оптимізацію рівня витрат, підвищення прозорості використання ресурсів у господарчій діяльності, удосконалює структуру витрат і сприяє підвищенню якості продукції | Для успішного впровадження в організації має бути налагоджена тісна взаємодія між різними підрозділами та працівниками; створена система управлінського обліку; колектив повинен бути єдиною командою |
| Кайзер-костинг | Призначена для забезпечення процесу зменшення витрат на виробничій стадії вже діючої моделі, сприяє забезпеченню підтримки стратегії оптимізації витрат, спрямована на зростання ефективності виробничих процесів і приводить до визначених цільових результатів. Реалізується як процес поступового зниження витрат на виробничому етапі, у результаті чого досягається не обхідний рівень собівартості та забезпечується прибутковість виробництва | Позитивні зміни здійснюються безперервно, маленькими кроками та не потребують значних витрат на їх реалізацію | Обов'язкова мотивація працівників, а також удосконалення мотивації корпоративної культури, що сприяє безпосередньому залученню співробітників до відповідального виконання завдань |
| Абсорпшн-костинг | До собівартості продукції включаються всі витрати (у тому числі й накладні), передбачає розподіл усіх витрат між реалізованою продукцією і залишками продукції, витрати діляться залежно від їх функціональної ролі на виробничі, реалізаційні й адміністративні | Відсутність поділу витрат на постійні та змінні, точніше визначення фінансового результату діяльності підприємства, відображення покриття доходом від реалізації продукції кожного виду прямих змінних витрат і постійних накладних витрат, обґрунтованість вибору додаткового замовлення, використання в цілях фінансового обліку та складання зовнішньої звітності | Розподіл накладних витрат на засадах умовності та ретроспективності, невизначеність фактичної собівартості продукції на початковому етапі, можливі ускладнення облікових і розрахункових процедур |

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2021-2023 роки

| № п/п | Показник | Один. виміру | Роки | | | Відхилення 2023 р. у порівнянні з 2021 р. | |
|-------|---|--------------|-----------|-----------|-----------|---|------------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | Абс. (+,-) | Відн., % |
| 1 | Обсяг виробництва продукції | тис. грн | 286 718,6 | 422 573,8 | 570 184,9 | 283 466,3 | 198,8 |
| 2 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | тис. грн | 280 874 | 411 064 | 556 278 | 277 404 | 199,5 |
| 3 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн | 281 451 | 373 314 | 524 900 | 243 449 | 186,5 |
| 4 | Валовий прибуток | тис.грн | -577 | 37 750 | 31 378 | 31 955 | у 55 разів |
| 5 | Середньооблікова кількість штатних працівників, в т.ч. - робітників | чол. | 294 | 278 | 275 | -19 | 93,5 |
| | | | 268 | 254 | 249 | -19 | 92,9 |
| 6 | Фонд заробітної плати | тис. грн | 21 211 | 22 032 | 25 270 | 4 059 | 119,1 |
| 7 | Середньомісячна заробітна плата одного працівника | грн | 6 012 | 6 604 | 7 658 | 1 646 | 127,4 |
| 8 | Сукупні операційні витрати | тис. грн | 286 465 | 339 332 | 455 271 | 168 806 | 158,9 |
| 9 | Чистий прибуток (збиток) | тис. грн | -9 602 | 25 088 | 14 470 | 24 072 | у 2,5 рази |
| 10 | Виробіток продукції на одного працівника | тис.грн/чол. | 1 027,7 | 1 520 | 2 073,4 | 1 045,7 | 201,7 |
| 11 | Власні оборотні засоби | тис. грн | -37 591 | -10 816 | 4 701 | 42 292 | 112,5 |
| 12 | Середньорічна вартість основних фондів | тис. грн | 58 655,5 | 60 521 | 58 447 | -208,5 | 99,6 |
| 13 | Фондовіддача | грн | 4,79 | 6,79 | 9,52 | 4,73 | 198,7 |
| 14 | Фондомісткість | грн | 0,21 | 0,15 | 0,11 | -0,1 | 52,4 |
| 15 | Чиста рентабельність реалізованої продукції | % | -3,4 | 6,1 | 2,6 | 6,0 | 176,5 |

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Фінансові показники діяльності підприємства у 2021-2023 роках

| № пп | Показник | Нормативне значення | Фактичне значення | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|------|--|---------------------|-------------------|-------|-------|---------------------------|-----------|------------------------|------------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022-2021 | 2023-2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. | Коефіцієнт фінансової незалежності | >0,5 | 0,25 | 0,36 | 0,44 | 0,11 | 0,08 | 144 | 122,2 |
| 2. | Концентрації залученого капіталу | <0,5 | 0,77 | 0,65 | 0,65 | -0,12 | 0,0 | 84,4 | 100 |
| 3. | Маневреності власного капіталу | >0,3 | 0,89 | 0,96 | 0,79 | 0,07 | -0,17 | 107,8 | 82,3 |
| 4. | Мобільності активів | 0,5 | 0,75 | 1,35 | 2,05 | 0,6 | 0,7 | 180 | 151,8 |
| 5. | Загальної ліквідності | 1,0-2,0 | 0,58 | 0,90 | 1,21 | 0,32 | 0,31 | 207,1 | 134,4 |
| 6. | Термінової ліквідності | 1,0 | 0,14 | 0,29 | 0,66 | 0,15 | 0,37 | 207,1 | 227,6 |
| 7. | Абсолютної ліквідності | 0,2-0,35 | 0,004 | 0,081 | 0,193 | 0,077 | 0,112 | у 20 разів | у 2,4 рази |
| 8. | Оборотності активів | - | 6,11 | 6,38 | 5,47 | 0,27 | -0,91 | 104,4 | 85,7 |
| 9. | Оборотності запасів | - | 8,59 | 8,22 | 9,60 | -0,07 | 1,38 | 99,2 | 116,7 |
| 10. | Ділової активності | > 20 | 2,57 | 2,89 | 3,08 | 0,32 | 0,19 | 112,5 | 106,5 |
| 11. | Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості | 0,6-1,0 | 0,58 | 0,67 | 2,04 | 0,09 | 1,3 | 115,5 | у 3 рази |

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Показники формування прибутку ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2021-2023 роки

У тис.грн

| № п/п | Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|-------|---|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | тис.грн | % |
| 1 | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції | 280 874 | 411 064 | 556 278 | 277 404 | 199,5 |
| 2 | Собівартість реалізованої продукції | 281 451 | 373 314 | 524 900 | 243 449 | 186,5 |
| 3 | Валовий прибуток (збиток) | -577 | 37 750 | 31 378 | 31 955 | у 55 разів |
| 4 | Інші операційні доходи | 7 462 | 9 575 | 13 408 | 5 946 | 179,6 |
| 5 | Адміністративні витрати | 4 429 | 4 872 | 6 653 | 2 224 | 150,2 |
| 6 | Витрати на збут | 4 986 | 8 798 | 8 051 | 3 065 | 161,5 |
| 7 | Інші операційні витрати | 7 218 | 5 696 | 12 883 | 5 665 | 178,5 |
| 8 | Фінансовий результат від операційної діяльності | -9 748 | 27 959 | 17 199 | 26 947 | 276,4 |
| 9 | Інші фінансові доходи | 45 | 268 | 1 451 | 1 406 | у 32 рази |
| 10 | Інші доходи | 325 | 156 | 1 041 | 716 | 320,3 |
| 11 | Фінансові витрати | 223 | 336 | 1 909 | 1 686 | у 8,5 разів |
| 12 | Інші витрати | 1 | 52 | 99 | 98 | у 99 разів |
| 13 | Фінансовий результат від до оподаткування | -9 602 | 27 995 | 17 683 | 27 285 | 284,2 |
| 14 | Витрати (дохід) з податку на прибуток | 0 | 2 907 | 3 213 | 3 213 | - |
| 15 | Чистий фінансовий результат | -9 602 | 25 088 | 14 470 | 24 072 | у 2,5 рази |

Джерело: складно на основі фінансової звітності підприємства

Продовження додатку Г

Таблиця Г.4 – Функціональний склад і динаміка витрат ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2021-2023 роки

У тис.грн

| № п/п | Показники | Роки | | | Відхилення 2023 р. до 2021 р. | |
|-------|-------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------------------|-------------|
| | | 2021 | 2022 | 2023 | тис.грн | % |
| 1 | Собівартість реалізованої продукції | 281 451 | 373 314 | 524 900 | 243 449 | 186,5 |
| 2 | Адміністративні витрати | 4 429 | 4 872 | 6 653 | 2 224 | 150,2 |
| 3 | Витрати на збут | 4 986 | 8 798 | 8 051 | 3 065 | 161,5 |
| 4 | Інші операційні витрати | 7 218 | 5 696 | 12 883 | 5 665 | 178,5 |
| 5 | Фінансові витрати | 223 | 336 | 1 909 | 1 686 | у 8,5 разів |
| 6 | Інші витрати | 1 | 52 | 99 | 98 | у 99 разів |

Джерело: складно на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця Г.5 – Елементний склад і динаміка операційних витрат підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод» у 2021-2023 роки

| № п/п | Елементи витрат | Роки | | | | | |
|-------|----------------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|
| | | 2021 | | 2022 | | 2023 | |
| | | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % |
| 1 | Матеріальні затрати | 248 231 | 86,6 | 296 227 | 87,3 | 402 189 | 88,3 |
| 2 | Витрати на оплату праці | 21 211 | 7,4 | 22 032 | 6,5 | 25 270 | 5,6 |
| 3 | Відрахування на соціальні заходи | 4 501 | 1,6 | 4 676 | 1,4 | 5 332 | 1,2 |
| 4 | Амортизація | 9 468 | 3,3 | 9 841 | 2,9 | 9 863 | 2,2 |
| 5 | Інші операційні витрати | 3 054 | 1,1 | 6 556 | 1,9 | 12 617 | 2,7 |
| Разом | | 286 465 | 100 | 339 332 | 100 | 455 271 | 100 |

Продовження додатку Г

Таблиця Г.6 – Показники оцінки ефективності витрат ТОВ «Гайсинський молокозавод» за 2023 рік

| Показник | Розрахунок | Результат |
|--|---|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів | Загальні операційні витрати/ (Чистий дохід + інші операційні доходи) | 0,799161 |
| Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції | Собівартість реалізованої продукції / (Чистий дохід + інші операційні доходи) | 0,921384 |
| Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності | Загальні витрати від звичайної діяльності/ Загальні доходи від звичайної діяльності | 0,969809 |
| Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності | Витрати від іншої операційної діяльності/ Доходи від іншої операційної діяльності | 0,816477 |
| Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу | Собівартість реалізованої продукції / Чистий дохід | 0,943593 |
| Частка постійних витрат у валовому прибутку | (Адміністративні витрати + витрати на збут)/ Валовий прибуток | 0,468608 |
| Рентабельність основної діяльності | Валовий прибуток/ Собівартість реалізованої продукції | 0,059779 |
| Чиста рентабельність | Чистий прибуток/ Загальні витрати від звичайної діяльності | 0,025945 |

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства¹

| № | Показники | Бали | | |
|-----|---|------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Ступінь досягнення цілей | | ✓ | |
| 2. | Ступінь доцільності організаційної структури | | ✓ | |
| 3. | Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства | ✓ | | |
| 4. | Стиль правління | ✓ | | |
| 5. | Рівень прибутку | | ✓ | |
| 6. | Доля ринку | ✓ | | |
| 7. | Система контролю якості продукції | | ✓ | |
| 8. | Широта асортименту | | | ✓ |
| 9. | Гнучкість цінової політики | | ✓ | |
| 10. | Доцільність договірної політики | | ✓ | |
| 11. | Система організації збуту | | ✓ | |
| 12. | Рівень сервісу | | ✓ | |
| 13. | Система стимулювання покупців | | ✓ | |
| 14. | Ступінь маркетингової активності | | ✓ | |
| 15. | Дослідження і розробки | ✓ | | |
| 16. | Стан матеріально-технічної бази | ✓ | | |
| 17. | Кваліфікаційний склад кадрів | | ✓ | |
| 18. | Оцінка руху кадрів | ✓ | | |
| 19. | Ступінь вмотивованості кадрів | | ✓ | |
| 20. | Фінансові можливості підприємства | | ✓ | |
| 21. | Організаційна культура | | ✓ | |

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

| № | Аспект внутрішнього середовища | Сильні сторони ¹ | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ² | Слабкі сторони ¹ | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ³ |
|----|--------------------------------|--|---|---|---|
| 1. | Організація управління | Чітка стратегія та визначені цілі | 2 | Недостатня комунікація | 3 |
| 2. | Маркетинг | Аналіз ринку та конкуренції | 2 | Недосконале спілкування зі споживачами; недоліки роботи з постачальниками | 2 |
| 3. | Дослідження і розробки | Інноваційність | 3 | Ризик неуспіху | 1 |
| 4. | Технологія | Інноваційність та розширення можливостей | 2 | Високі витрати | 2 |
| 5. | Персонал | Мотивація та працездатність | 3 | Недостатня кваліфікація | 2 |
| 6. | Фінанси | Стабільність та ресурси | 3 | Великі зовнішні та внутрішні ризики | 2 |
| 7. | Організаційна культура і імідж | Створення позитивної репутації | 2 | Недостатня комунікація | 3 |

¹ Навести деталізований перелік сильних та слабких сторін підприємства.² Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.³ Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

| Група факторів | Фактори | Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹ | Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ² |
|----------------|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Споживачі | 1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку | - | 2 |
| | 2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства | + | 2 |
| | 3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів | + | 1 |
| | 4. Купівельна спроможність споживачів | - | 2 |
| | 5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства | - | 1 |
| Постачальники | 1. Конкурентна сила постачальника | - | 3 |
| | 2. Ступінь привабливості постачальника | + | 1 |
| | 3. Доцільність договірної політики | + | 1 |
| Конкуренти | 1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства | + | 3 |
| | 2. Сила конкурентного тиску | + | 1 |
| | 3. Число активних конкурентів | - | 3 |

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку Д

Таблиця Д.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

| Група факторів | Фактор | Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹ | Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ² |
|---------------------|--|--|---|
| Економічні | 1. Розвиток економіки України (регіону) | - | 3 |
| | 2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства | + | 2 |
| | 3. Темп інфляції | - | 3 |
| | 4. Рівень податкових ставок | - | 2 |
| | 5. Рівень доходів населення України | - | 2 |
| Політичні | 1. Рівень політичної стабільності в Україні | + | 1 |
| | 2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку | + | 1 |
| Правові | 1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства | + | 0 |
| Демографічні | 1. Чисельність населення України | - | 2 |
| | 2. Статеві-віковий склад населення | + | 0 |
| Науково-технічні | 1. Нововведення в області товарів | + | 2 |
| | 2. Нововведення в області технологій | + | 2 |
| | 3. Нововведення в області менеджменту | + | 1 |
| Природні | 1. Природні умови | + | 2 |
| | 2. Стан природних ресурсів України | + | 0 |
| | 3. Екологічний фактор | - | 1 |
| Соціально-культурні | 1. Рівень освіти в Україні | + | 1 |
| | 2. Соціальні умови життя | + | 1 |

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку Д

Таблиця Д.5 – Матриця SWOT-аналізу діяльності підприємства ТОВ «Гайсинський молокозавод»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - кваліфіковані кадри; - зростання прибутковості діяльності; - досвід роботи на внутрішньому та зовнішньому ринках молочної продукції (Молдова, Туреччина, Таїланд), наявність позитивної репутації, яка сприяє довірі ділових партнерів та зростанню попиту на продукцію підприємств; - достатньо високий рівень якості продукції, в порівнянні з іншими вітчизняними виробниками; - налагоджені канали збуту; - відпрацьована технологічна та рецептурна база. | <ul style="list-style-type: none"> - зношеність виробничої бази, подальша модернізація якої у межах наявних фінансових ресурсів є актуальною проблемою; - недостатній організаційно-технічний рівень виробництва; - недостатній асортимент товарів, який необхідно розширювати; - відсутність сировини в достатній кількості та її сезонні постачання; - великі складські запаси сировини і готової продукції; - нестача оборотних коштів; - недостатні фінансові ресурси, що не дозволяє підприємству постійно оновлювати виробничу базу, підвищувати якість продукції, розширювати асортимент, проводити маркетингові дослідження та охоплювати нові сегменти ринку. |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> - більш повне використання виробничих потужностей; - наявність резервів росту обсягів виробництва продукції та створення нових ринків збуту; - розвиток технологій і введення програм, що дозволяють контролювати витрати компанії; - розширення асортименту та поліпшення якості продукції; - збільшення об'ємів постачань сировини за рахунок кооперації з виробниками молока та створення власних сировинних зон; - розширення експорту продукції у Західноєвропейські країни. | <ul style="list-style-type: none"> - дефіцит сировинних ресурсів; - недостатній рівень платоспроможності покупців; - високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку; - технологічне відставання; - неможливість залучити інвестиційні ресурси у достатніх об'ємах; - високі податкові ставки; - високий рівень соціально-економічної та політичної нестабільності всередині країни. |

ДОДАТОК Ж

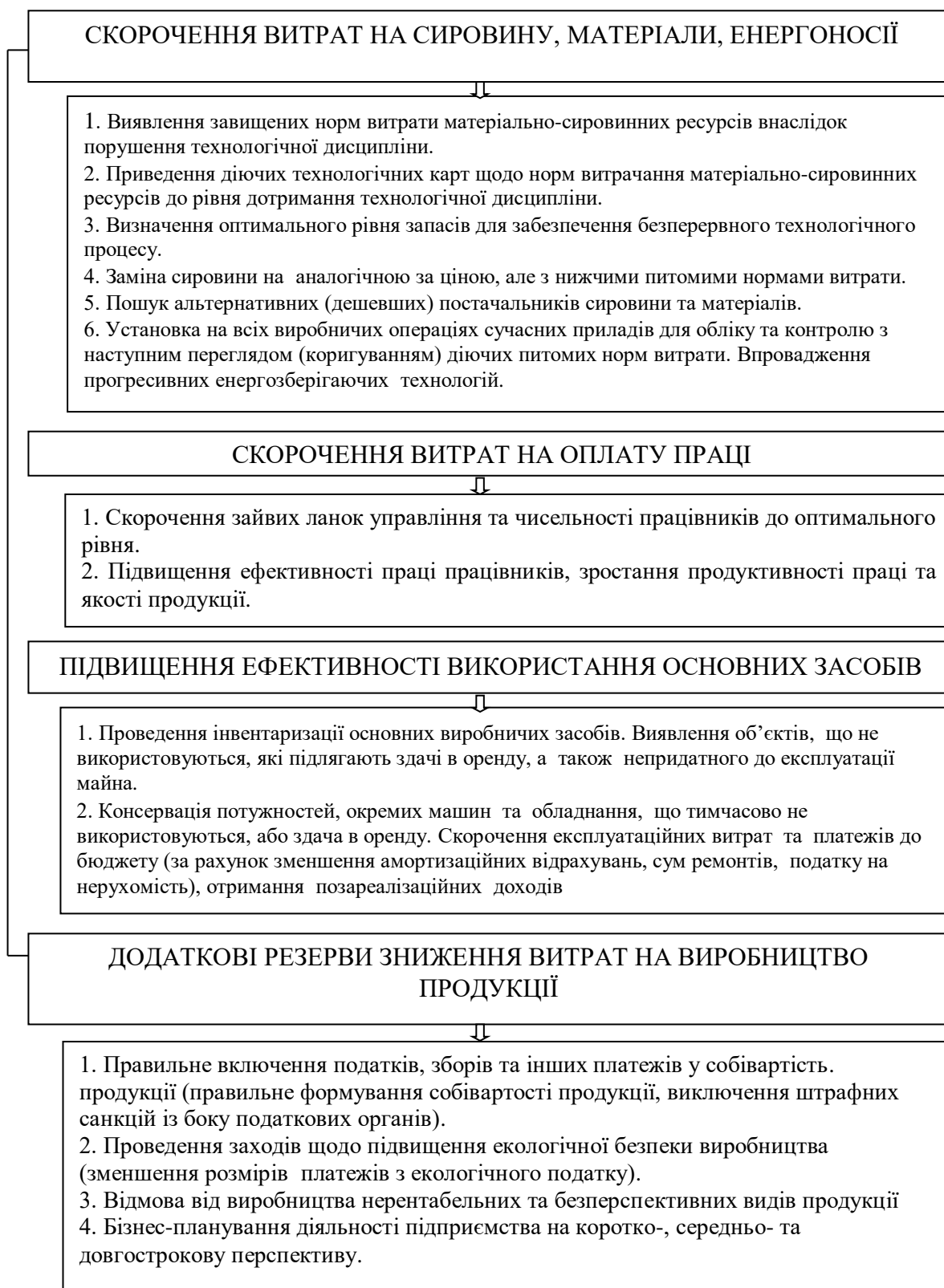


Рисунок Ж.1 – Рекомендовані напрямки та заходи по управлінню поточними витратами на підприємстві ТОВ «Гайсинський молокозавод»

Продовження додатку Ж

Таблиця Ж.2 – Послідовність етапів реалізації програми зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції

| № п/п | Найменування етапу |
|-------|--|
| 1. | Аналіз витрат за виробництво і реалізацію продукції. Аналіз проводиться по підприємству, структурним підрозділам, центрам відповідальності, бізнес-процесам і функціям менеджменту. |
| 2. | Оцінка стану нормування, бюджетування, управлінського обліку, їх відповідності завданням оптимізації витрат, виявлення позицій, які потребують удосконалення. |
| 3. | Комплекс заходів щодо ефективного використання матеріальних, трудових, енергетичних та інших ресурсів. |
| 3.1. | Система заходів щодо вдосконалення нормування, організації обліку та контролю витрат. |
| 3.2. | Система заходів щодо впровадження та ефективного використання ресурсозберігаючих технологій відповідно до галузевої специфіки підприємства, впровадження безвідходних технологій, зменшення відходів та втрат, вторинного використання сировини, підвищення якості продукції та зниження втрат від браку |
| 3.3 | Система заходів щодо поліпшення використання основних фондів. |
| 3.4 | Удосконалення організації праці та виробництва. |
| 3.5 | Основні напрями вдосконалення логістичних процесів. |
| 4. | Мотивація персоналу. |
| 5. | Організаційний план реалізації програми. |
| 6. | Моніторинг виконання програми. |
| 7. | Аналіз використання програми. |

Продовження додатку Ж

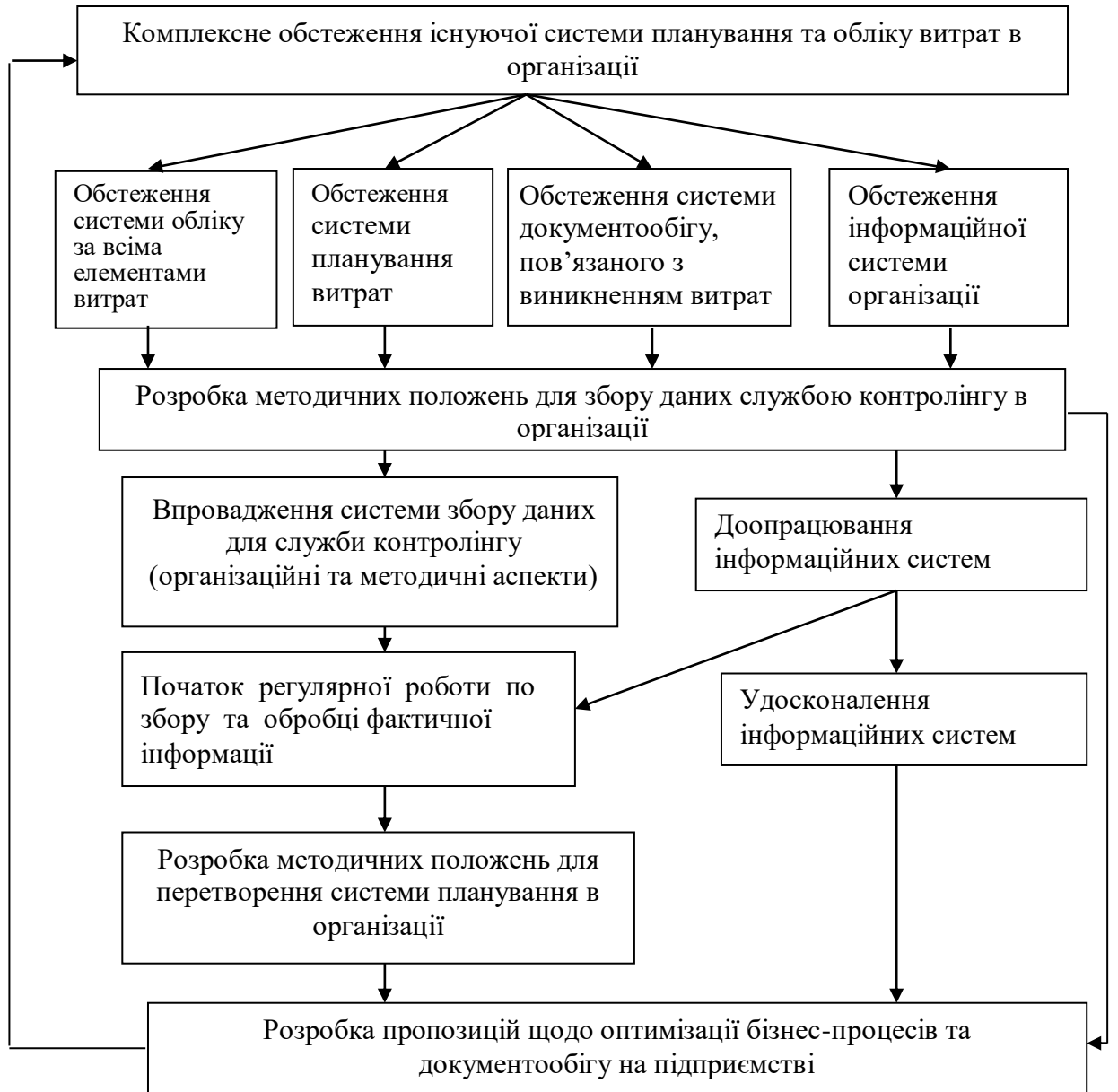


Рисунок Ж.3 – Послідовність робіт із впровадження системи контролінгу