

128
26.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



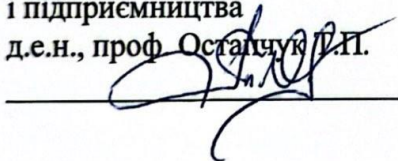
БОГДАНЕВИЧ Людмила Віталіївна
(студент групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

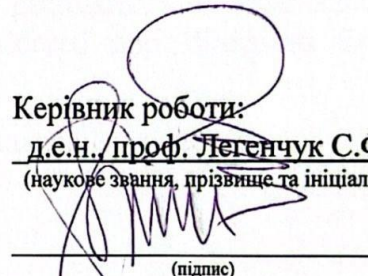
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ДП «РАДОМІЛК»)

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук І.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Легенчук С.Ф.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
Довбенько В.В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Богданевич Л.В. Удосконалення системи управління витратами підприємства (на прикладі ДП «Радомілк»). – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості функціонування системи управління витратами підприємства та визначено напрями її оптимізації.

Ключові слова: витрати, управління, управління витратами, точка беззбитковості, оптимізація.

Annotation

Bohdanevich L.V. Improvement of the company's cost management system (on the example of the Radomilk subsidiary). – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2022.

The master's qualification work examines the peculiarities of organization of enterprise's cost management system were considered and directions for its optimization were determined..

Keywords: costs, management, cost management, break-even point, optimization.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні основи управління витратами господарської діяльності підприємства	7
1.1. Поняття та структура витрат підприємства.....	7
1.2. Система управління витратами господарської діяльності.....	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління витратами господарської діяльності	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами господарської діяльності підприємства	36
Висновки до розділу 1	41
Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк»	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Радомілк»	51
2.3. Оцінка системи управління господарськими витратами підприємства	58
Висновки до розділу 2	68
Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк»	71
3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю ДП «Радомілк»..	71
3.2. Резерви підвищення ефективності використання системи управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк»	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	92
Висновки до розділу 3	97
Висновки	99
Список використаних джерел	103
Додатки.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови ведення бізнесу в Україні складні та мають багато ризиків. При цьому підприємства на ринку мають бути конкурентоспроможними, щоб не втратити свої позиції та ринкову частку. За таких умов ефективне використання ресурсів може стати вагомим конкурентною перевагою. Оптимізація використання ресурсів є одним з ключових завдань роботи системи управління витратами господарської діяльності підприємства. Розробка, формування та вдосконалення такої системи підвищить рівень рентабельності продукції, або ж дозволить знизити на неї ціну на ринку за рахунок зниження рівня витрат на її виробництво та реалізацію. При цьому, чим складніші зовнішні умови функціонування підприємства, тим важливішою стає система управління витратами для забезпечення господарської діяльності.

Для раціоналізації роботи системи управління витратами для керівництва підприємства необхідно мати інформацію про вид та тип витрат, їх особливості, а також володіти інформацією про об'єкт витрат. Це зумовлює ефективність прийняття управлінських рішень.

Дослідженням функціонування та вдосконалення системи управління витратами господарської діяльності займалися багато вчених-економістів, що підтверджує актуальність та важливість вивчення цього питання в сучасних умовах ведення бізнесу. Серед дослідників проблематики управління витратами є такі вчені, як: І.Є. Андрющенко, Р.М. Бугріменко, Ф.Ф. Бутинець, В.Л. Вороніна, О.В. Коба, О.Ю. Литовченко, І.А. Маркіна, Ю.Ю. Миронова, А.В. Палько, О.П. Півнюк, А.І. Рудич, П.В. Смірнова, Ю.С. Цал-Цалко, М.В. Чорна, Г.П. Шавкун, Т.І. Шутько, Л.О. Ющишина. Проте, не дивлячись на поширеність даної теми досліджень, подальше вивчення та розвиток теоретичних засад функціонування і вдосконалення системи управління витратами господарської діяльності не втратило своєї актуальності.

Наведені вище обставини і стали причиною для вибору теми, постановки мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема цілком відповідає проблемам підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення і подальший розвиток теоретичних та методичних засад формування системи управління витратами господарської діяльності підприємства, а також виявлення резервів підвищення ефективності роботи системи управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк».

Постановка проблеми обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічну сутність витрат та їх види;
- дослідити механізм управління витратами господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки системи управління витратами господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами господарської діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності ДП «Радомілк»;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства
- проаналізувати систему управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління підприємством;
- визначити основні резерви для оптимізації системи управління витратами господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління витратами господарської діяльності підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади оптимізації системи управління витратами господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Основою для побудови структури магістерської кваліфікаційної роботи став системно-структурний підхід, що визначає систему

управління витратами господарської діяльності як цілісну систему, але вона при тому є невід’ємною частиною загальної системи управління підприємством. Структурний метод було використано також при дослідженні організаційної структури підприємства. Теоретичне та суспільне значення управління витратами господарської діяльності досліджувались за використання діалектичного методу. Функціональний метод дозволив сформулювати та дослідити основні функції системи управління витратами господарської діяльності. Оцінку діяльності підприємства було здійснено з використанням аналітичного методу. Пошук та аналіз джерел літератури і нормативно-правових актів було здійснено із застосуванням монографічного методу. Для розв’язання поставлених у магістерській кваліфікаційній роботі завдань було також використано наступні методи: наукової абстракції, індукції, дедукції, аналізу, синтезу, системного підходу, графічного аналізу тощо. Метод класифікації використовувався для визначення класифікаційних ознак та дослідження видових проявів витрат як економічної категорії. А для побудови структурованих та обґрунтованих висновків щодо особливостей системи управління витратами господарської діяльності було використано метод синтезу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові фахові видання, навчальні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистична інформація, фінансова та управлінська звітність ДП «Радомілк».

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління витратами господарської діяльності підприємства. Це розкрито, зокрема, у наступному:

- удосконалено підхід до класифікації витрат підприємства, що враховує їх економічні особливості та види діяльності, які здійснюються підприємством (основна, фінансова та інвестиційна);

- удосконалено методичні засади оцінки системи управління витратами господарської діяльності, враховуючи матеріальну складову в усіх сферах

діяльності підприємства, з використанням кількісних показників оцінки щодо кожного аспекту управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в пошуку та обґрунтуванні резервів оптимізації системи управління витратами господарської діяльності підприємства. Визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Богданевич Л.В. Теоретичні основи економічного механізму управління господарськими витратами підприємства. Тези IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» : Державний університет «Житомирська політехніка», 2023. С. 15-16

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 35 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 105 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура витрат підприємства

Основною метою діяльності кожного суб'єкту господарювання є отримання прибутку. А обсяги отриманого прибутку будуть на пряму залежати від цін на продукцію підприємства та понесених ним витрат. В сучасних ринкових умовах ціни на продукцію формуються під впливом попиту та пропозиції, отже підприємство не здатне повністю на неї впливати та, при цьому, лишатися конкурентоспроможним. А ось на рівень витрат компанії простіше вплинути та використати їх як власну конкурентну перевагу [50, с.302].

Щоб ефективніше здійснювати процес управління діяльністю підприємства та раціонального прийняття управлінських рішень важливо розрізняти поняття «Витрати» та поняття «Затрати». Згідно підходу Ахновської І. та Болгова В. ці категорії різні та мають відмінні підходи до їх визначення. Так затрати – це виражені в грошовій формі кількісні показники різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних фондів, фінансових ресурсів), які було використано в процесі виробництва, обміну і розподілу продукції. А ось витрати – це зменшення економічних вигід протягом звітного періоду, яке відбувається у формі відтоку чи виснаження активів, або збільшення суми зобов'язань і резервів, що виражається в зменшенні капіталу (яке не пов'язане з його розподілом між власниками) [3, с.5].

Згідно такого підходу витрати виникають, коли [3, с.5]:

- ресурси «уходять» з підприємства;
- ресурси лишаються на підприємстві, проте вони «втрачають вагу» (зменшується їх вартість);

– ресурси на підприємстві поки залишаються, але виникають зобов'язання щодо цих ресурсів перед зовнішніми суб'єктами.

Отже, основною різницею між затратами та витратами буде те, що затрати пов'язані лише з процесом використання ресурсів, а витрати пов'язані з тим, що ресурси залишають підприємство. Проте в економічній літературі дані поняття дуже часто ототожнюють. Також «затрати» можуть відразу у процесі виникнення перетворитися на «витрати», або ж стати «витратами» в наступних періодах. Останнє можливо якщо одні ресурси трансформуються в інші [3, с.9].

Витрати підприємства визначають його конкурентоспроможність на ринку, та забезпечують можливість використання цінових методів у формуванні власних конкурентних переваг. Зниження витрат на виробництво продукції дозволить збільшити «запас міцності» у випадку кризи або погіршення кон'юнктури ринку [50, с.302].

В різних джерелах економічної літератури можна зустріти різні підходи до визначення терміну «Витрати». Основні з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «Витрати» в економічній літературі

№	Автор	Визначення поняття «Витрати»
1	2	3
1	Андрющенко І., Палько А. [2]	Під витратами підприємства розуміють усю сукупність витрачених ресурсів на виробництво продукції на якій спеціалізується підприємство. Вони дають чітку характеристику вартості виробництва продукції.
2	Ахновська І., Болгов В. [3, с.5]	Витрати – це зменшення економічних вигід протягом звітного періоду, що відбувається у формі відпливу чи виснаження активів, або збільшення суми зобов'язань і резервів, що виражається в зменшенні капіталу, не пов'язаного з його розподілом між власниками.
3	Бланк І. [5, с.35]	Витрати – це споживання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також і нематеріальних ресурсів.
4	Брігхем Е. [6, с.57]	Витрати – це явні витрати підприємства, які призводять до отримання економічних вигод.
5	Великий Ю., Прохорова В., Сабліна Н. [8, с.11]	Витрати відносяться до структури ресурсів, які використовуються у виробничій діяльності, видатки відносяться до операційної діяльності підприємства, до його грошових потоків, оскільки виникають у процесі його поточної операційної діяльності і вимагають для своєї оплати коштів. Видатки з грошовими потоками не пов'язані й слугують елементом, що формує показник собівартості. Частина видатків – це операційні видатки, а частина пов'язана з фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства й включається в собівартість продукції в роздріб

		відповідно до законодавчо затверджених норм і правил. Розподіл ресурсів відповідно до напрямів діяльності становить складову частину
--	--	--

Продовження табл. 1.1

1	2	3
		управління господарською діяльністю промислового підприємства як єдиної системи.
6	Волошина О., Клименко Н. [10, с.86]	Витрати – це сукупність виражених у грошовій формі і використаних ресурсів підприємства, пов'язаних із виробництвом продукції, наданням послуг, виконанням робіт та їхньою реалізацією.
7	Дерій В.П. [16, с.155]	Витрати – це запаси, необоротні активи та інші ресурси підприємства, які були використані в процесі фінансово-господарської діяльності підприємства, а також погашення підприємством своїх зобов'язань перед бюджетом та іншими кредиторами.
8	Дикань В. [17, с.88]	Проводить паралель між витратами та видами діяльності підприємства в межах теорії фінансового менеджменту: 1) звичайної діяльності: – операційної; – фінансової; – інвестиційної. 2) надзвичайної діяльності.
9	Заруднев О.І. [27]	Визначає витрати як поєднання у собі трьох основних елементів: витрати, пов'язані з виробництвом продукції; витрати, пов'язані з реалізацією продукції, та трансакційні витрати підприємства.
10	Котляров С. [39, с.44]	Витрати являють собою вартісне вираження ресурсів (матеріальних і трудових) підприємства, які використовуються для виробництва продукції, отримання прибутку або для досягнення будь-якої іншої мети організації.
11	Кравчук Ю., Турило А., Турило А. [90, с.85]	Витрати – це вартісне вираження величини використаних ресурсів, витрачених на здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, а також для досягнення поставленої мети підприємства.
12	Кудлак В., Мессарош А. [42, с.189]	Витрати – це спожиті у грошовому вимірі ресурси (трудові, матеріальні, нематеріальні і фінансові) для досягнення підприємством певної мети (в основному, для виробництва і реалізації товарів і послуг).
13	Мельник Л., Корінцева О. [54]	Витрати – це прямі і непрямі, фактичні та можливі виплати або упущені вигоди, необхідні для залучення та отримання ресурсів в межах певного напрямку.
14	Міцкевич А. [55, с.12]	В економіці витрати – це грошовий вимір усіх ресурсів, витрачений для досягнення конкретної мети.
15	Нападовська Л. [1]	Витрати трактуються як відтік грошових коштів, а також, як погашення (зменшення) економічної вигоди підприємства протягом звітного періоду або збільшення зобов'язань підприємства, що може призвести до зменшення прибутковості підприємства.
16	П(С)БО 16 «Витрати» [62]	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок

		його вилучення або розподілення власниками).
17	Скригун Н. [78, с.12]	Витрати є складною економічною категорією, вирішальним фактором, що впливає на фінансові результати діяльності будь-яких суб'єктів підприємницької діяльності.

Закінчення табл. 1.1

1	2	3
18	Словник фінансово-правових термінів [80, с.113]	Витрати – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, у результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, унаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу (крім зміни капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником).
19	Ткаченко Н. [84, с.234-235]	Витрати – це спожиті в процесі виробництва засоби виробництва, які втілюють у собі працю в минулому (сировину, матеріали, амортизацію основних засобів, працю працівників, зайнятих у процесі виробництва зі відповідними на неї нарахуваннями та ін.)
20	Цал-Цалко Ю. [94, с.9]	Витрати – це зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства, за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені.
21	Чорна М., Смірнова П., Бугріменко Р. [97, с.7]	Витрати – це виражені в грошовій формі затрати різних видів економічних ресурсів (праці, сировини, матеріалів тощо) під час виробництва і реалізації продукції.

Джерело: складено на основі [1; 2; 3; 5; 6; 8; 10; 16; 17; 27; 39; 42; 54; 55; 62; 78; 84; 90; 94; 97]

Отже, виходячи з наведених вище визначень, можна зробити висновок, що витрати – це зменшення економічних вигід підприємства або збільшення його зобов'язань у наслідок ведення його господарської діяльності, що приводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його зменшення у випадку вилучення власниками).

Витрати за своєю сутністю є складною економічною категорією, а їх особливості залежать від місця їх виникнення, ролі у діяльності та етапу діяльності підприємства. Будь-які ресурси на ринку, доки вони не стануть власністю фірми, є потенційними для підприємства. Та з моменту їх придбання підприємством вони стають реальними ресурсами (факторами виробництва) та працюють на забезпечення досягнення мети підприємства. Отже, потенційні ресурси трансформуються у реальні лише з моменту їх придбання, або ж з моменту здійснення витрат. А ось факторами виробництва ці ж самі ресурси можуть стати лише з моменту початку їх цільового використання [97, с.7].

А ось за своїм економічним змістом витрати розглядаються як втрати живої та уречевленої праці. Витрати живої праці – це витрати понесені на оплату праці персоналу підприємства. Витрати уречевленої праці – це витрати на вартість сировини та матеріалів, амортизація тощо [97, с.7].

Витрати підприємства мають розгалужену та складну структуру, тому важливо для подальшого їх аналізу дослідити підходи щодо їх класифікації. Класифікація витрат – це умовний поділ витрат на класи базуючись на їх спільних ознаках та закономірних зв'язках [33, с.203]. Класифікація витрат важлива для організацій максимально ефективної економічної роботи підприємства. Правильно обрані класифікаційні ознаки будуть сприяти отриманню достовірної управлінської інформації, отже, рішення прийняті на основі аналізу обраних категорій витрат підприємства будуть виваженими, раціональними та ефективними [31, с.99].

Одним з основних підходів до класифікації витрат підприємства – це їх поділ залежно від видів діяльності. Класифікація витрат за видами діяльності підприємства наведено на рис. 1.1.

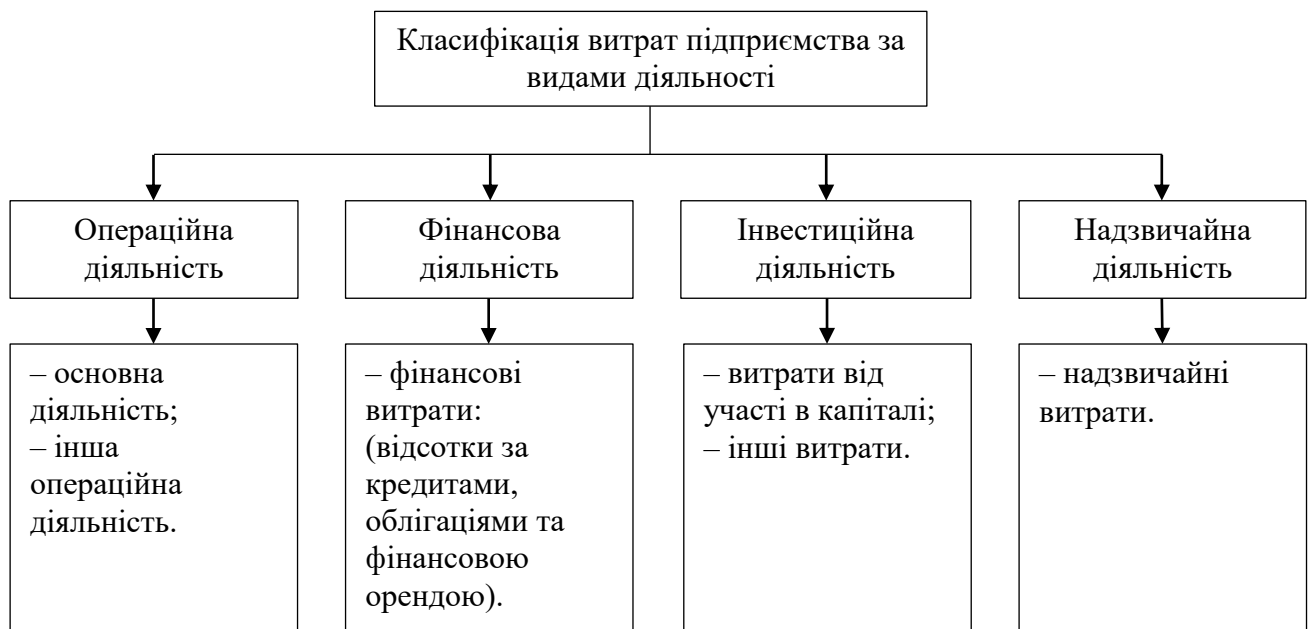


Рис. 1.1. Класифікація витрат підприємства за видами діяльності

Джерело: [33, с.203]

За видами діяльності підприємства витрати поділяються на:

– витрати від операційної діяльності;

- витрати від фінансової діяльності;
- витрати від інвестиційної діяльності;
- витрати від надзвичайної діяльності.

При цьому до витрат від операційної діяльності належать заробітна плата та відрахування на соціальні заходи, сировина, матеріали та інші платежі за рахунками від постачальників, виплачені відсотки за кредит, амортизаційні відрахування тощо [3, с.10].

Витрати від фінансової діяльності включають в себе повернення позик, кредитів, сплата відсотків за облігаціями, погашення векселів, фінансова оренда, виплата дивідендів [3, с.10].

До витрат від інвестиційної діяльності належать капітальні інвестиції (витрати на придбання основних засобів та/або нематеріальних активів), довгострокові фінансові вкладення, витрати від участі в капіталі тощо.

Витрати діяльності підприємства окрім як за видами економічної діяльності, також можуть класифікуватися і за низкою інших ознак. Основні підходи до класифікації витрат на підприємстві наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація витрат підприємства за різними ознаками

№	Класифікаційні ознаки	Види витрат
1	2	3
1	За економічним змістом (за економічними елементами)	Матеріальні витрати
		Витрати на оплату праці
		Відрахування на соціальні заходи
		Амортизація
		Інші операційні витрати
2	За ступенем однорідності	Прості витрати
		Комплексні витрати
3	За ступенем доцільності понесених витрат	Корисні витрати
		Марні витрати
4	За способом включення в собівартість продукції	Прямі витрати
		Непрямі витрати
5	За відношенням до обсягу виробництва	Змінні витрати
		Постійні витрати
6	За ступенем еластичності до обсягу обороту	Умовно-змінні витрати
		Умовно-постійні витрати
7	За видами витрат	Витрати за економічними елементами
		Витрати за статтями калькуляції
8	За оцінкою запасів	Вичерпні витрати
		Невичерпні витрати
9	За визначенням фінансових	Витрати на продукцію

	результатів	Витрати періоду
10	В залежності від контролю виконання	Регульовані витрати
		Нерегульовані витрати

Продовження табл. 1.2

1	2	3
11	В залежності від прийняття рішення	Релевантні витрати
		Нерелевантні витрати
12	За економічною роллю у процесі виробництва	Основні витрати
		Накладні витрати

Джерело: складено автором на основі [33, с.204]

Отже, відповідно до наведеної в табл. 1.2 класифікації витрат, доцільно їх поділити на наступні категорії:

I. За економічними елементами [33, с.205]:

1) матеріальні витрати – це витрати на закупівлю сировини та матеріалів для забезпечення виробничої діяльності підприємства (комплектуючі, купівельні напівфабрикати, мастило, енергія, МШП, сировина і матеріали, запасні частини, тара й тарні матеріали тощо);

2) витрати на оплату праці – заробітна плата персоналу, премії та заохочення, оплата відпусток, матеріальна допомога;

3) відрахування на соціальні заходи – це витрати на виплату загальнообов’язкового державного соціального страхування та відрахування на інші соціальні заходи;

4) Амортизація – витрати, що виникли за рахунок використання та зносу основних засобів підприємства, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів;

5) інші витрати – сюди належать всі витрати, що забезпечують виробничу діяльність підприємства, проте не належать до попередніх категорій (витрати на охорону праці, проведення аудиту, відрядження, транспортне обслуговування, послуги зв’язку тощо);

II. За ступенем однорідності [84, с.236]:

1) прості (або елементні) витрати – це витрати, які є однорідними за економічним змістом та охоплюють лише один економічний елемент (заробітна плата, сировина, матеріали тощо);

2) комплексні витрати – це такі витрати, що складаються з декількох економічних елементів (загальновиробничі витрати, витрати на утримання та експлуатацію машин і т.д.);

III. За ступенем доцільності понесених витрат [84, с.239]:

1) корисні витрати – це такі витрати, що передбачені технологією виробництва;

2) марні витрати – це витрати, що виникли внаслідок недоліків у організації виробництва;

IV. За способом включення в собівартість продукції [84, с.237]:

1) прямі витрати – це ті витрати, що прямо відносяться на собівартість виготовленої продукції (наданих послуг);

2) непрямі витрати – це такі, які не можливо віднести до витрат на виготовлення одного конкретного виду продукції;

V. За відношенням до обсягу виробництва [84, с.237]:

1) Змінні витрати – це такі витрати, розмір яких у кожному періоді буде залежати від обсягу виготовленої продукції (наданих послуг). До таких витрат відносять витрати на сировину та матеріали, оплату праці виробничого персоналу, електроенергію для забезпечення виробничого процесу тощо. Змінні витрати умовно також можна поділити на умовно-прогресивні та умовно-регресивні витрати. Умовно-прогресивні – це витрати, що зростають швидше за обсяги виробництва і призводять до зростання обсягу витрат на одиницю. Умовно-регресивні – це витрати, що зростають значно повільніше, ніж обсяги виробництва, і в короткостроковому періоді здатні зменшувати обсяги витрат на одиницю продукції [104, с.17];

2) Постійні витрати – це витрати, величина яких протягом декількох періодів часу залишається незмінною та не залежить від обсягу виготовленої продукції (наданих послуг). До постійних витрат відносять витрати на експлуатацію споруд та будівель, орендна плата, управління цехом тощо;

VI. За ступенем еластичності до обсягу обороту [35, с.42]:

1) Умовно-змінні – це витрати, які змінюються не прямопропорційно до змін обсягу продукції, та деякий період часу можуть залишатися сталими при

збільшенні або зменшенні обсягів виробництва (наприклад оплата понаднормових робіт персоналу, закуплені великі партії сировини на складі тощо);

2) Умовно-постійні – це витрати, які є постійними для певного обсягу виробництва, проте в якийсь певний момент (наприклад зі значними змінами в обсягах виробництва) вони можуть зростати або скорочуватись;

VII. За видами витрат:

1) Витрати за економічними елементами – це витрати, що мають спільний економічний зміст і є первинними при плануванні та обліку (матеріальні витрати, оплата праці, витрати на соціальні заходи, амортизаційні відрахування, інші витрати). Групування витрат за економічними елементами є загальним для всіх галузей економіки [97, с.10];

2) Витрати за статтями калькуляції – витрати на окремі види виробів, витрати на основне і допоміжне виробництво. Групування витрат згідно такого підходу показує обсяги та шляхи використання ресурсів підприємства. Керівництво підприємства самостійно визначає перелік і склад статей калькуляції для оптимізації діяльності та прийняття раціональних управлінських рішень. На підприємстві також можуть також об'єднувати декілька статей калькуляції для більш зручного обліку та аналізу діяльності підприємства. Визначають наступні типові статті калькуляції: сировина та матеріали; купівельні напівфабрикати; паливо й енергія на технологічні цілі; зворотні відходи; основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; відрахування на соціальні заходи; загальновиробничі витрати; витрати від браку; витрати на утримання та експлуатацію устаткування; інші виробничі витрати [104, с.18];

VIII. За оцінкою запасів:

1) Вичерпні витрати;

2) Невичерпні витрати;

IX. За визначенням фінансових результатів [97, с.12]:

1) Витрати на продукцію – це витрати, що відносяться до собівартості виготовленої продукції;

2) Витрати періоду – частина витрат, що не включена до собівартості продукції, проте при визначенні результатів звітного періоду буде відніматися від доходів підприємства, як і собівартість виготовленої у звітному періоді продукції;

Х. В залежності від контролю виконання [97, с.10]:

1) регульовані – піддаються контролю з боку керівництва підприємства, на них впливають управлінські рішення;

2) не регульовані – знаходяться за межами впливу керівництва підприємства;

ХІ. В залежності від прийняття рішення [97, с.11]:

1) Релевантні витрати – це такі витрати, що залежать від альтернативних варіантів рішень керівництва і враховуються в обчисленні їх порівняльної ефективності;

2) Нерелевантні витрати – це витрати, на які не впливають альтернативні варіанти управлінських рішень підприємства.

ХІІ. За економічною роллю у процесі виробництва [84, с.237]:

1) Основні витрати – витрати, що безпосередньо пов'язані з процесом виготовлення продукції (надання послуг);

2) Накладні витрати – витрати, що створюють умови для забезпечення виробничої діяльності (загальновиробничі витрати).

Отже, витрати – це складне та багаторівневе явище, що напряму пов'язане з усіма елементами процесу управління на підприємстві, а також прямо впливають на фінансові результати від господарської діяльності. Саме тому для більшості вітчизняних підприємств питання контролю та управління витратами важливе для забезпечення прийняття раціональних управлінських рішень [52, с.141]. Наявність різних видів витрати у межах діяльності підприємства свідчить про те, що кожна конкретна фірма має безліч фінансових, економічних, управлінських, виробничих особливостей, які прямо або опосередковано будуть впливати на формування витрат, доходів та прибутку [52, с.144].

1.2. Система управління витратами господарської діяльності

Перспективи розвитку будь-якого суб'єкта господарювання на ринку залежить від поведінки витрат, управлінських рішень щодо витрат та системи управління ними. Уміння раціонально керувати витратами підприємства, особливо у кризові періоди, підвищує шанси його на виживання. Отже, управління витратами – це надзвичайно важлива функція діяльності підприємства [101].

Діяльність будь-якого підприємства передбачає управління різними бізнес-процесами та постійне прийняття виважених управлінських рішень. Це стосується управління ресурсами, виробництвом, персоналом та всіма іншими сферами діяльності. Для визначення сутності процесу управління витратами важливо визначити основні особливості менеджменту в цілому.

Розуміння та вивчення функцій управління відіграє важливу роль для забезпечення ефективного керівництва і прийняття раціональних управлінських рішень. При здійсненні різного роду робіт в сфері управління важливо усвідомлювати що можна отримувати в результаті прийнятих рішень. Саме на це спрямовані функції управління [46, с.81].

Функція управління (менеджменту) – це види діяльності, що стосуються об'єкту управління, та зумовлені розподілом праці серед персоналу підприємства [46, с.82].

Серед основних функцій управління варто виділити наступні: планування, організацію, мотивацію та контроль. Усі вони спрямовані на раціоналізацію діяльності підприємства. Більш детально про кожную з них описано на рис. 1.2.

Процес управління підприємством починається з планування, що передбачає визначення поточних можливостей, потенціал для подальшого розвитку, постановку цілей та завдань. Шляхом планування керівництво підприємства вибудовує схему впливу на об'єкт управління в майбутньому [46,

с.82]. В плануванні також важливі гнучкість та адаптивність розробленого плану для можливості подальшого коригування.



Рис. 1.2. Основні функції менеджменту

Джерело: [46, с.83]

Функція організації – це процес узгодження та координації багатьох завдань в діяльності підприємства з персоналом, який їх виконує. Функція організації орієнтована на виконання плану, сформованого керівництвом підприємства [46, с.83].

Мотивація – це функція управління, що призначена для забезпечення керівництвом підприємства умов, за яких персонал ефективно виконує покладені на нього обов’язки. До таких умов також включають внутрішнє спонукання персоналу до виконання роботи на максимально професійному рівні [46, с.84].

Функція контролю в управлінні потрібна для виявлення проблем у роботі та моменту їх виникнення. Це дозволяє вчасно реагувати та виправляти недоліки в ході господарської діяльності [46, с.84].

Серед сучасних вчених-економістів відсутній єдиний узагальнений підхід до визначення теоретичної сутності поняття «управління витратами». Тож доцільним буде проаналізувати можливі підходи до тлумачення цього поняття у різних джерелах (табл. 1.3)

Отже, управління витратами – це процес , що передбачає виконання всіх функцій управління з метою досягнення економічної ефективності та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Таблиця 1.3

Підходи до визначення поняття «управління витратами» у різних джерелах

№	Автор	Визначення поняття «управління витратами»
1	2	3
1	Голов С. [12, с.7]	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
2	Крушельницька О. [41, с.144]	Управління витратами – це складний багатоаспектний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства
3	Литовченко О. [50, с.303]	Управління витратами підприємства являє собою процес цілеспрямованого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль для прийняття управлінського рішення щодо їх оптимізації
4	Маркіна І., Вороніна В., Рудич А. [52, с.144]	Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють у межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні і стратегічні плани.
5	Чорна М., Смірнова П., Бугріменко Р. [97, с.20]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями виникнення і носіями під час постійного контролю їх рівня та стимулюванні зниження.
6	Шутько Т. [101]	Управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, що притаманні управлінню будь-яким об'єктом: розробку, прийняття й реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням.
7	Ющишина Л. [104, с.11]	Менеджмент витрат – динамічний процес, який включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства на основі ефективного використання його ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [12; 41; 50; 52; 97; 101; 104]

Загалом, управління витратами процес складний та динамічний. Саме по собі воно не є самоціллю діяльності підприємства, а швидше являється ефективним інструментом досягнення підприємством стійкого економічного ефекту[104, с.11].

Витрати підприємства, з врахуванням усіх їх особливостей, видів та характеристик, є нічим іншим, як предметом системи управління витратами. Отже, як предмет управління, вони мають ряд особливостей [104, с.11-12]:

1. Витрати характеризуються постійними змінами в часі, тобто вони є динамічними;

2. Для управління витратами використовують широкий спектр різних прийомів та методів, що відображає їх багатоманітність;

3. Різноманітність видів і форм витрат не дозволяє створити єдиний універсальний метод їх обліку, аналізу та вимірювання, завжди існуватимуть специфічні особливості тих чи інших видів витрат підприємства, що вимагатимуть індивідуального підходу;

4. Складність визначення впливу витрат на економічну ефективність підприємства та результати його діяльності. Наприклад, для збільшення обсягів виробництва необхідно збільшити маркетингові витрати, а для мінімізації виробничих витрат (зокрема витрат на оплату праці виробничого персоналу) необхідно збільшити витрати на науково-дослідні роботи, впроваджувати інноваційні технології (зростання капітальних інвестицій).

Суб'єктом управління витратами є керівництво підприємства та/або його виробничі відділи. Об'єктом є безпосередньо його витрати різних видів у різних сферах діяльності. Ціллю управління витратами підприємства є їх мінімізація та оптимізація для досягнення максимальної економічної ефективності [104, с.12].

Як і будь-яка система управління, управління витратами має ряд принципів [97, с.19]:

- 1) формування основних методів оптимізації витрат;
- 2) системний підхід до процесу управління витратами;
- 3) мінімізація ситуацій при яких можуть виникати наднормові витрати;
- 4) встановлення взаємозв'язків між витратами, місцем їх виникнення та працівником, який їх створив шляхом створення центрів відповідальності;
- 5) формування інформаційного забезпечення для ефективного управління витратами;

6) формування умов, за яких центри відповідальності зацікавлені у зниженні витрат підприємства;

7) поєднання зниження витрат з високим рівнем якості продукції (послуг);

8) калькуляція прогнозованої собівартості товарів (робіт, послуг);

9) формування нормативних калькуляцій на підприємстві та контроль за їх дотриманням;

10) контроль за здійсненням витрат на підприємстві на кожному етапі господарської діяльності з метою оптимізації використання ресурсів;

11) здійснення управління витратами на всіх етапах діяльності підприємства.

Основними завданнями системи управління витрат на підприємстві є [104, с.12]:

1. Визначення значення системи управління витратами для підвищення ефективності діяльності підприємства;

2. Співвідношення витрат до основних функцій управління;

3. Розрахунок витрат щодо кожного виробничого підрозділу підприємства;

4. Калькуляція витрат на одиницю продукції (роботи, послуги);

5. Формування інформаційної бази для оцінки наявних витрат при прийнятті керівництвом управлінських рішень;

6. Визначення шляхів та способів оцінки витрат з метою контролю;

7. Пошук резервів зниження витрат на кожному етапі господарської діяльності в усіх виробничих підрозділах;

8. Визначення оптимального способу нормування витрат;

9. Вибір найкращої для підприємства системи управління витратами, яка відповідатиме умовам та особливостям його роботи.

Основним в організації системи управління витратами є їх розподіл за місцями формування та центрами відповідальності для побудови відповідних органів управління витратами. При цьому система управління витратами буде прямо залежати від особливостей та сфери роботи підприємства [97, с.21].

Підходи до побудови системи управління витратами постійно змінюються. Науковий підхід до фінансового менеджменту на підприємстві дозволяє виділити більше ніж п'ятнадцять базових підходів до управління витратами [50, с.304]. Основні з цих методів, їх переваги та недоліки наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння основних підходів до управління витратами підприємства

Підхід 1	Переваги 2	Недоліки 3
Системний – управління витратами розглядає як підсистему у системі фінансового менеджменту підприємства.	Стратегічні цілі фінансового менеджменту підприємства формують безпосередньо мету управління витратами.	Використання такого методу на практиці передбачає необхідність реорганізації не лише системи управління витратами, але загальний менеджмент підприємства.
Структурний – полягає у визначенні потреб підприємства та розподілі наявних ресурсів відповідно до цих потреб та поточних цілей.	Визначення конкретних цілей фінансового менеджменту підприємства та системи управління витратами дозволяє працівнику відповідальному за фінансове планування мати чіткий вектор діяльності.	На практиці не можливо визначити та виправити всі «вузькі місця» в системі управління витратами.
Динамічний – передбачає ретроспективний аналіз витрат та ресурсів підприємства та планування майбутніх періодів діяльності на основі проведеного раніше аналізу.	Аналіз попереднього досвіду управління витратами та його використання у поточній діяльності і плануванні.	Прогнозні дані можуть не відповідати отриманим в реальності даним через похибки в розрахунках.
Відтворювальний – передбачає постійне оновлення виробництва товару для забезпечення ринкових потреб за умови, що витрати на виробництво будуть меншими, ніж у конкурентів.	Підхід передбачає поступове зменшення рівня змінних витрат у динаміці.	За такого підходу типовим є постійне впровадження інновацій на підприємстві, а це значно збільшує постійні витрати.
Процесний – передбачає підхід до всіх функцій керування на підприємстві як до взаємозалежних. При цьому весь процес управління розглядається як	Постійна комунікація та тісний зв'язок між різними підрозділами підприємства дозволяє уникнути ситуацій повторного виконання однієї і тієї ж роботи різними	Через випадки запізнення попередніх робіт можливий простій працівників при послідовному виконанні процесів в системі управління витратами

загальна сума усіх функцій та безперервних послідовних та/або паралельних пов'язаних між собою дій.	працівниками через брак інформації.	підприємства.
Оптимізаційний – полягає у переведенні якісних характеристик управління витратами у кількісні шляхом методу балів, економічного та математичного моделювання. Такий підхід	Формування та використання достовірної інформації щодо витрат підприємства та системи управління витратами для прийняття управлінських рішень.	Помилки або використання експертних методів у процесі конвертації якісних показників в кількісні може стати причиною помилок у формуванні системи управління витратами на підприємстві в майбутньому.

Продовження табл. 1.4

дозволяє приймати виважені управлінські рішення на основі конкретних розрахунків.		
Адміністративний – полягає у створенні нормативних актів на підприємстві для регламентації функцій, норм, нормативів, прав, обов'язків, тривалість робіт, елементів в системі управління витратами. За таким методом формуються норми та нормативи витрат за відділами, центрами витрат, видами продукції тощо.	Використання адміністративних інструментів дозволяє регламентувати та розподіляти відповідальність між працівниками підприємства та ефективно проводити контроль управлінської діяльності (знаходити потенційні або реальні «вузькі місця»).	Ускладнення документообігу на підприємстві, адже постійні зміни у зовнішньому середовищі діяльності підприємства призводить до впровадження постійних змін у нормативних документах.
Ситуаційний – вибір методу управління, згідно такого підходу, здійснюється відповідно до ситуації, яка склалася.	За такого підходу система управління витратами підприємства є максимально гнучкою та швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі діяльності підприємства.	Суб'єктивність прийнятих в моменті управлінських рішень та відсутність загальної спрямованості дій у системі управління витратами на підприємстві.
Інтеграційний – це такий підхід, при якому усі підрозділи та процеси на підприємстві взаємопов'язані. При такому підході цілі та завдання окремих структурних підрозділів пов'язані та інтегровані у загальну стратегію підприємства.	Поглиблення взаємодії між різними підрозділами підприємства дозволить зменшити час на прийняття управлінських рішень кожним з підрозділів (або відповідальною особою).	Можливість дублювання обов'язків і робіт різними підрозділами підприємства.
Маркетинговий – передбачає, що всі зміни у структурі витрат будуть	Орієнтація підприємства на виробництві того виду продукту, який користується	Виникає потреба постійно змінювати та переорієнтовувати роботу

орієнтовані на потреби споживачів.	попитом на ринку та не потребує збільшення витрат на рекламу.	підприємства.
------------------------------------	---	---------------

Джерело: складено автором на основі [50, с.305]

Для ефективної роботи системи управління витратами на підприємстві дуже важливим стає процес групування витрат. Вони розподіляються найчастіше за місцями виникнення, тобто за центрами відповідальності або центрами витрат. За своєю природою кожне робоче місце на підприємстві є центром витрат. За такого підходу легко можна визначити «вузькі місця» у системі управління витратами, причини їх виникнення та шляхи усунення.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності системи управління витратами господарської діяльності

Система управління витратами підприємства складна та багаторівнева. Залежно від особливостей діяльності підприємства важливо правильно обрати метод управління.

В процесі управління витратами використовують різні методи управління, серед яких варто виділити: директ-костинг, стандарт-костинг, таргет-костинг, абсорпшн-костинг, CVP-метод, метод ABC, кайзен-костинг, бенчмаркінг, LCC тощо [101]. Всі ці методи активно використовуються у діяльності підприємства, залежно від його типу, розміру, виду діяльності.

Директ-костинг використовується для прийняття управлінських рішень в межах беззбитковості виробництва та ціноутворення на підприємстві. Головною його особливістю є розподіл витрат залежно від їх зв'язку з обсягами виробництва. Основні характеристики директ-костингу [101]:

- поділ витрат на постійні та змінні;
- калькуляція собівартості на основі лише змінних витрат за центрами відповідальності;
- маржинальний підхід до побудови звіту про доходи;

– оцінка запасів та незавершеного виробництва виходячи із собівартості на основі змінних витрат.

Метод кайзен-костингу застосовується з метою досягнення цільової собівартості, та полягає в постійному покращенні якості бізнес-процесів усього підприємства. Даний метод передбачає присутність в межах підприємства окремих працівників, відповідальних за технічне й організаційне вдосконалення всіх процесів [101].

CVP-метод (аналіз точки беззбитковості) полягає у зіставленні між собою величини витрат, доходу від реалізації продукції та прибутку. Здійснення такого порівняння дозволяє визначити при якому обсягу реалізації продукції підприємство досягне своєї точки беззбитковості. Це дозволяє планувати обсяги виробництва та коригувати витрати у майбутньому [101]. Загалом основні характеристики найбільш поширених методів управління витратами підприємства, їх переваги та недоліки наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика основних методів управління витратами на підприємстві

Метод управління витратами	Переваги	Недоліки
1	2	3
Стандарт-костинг (Standard Costs) – це метод, що спрямований на визначення ціни та цінової політики підприємства, здійснення виваженого планування, постійного контролю та підготовку відповідної фінансової звітності.	Передбачає визначення конкретних норм для кожного виду витрат підприємства. Можливість швидкого виявлення «вузьких місць» у системі управління витратами підприємства та оперативність у вирішенні знайдених проблем.	Виявлення стандартів у системі управління витратами підприємства на основі технічної документації займає багато часу та зусиль. Визначення і облік обсягів залишків запасів, готової продукції та незавершеного виробництва на складі ускладнено постійною зміною цін на ринку.
Директ-костинг (Direct-Costing-Sistem) – за такого методу у собівартість продукції не включаються постійні накладні витрати, адже вони враховуються вже на етапі визначення прибутку або збитку на підприємстві.	За такого методу процеси планування, обліку та контролю витрат значно спрощені. При цьому також притаманний високий рівень контролю за формуванням собівартості і деяких окремих статей витрат. Поточне виробництво за	При неправильному або не точному розподілі витрат на постійні і змінні формування ціни та прибутку підприємства буде не правильним (а можливо, навіть не конкурентоспроможним). Складність у формуванні

	потреби можна швидко переорієнтувати не змінюючи основних підходів до управління витратами. Також для цього методу характерними є гнучкість та оперативність у прийнятті управлінських рішень у процесі формування витрат і визначення прибутків або збитків. Відсутність необхідності складного	повної собівартості одиниці продукції та ціни кожного продукту за рахунок відсутності виваженого розподілу постійних витрат між різними видами продукції підприємства.
--	--	--

Продовження табл. 1.5

1	2	3
	процесу розподілу постійних накладних витрат між різними видами продукції.	
Абсорпшн-костинг (Absorption-Costing) – метод управління витратами підприємства за якого накладні витрати розподіляються між продукцією підприємства та входять до собівартості одиниці продукції.	Метод дозволяє зробити визначення фінансового результату більш точним. Витрати підприємства не потрібно ділити на постійні та змінні.	Формування собівартості одиниці продукції на підприємстві стає можливим лише наприкінці звітного періоду, коли стають відомі накладні витрати. При цьому розподіл таких витрат між виготовленою продукцією є досить умовним.
СVP-метод – метод, при якому зіставляються витрати підприємства, доходи від реалізації та прибуток (збиток). Цей метод полягає у визначенні беззбиткового обсягу виготовлення продукції підприємством.	Метод характеризується простотою у розрахунку та наочністю. Показує вплив розміру витрат, обсягів виробництва, структури витрат на розмір отриманого прибутку. Також наочно відображає залежність фінансового результату діяльності підприємства від структури виробництва та рівня цін.	Необхідність постійного розподілу витрат на постійні та змінні. Використання даного методу доцільне лише за умов незмінної ціни.
Метод ABC (Activity Based Costing) – діяльність підприємства розглядається як сукупність окремих процесів або операцій. Загальні витрати підприємства визначаються як сума витрат усіх процесів або операцій.	Метод передбачає деталізацію обліку, виділення окремих видів діяльності та операцій. Дозволяє контролювати витрати на місцях їх формування (виникнення). Оптимізація рівня накладних витрат та підходів до їх розподілу. Дозволяє точно визначити собівартість окремих видів готової продукції.	Система складна для впровадження та розрахунку. Саме тому вона потребує додаткового навчання персоналу та зростання витрат на безпосереднє впровадження і експлуатацію системи.
Таргет-костинг (Target-	Метод передбачає	Цільове зниження витрат

Costing) – передбачає встановлення цільової собівартості на основі бажаного розміру прибутку. Досягнення відповідного рівня собівартості в подальшому забезпечується зусиллями усіх підрозділів підприємства.	максимально тісну та результативну взаємодію різних підрозділів підприємства. Він також характеризується маркетинговою орієнтацією виробничої діяльності, отже забезпечує кращі можливості для функціонування підприємства на ринку в умовах жорсткої конкуренції. Контроль витрат відбувається ще на	потребує значних інвестицій у діяльність та час для впровадження нововведень у поточну роботу. При цьому технології на підприємстві не завжди можуть забезпечувати можливість зниження витрат, а отже потребують вдосконалення або заміни. Загалом система дуже складна для впровадження та значно
---	---	--

Продовження табл. 1.5

1	2	3
	етапі виготовлення продукції.	залежить від людського фактору.
Кайзен-костинг – метод, що використовують переважно для процесу управління витратами на оперативному рівні та контролем за їх розмірами. Передбачає постійне здійснення незначних змін у виробничій діяльності підприємства, що в своїй сукупності у довготривалій перспективі може мати масштабні позитивні результати.	Дозволяє швидко адаптуватися на ринку та витримувати жорстку конкуренцію. Забезпечує постійний процес зниження витрат та утримує їх на низькому рівні.	Необхідність постійної мотивації персоналу підприємства. Загалом система дуже складна для впровадження та значно залежить від людського фактору.
Бенчмаркінг витрат (Benchmarking) – метод використовує інформацію про еталонні результати та шляхи їх досягнення. Дані про витрати підприємства порівнюються з інформацією з кращими результатами конкурентів для подальшого вдосконалення системи управління витратами	Даний метод дозволяє перейти найбільш позитивний досвід конкурентів та, завдяки цьому, здобути лідируючі позиції на ринку.	Створення порівняльної бази даних є складним процесом. Для аналізу діяльності та порівняння підприємств беруться лише основні показники, що обмежує врахування факторів розвитку і джерел мінімізації витрат.
LCC (LifeCycleCosting) – метод, який доцільно використовувати при стратегічному управлінні витратами. Передбачає розрахунок вартості повного життєвого циклу продукції.	Дає можливість точного визначення основних виробничих операцій та прогнозування відповідних щодо них витрат. Дозволяє точно визначити стадію життєвого циклу того чи іншого продукту та формування уявлення про основні ризики в діяльності	Метод складний для розрахунку та впровадження, та значно залежить від людського фактору. За такого методу фінансові результати від діяльності підприємства (на відміну від витрат на виробництво) не підлягають періодизації, а отже, в

	підприємства.	результаті діяльності підприємства його реальні дані можуть змінюватися.
--	---------------	--

Джерело: складено автором на основі [50, с.307]

Вибір методу управління витратами буде залежати від особливостей підприємства та виду його діяльності, специфіки галузі, кон'юнктури ринку, економічного середовища в країні тощо. При цьому варто враховувати, що не існує універсального та ідеального методу для формування системи управління витратами.

Основною метою діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах господарювання є отримання позитивного фінансового результату. При цьому особливу увагу керівництво завжди акцентує увагу на питанні ефективності витрат у роботі підприємства. Ефективність – це результат діяльності підприємства і процесу управління як взаємозв'язку керуючої і керованої підсистем, тобто загальний результат управління. Ефективність діяльності відображає результативність керівної ланки підприємства та прийнятих управлінських рішень, а також показує особливості використання наявних ресурсів [99, с.171].

Ефективність управління підприємством варто оцінювати з різних сторін, адже управління за своєю сутністю є процесом багатофакторним. Доцільно розглядати ефективність, в тому числі і роботи системи управління витратами, за такими ознаками [99, с.171]:

1. Економічна ефективність управлінського процесу. Визначення показників економічної ефективності;
2. Ефективність соціальної політики підприємства. Визначення умов роботи персоналу в середині підприємства та взаємозв'язок підприємства з суспільством в зовнішньому середовищі;
3. Ефективність процесу управління. Аналіз прийнятих управлінських рішень, адаптивність менеджменту до зміни ринкових умов;

4. Ефективність інформаційної системи. Визначення повноти інформаційного забезпечення діяльності підприємства, аналіз поточної інформації.

Першим напрямком оцінки системи управління витратами є визначення та аналіз динаміки економічних показників діяльності підприємства. Основним результатом діяльності підприємства звісно є отриманий прибуток, на який впливає і система управління витратами [99, с.171].

Узагальнено можна описати визначення економічної ефективності як співвідношення доходів підприємства до понесеним ним витрат. При цьому чим більшим буде такий показник, тим кращою є діяльність підприємства та прийняті управлінські рішення [99, с.171].

Окрім загального визначення ефективності управління важливо також визначати показники використання різних ресурсів підприємства окремо. Розраховувати економічні показники роботи трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших видів ресурсів підприємства та аналізувати їх динаміку (табл. 1.6) [99, с.172].

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності використання економічних ресурсів в системі управління витратами

№	Показник	Формула для розрахунку	Значення показника
1	2	3	4
1	Фондовіддача	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Показує скільки продукції виготовлено на кожну гривню, вкладену в основні засоби
2	Фондомісткість	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Чистий дохід}} \text{ або } \frac{1}{\text{Фондовіддача}}$	Показник відображає скільки основних засобів вкладено в одну гривню чистого

			доходу
3	Рентабельність (збитковість) основних засобів	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)} * 100\%}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	Відображає який % прибутку (збитку) приносять основні засоби фірми
4	Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів	$\frac{\text{Сума нарахованої амортизації}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	Показує на скільки основні засоби компанії зношені
5	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Величина нормованих оборотних коштів}}$	Показник відображає кількість оборотів, які здійснюють оборотні активи фірми

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
			за звітний період
6	Тривалість одного обороту оборотних коштів	$\frac{\text{Тривалість календарного періоду}}{\text{Коефіцієнт оборотності оборотних коштів}}$	Відображає термін, за який оборотні активи здійснюють один оборот
7	Рентабельність (збитковість) оборотних коштів	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)} * 100\%}{\text{Величина нормованих оборотних засобів}}$	Показує % прибутку (збитку) який приносять фірмі оборотні кошти фірми
8	Матеріаловіддача	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Матеріальні витр. на виробн. реалізованої прод.}}$	Відображає кількість готової продукції, яка припадає на 1 грн. вкладених матеріальних витрат
9	Матеріаломісткість продукції	$\frac{\text{Матеріальні витр. на виробн. реалізованої прод.}}{\text{Чистий дохід}}$ або $\frac{1}{\text{Матеріаловіддача}}$	Обернений показник, який показує скільки

			матеріалів витрачено на 1 грн. отриманого доходу
10	Продуктивність праці	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Відображає яку кількість продукції виготовляє один працівник
11	Коефіцієнт прибутковості (збитковості) праці	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$	Показує скільки гривень прибутку (збитку) припадає на одного працівника
12	Чиста рентабельність (збитковість) операційних витрат	$\frac{\text{Чистий прибуток (збиток)} * 100\%}{\text{Величина операційних витрат}}$	Відображає % прибутку (збитку), який приносять підприємству

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4
			операційні витрати
13	Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Собівартість реалізованої продукції}}$	Показує скільки доходу припадає на одну грн. вкладених виробничих витрат
14	Коефіцієнт покриття постійних витрат	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Адміністративні витрати + Витрати на збут}}$	Відображає скільки доходу підприємства припадає на одну грн. постійних витрат
15	Рентабельність (збитковість) виробництва	$\frac{\text{Прибуток (збиток) від реалізації продукції} * 100\%}{\text{Собівартість виготовленої продукції}}$	Характеризує % прибутку, який припадає на одну грн виробничих витрат
16	Критичний обсяг виробництва у вартісному виразі	Операційні витрати	Обсяг доходу, який повністю покриває

			витрати виробничої діяльності
17	Коефіцієнт безпеки операційної діяльності	$\frac{\text{Чистий дохід} - \text{Беззбитковий чистий дохід}}{\text{Чистий дохід}}$	Визначає рівень операційного ризику в діяльності підприємства. Чим вищий рівень даного показника, тим безпечніші умови діяльності фірми.

Джерело: складено автором на основі [99, с.172]

Наступним етапом оцінки ефективності системи управління витратами є визначення соціальної ефективності. Такий аналіз здійснюється на макро- та мікрорівні, тобто управління відносинами підприємства з суспільством та управління персоналом підприємства та формування відносин між керівництвом та персоналом [99, с.172-173]. Систему показників, що будуть характеризувати соціальну ефективність управління витратами на макро- та мікрорівні наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники визначення соціальної ефективності системи управління
витратами

№	Показник	Значення показника
1	2	3
Мікрорівень (рівень підприємства, характеризується рядом кількісних показників)		
1	Плинність кадрів на підприємстві	Показує зміни у кількості персоналу та відображає кількість працівників, які звільнилися. Показник також може показувати на скільки персонал задоволений або не задоволений соціальною політикою підприємства.
2	Середня заробітна плата	Відображає рівень оплати праці на підприємстві (на скільки він відповідає середньому рівню оплати праці в галузі).
3	Рівень травматизму	Характеризує відношення керівництва підприємства до охорони праці та умов праці.
4	Втрати робочого часу	Відображає ставлення керівництва підприємства до санітарних та організаційних вимог до роботи персоналу підприємства.
5	Підвищення кваліфікації	Показує рівень інвестицій підприємства у професійний та

	працівників	особистісний розвиток працівників.
Макрорівень (відображає рівень витрат, які підприємство вкладає у розвиток відносин з суспільством та зовнішнім середовищем)		
1	Рівень викидів забруднюючих речовин та парникових газів	Характеризує ставлення підприємства до забруднення навколишнього середовища, зокрема забруднення атмосфери. Важливо, щоб підприємство потурбувалося про умови охорони праці персоналу підприємства та про оточуючих. В таких умовах доцільним є використання на виробництві новітнього обладнання, яке буде оснащено системою фільтрації та зменшить викиди шкідливих речовин.
2	Скидання стічних вод у відкриті водойми	Передбачає аналіз ставлення підприємства до екологічної безпеки регіону, в якому воно функціонує. Для зменшення впливу стічних вод на навколишнє середовище на підприємствах створюються резервуари для скидання води з можливістю її подальшого очищення або утилізації, або ж використовують новітні системи фільтрації води для можливості її безпечного скидання у відкриті водойми.
3	Рівень відходів, які утворилися в результаті виробничої діяльності та було знищено	Утилізація відходів (особливо потенційно небезпечних для навколишнього середовища, життя та здоров'я населення) потребує особливих знань щодо правил знищення тих чи інших видів відходів, їх особливостей та вимог щодо екологічної безпеки.

Продовження табл. 1.7

1	2	3
4	Витрати на охорону навколишнього середовища	Підприємство, для налагодження ефективної взаємодії з суспільством, може впроваджувати у власну діяльність інноваційні технології, які зменшать негативний вплив на навколишнє середовище.
5	Екологічні витрати підприємства	Витрати підприємства на покращення екологічної ситуації в регіоні та країні в цілому, підтримання екологічних ініціатив, волонтерство тощо.
6	Впровадження основних принципів ресурсозбереження	Впровадження підприємством у власну діяльність сучасних підходів до ресурсозбереження, вторинного використання сировини тощо.

Джерело: складено автором на основі [99, с.173]

На основні показників соціальної ефективності можна зробити висновок про те, на скільки витрати підприємства на оплату праці, охорону праці, екологічні та соціальні потреби будуть приносити користь для господарської діяльності підприємства. Важливим в даному аспекті досягнення підприємством рівня хоча би середньогалузових значень у показниках соціальної ефективності.

Наступним етапом є аналіз ефективності безпосередньо самої системи управління витратами на підприємстві. Усебічна оцінка ефективності роботи

системи управління витратами потребує формування чіткого алгоритму для проведення аналізу (рис. 1.3).

Порядок визначення оцінки ефективності управління витратами включає в себе наступні складові [37, с.67]:

- визначення витрат підприємства, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю підприємства;
- визначення основних груп витрат, та показників, які їх характеризуватимуть для проведення оцінки ефективності управління витратами на підприємстві;
- розрахунок обраних показників;
- аналіз розрахованих показників;
- оцінка управління витратами підприємства на основі отриманих даних, визначення слабких та сильних сторін у операційній діяльності підприємства.



Рис. 1.3. Алгоритм оцінки ефективності управління витратами підприємства

Джерело: складено автором на основі [37, с.67]

Останньою складовою процесу усебічної оцінки визначення ефективності системи управління витратами на підприємстві є «Оцінка інформаційної ефективності». Повнота та достовірність отриманої підприємством інформації буде прямо впливати на прийняття управлінських рішень. За таких умов інформаційні системи підприємства повинні відповідати наступним вимогам:

- інформаційні системи підприємства надають керівництву підприємства та іншим співробітникам необхідну, повну, правдиву інформацію, яка повністю відповідає поставленим завданням [99, с.173];
- такі системи повинні відповідати вимогам щодо економічної безпеки діяльності підприємства;
- алгоритми роботи інформаційних систем повинні передбачати можливість прогнозування, планування, аналізу та коригування діяльності;
- простота у використанні та оперативність роботи інформаційних систем;
- усі основні бізнес-процеси підприємства повною мірою відображають результати своєї діяльності в інформаційних системах.

Швидкість передачі інформації між підрозділами, отримання інформації із зовнішнього середовища та її аналіз, повнота та надійність інформаційних даних будуть прямо впливати на прийняття управлінських рішень у системі управління витратами. Це саме той інструмент, який може забезпечити адаптивність підприємства на ринку, дозволить знайти «вузькі місця» у системі управління витратами і скоригувати їх.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління витратами господарської діяльності підприємства

В сучасних умовах система управління витратами багато в чому буде залежати від їх обліку. Облік є основним джерелом формування інформації про витрати підприємства для менеджерів. При цьому ведення бухгалтерського обліку є також регламентоване чинним законодавством України.

Як зовнішня так і внутрішня інформація щодо діяльності підприємства повинна бути універсальною та зрозумілою для всіх учасників ринку. За таких умов важливим є державне регулювання обліку та уніфікація даних щодо витрат. Для цього є наступні причини [28]:

1. Інтенсивна конкуренція у більшості галузей промисловості України, наявність різних форм власності суб'єктів господарської діяльності, динамічні зміни кон'юнктури ринку сприяють формуванню єдиної системи інформації з метою задовільнити потреби різних учасників ринку та державні органи. Інформація має бути точною та актуальною. При цьому така інформація має сприяти адаптивності підприємства до умов бізнесу, оперативно відображати зміни для внутрішнього менеджменту;

2. Стратегічний розвиток підприємства. Це головна мета та спосіб виживання підприємства, а також основне завдання роботи менеджерів. За таких умов точність, достовірність інформації та професіоналізм і злагодженість персоналу будуть позитивно впливати на конкурентоспроможність підприємства, а ось внутрішні конфлікти, відсутність адаптивної здатності підприємства до зовнішнього середовища можуть навіть призвести до банкрутства.

Отже, важливим стало впровадження на законодавчому рівні загальних вимог щодо обліку та видів витрат. Саме тому відносини щодо управління витратами регулюються нормативними документами на різних рівнях, та забезпечують узагальнення більшості управлінських процесів. Більш детально класифікацію нормативно-правового обліку витрат наведено в табл. 1.8.

Класифікація нормативно-правового забезпечення обліку витрат підприємства

№	Класифікаційна ознака	Нормативно-правовий акт
1	2	3
1	За видами	Кодекси України; Закони України; Постанови і рішення КМУ, міністерств та відомств; П(С)БО: 9, 16, 31; Міжнародні стандарти фінансової звітності: 2, 9, 11, 23; Методичні рекомендації, інструкції, вказівки; Положення, порядок; Листи, роз'яснення; Плани рахунків бухгалтерського обліку; Форми фінансової звітності; Наказ про облікову політику підприємства; Регістри бухгалтерського обліку; Документообіг на підприємстві.
2	За рівнями	Міжнародні; Загальнодержавні; Галузеві; Регіональні; Внутрішньогосподарські.
3	За місцем і роллю в регулюванні бухгалтерського	Нормативно-правові акти вищої юридичної сили; П(С)БО та інші документи з бухгалтерського обліку;

Продовження табл. 1.8

1	2	3
	обліку та фінансової звітності	Нормативно-правові акти (інструкції, положення, вказівки) та методичні рекомендації центральних органів виконавчої влади; Нормативно-правові акти місцевого рівня; Рішення (накази) щодо облікової політики підприємства.
4	За обов'язковістю виконання	Обов'язкові; Необов'язкові (рекомендаційні).
5	За групами	Загальні документи; За напрямками або ділянками; За галузевою спрямованістю.

Джерело: складено автором на основі [28]

Серед нормативно-правових актів, які регулюють сферу управління витратами підприємства варто виділити наступні:

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року №436-IV;
2. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року №2755-VI ;
3. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року №322-VIII;

4. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08 липня 2010 року №2464-VI;

5. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року №5007-VI;

6. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 28 лютого 1999 року;

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246;

8. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318;

9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати» затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28 квітня 2006 року № 415;

10. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості затверджені Міністерством промислової політики України від 9 липня 2007 року №373;

11. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) підприємств затверджені Міністерством аграрної політики України від 18 травня 2001 року №132.

Господарський кодекс України регулює більшість управлінських аспектів діяльності підприємства, і систему управління витратами також. Наприклад статтею 19 п.3 Господарського кодексу передбачено наступне: «Держава здійснює контроль і нагляд за господарською діяльністю суб'єктів господарювання у таких сферах [13]:

– збереження та витрачання коштів і матеріальних цінностей суб'єктами господарських відносин – за станом і достовірністю бухгалтерського обліку та звітності;

– фінансових, кредитних відносин, валютного регулювання та податкових відносин – за додержанням суб'єктами господарювання кредитних зобов'язань перед державою і розрахункової дисципліни, додержанням вимог валютного законодавства, податкової дисципліни;

– цін і ціноутворення – з питань додержання суб'єктами господарювання державних цін на продукцію і послуги;

– земельних відносин - за використанням і охороною земель, водних відносин і лісового господарства - за використанням та охороною вод і лісів, відтворенням водних ресурсів і лісів;

– виробництва і праці – за безпекою виробництва і праці, додержанням законодавства про працю; за пожежною, екологічною, санітарно-гігієнічною безпекою; за дотриманням стандартів, норм і правил, якими встановлено обов'язкові вимоги щодо умов здійснення господарської діяльності;

– споживання – за якістю і безпечністю продукції та послуг;

– зовнішньоекономічної діяльності – з питань технологічної, економічної, екологічної та соціальної безпеки.»

Отже, згідно Господарського кодексу України підприємство не здатне мінімізувати витрати будь-яким способом, а лише таким, що не порушує законодавство[13].

Господарським кодексом України також закріплюється за підприємством право самостійно, згідно внутрішніх документів, самостійно визначати та розраховувати витрати та шляхи використання чистого прибутку [13].

Одним з основних завдань прийняття Податкового кодексу в Україні стало максимальне зближення вимог податкового та бухгалтерського обліку. В цьому кодексі чітко визначено склад витрат, що входять до собівартості виготовленої продукції (робіт, послуг), а також вказано особливості обліку собівартості незавершеного виробництва. Варто відзначити, що з прийняттям Податкового кодексу України механізм розрахунку собівартості продукції значною мірою спростився.

Кодекс законів про працю України регламентує основні вимоги щодо нарахування та виплати заробітної плати персоналу підприємства. Також ним

передбачені нарахування доплат, надбавок і премій за різні особливості та умови праці (наприклад робота в нічний час, понаднормові години роботи тощо) [36].

Ключове місце у системі управління витратами підприємства займає бухгалтерський облік. Саме тому формування витрат на підприємстві та прийняття управлінських рішень також регламентує і Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Згідно цього Закону підприємство самостійно має право [24]:

- визначати та формувати облікову політику підприємства. При цьому у системі управління витратами, Законом визначається: формування амортизаційних відрахувань, оцінка виробничих запасів, визначення статей калькуляції виробничої собівартості товарів (робіт, послуг), механізм розподілу загальновиробничих витрат;

- формувати основні вимоги щодо документообігу в середині підприємства, а також підходи до обробки бухгалтерської інформації, визначення додаткових реєстрів аналітичного обліку;

- визначати систему внутрішньогосподарського обліку, яка ведеться в межах підприємства;

- визначати способи реєстрації та узагальнення бухгалтерської інформації з урахуванням особливостей діяльності підприємства;

- формувати окрему фінансову звітність для відокремлених структурних підрозділів (філій, представництв тощо).

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» визначає основні вимоги щодо формування в обліку інформації щодо витрат підприємства, а також механізму її розкриття у фінансовій звітності. Норми цього стандарту використовуються будь-якими суб'єктами господарювання незалежно від форм власності (окрім бюджетних установ) [62].

Значна частина інформаційних потоків, на основі яких менеджери підприємств приймають управлінські рішення, формуються у внутрішньому середовищі на основі системи бухгалтерського обліку. Таким чином базовим джерелом інформаційного забезпечення системи управління стає фінансова

звітність [54]. Отже, для аналізу системи управління витратами у господарській діяльності, з метою отримання інформації про стан підприємства, використовують: Форму №1 «Баланс» («Звіт про фінансовий стан»), Форму №2 «Звіт про фінансові результати» («Звіт про фінансовий стан»), Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів», Форма №4 «Звіт про власний капітал».

В межах підприємства відносини між керівництвом та персоналом також регулюються внутрішньо затвердженим Колективним договором. На вітчизняних підприємствах Колективний договір приймається з врахуванням думки персоналу та роботодавців, а також особливостей, умов і специфіки роботи підприємства. Саме це і відрізняє цей локальний документ, від нормативних актів державного чи регіонального рівнів. При цьому розмір посадових окладів трудового колективу фірми передбачені Штатним розписом підприємства [93, с.15].

Отже, відносини у системі управління витратами підприємства регулюються як на державному рівні нормативно-правовими актами, так і на локальному рівні внутрішніми документами підприємства. Основним джерелом інформації щодо формування витрат є бухгалтерський облік на підприємстві. Саме на основі бухгалтерської інформації та чинного законодавства України керівники підприємства мають змогу ухвалювати управлінські рішення.

Висновки до розділу 1

Витрати – це зменшення економічних вигід підприємства або збільшення його зобов'язань у наслідок ведення його господарської діяльності, що приводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його зменшення у випадку вилучення власниками). Для визначення особливостей управління витратами важливо знати їх певні класифікаційні ознаки (так змінні витрати входять до собівартості продукції, нераціональні витрати потрібно визначити та мінімізувати, а загальновиробничі витрати потребують розподілу між різними видами продукції);

Система управління витратами включає в себе ті ж самі функції, як і будь-який інший процес управління, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. Система управління витратами господарської діяльності підприємства – це процес, що передбачає виконання всіх функцій управління з метою досягнення економічної ефективності та оптимізації використання ресурсів підприємства. В економічній практиці існує більш ніж 15 підходів до управління витратами, проте всі вони мають як переваги, так і недоліки, та обираються здебільшого залежно від особливостей, сфери діяльності підприємства, підходів та методів щодо ведення бухгалтерського і управлінського обліку тощо.

Вибір методу оцінки системи управління витратами господарської діяльності підприємства буде також залежати від сфери та особливостей діяльності підприємства. При цьому, як і більшість управлінських систем підприємства, управління витратами включає в себе аналіз здебільшого кількісних показників, що дасть можливість дослідити зміни в діяльності.

Процес управління витратами регулюється як на рівні підприємства, так і на рівні держави. Серед нормативно-правових актів державного рівня можна виділити Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», П(С)БО 16 «Витрати» тощо. На рівні підприємства основним джерелом інформації щодо формування витрат, центрів відповідальності та особливостей їх розподілу є облікова політика підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «РАДОМІЛК»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Молоко та молочні продукти є товарами першої необхідності для забезпечення нормальної життєдіяльності людини. Така продукція є джерелом білків, тваринних жирів, кальцію та вітамінів для організму. У різних країнах світу питома вага молока в споживчому кошику становить від 20 до 30% [73, с.38]. Проте, завдяки цим характеристикам, молочна продукція є також сприятливим середовищем для швидкого розвитку патогенних та небезпечних бактерій. Тому Всесвітня організація охорони здоров'я відносить молоко та молочні продукти до першої категорії ризиків, тобто вони можуть стати причиною харчових отруєнь, якщо було порушено вимоги до умов виробництва, транспортування, зберігання. Отже, процес виробництва та реалізації молочної продукції вимагає постійного контролю [38, с.25].

Ринок молочної продукції в Україні насичений та характеризується великою кількістю учасників. Молочне виробництво має ряд особливостей, наприклад [22, с.52]:

- молоко та молочна продукція має обмежений (здебільшого короткий) термін придатності, тому потребує негайної (іноді навіть щоденної) реалізації, тому важливо, щоб виробники мали постійні канали збуту;

- сезонні зміни у обсягах виготовлення сировини-молока часто не співпадає зі змінами попиту на молочну продукцію, отже вона потребує тривалого зберігання;

- транспортування як сировини-молока, так і продукції переробки потребує спеціальних умов.

Значних змін молочна галузь промисловості зазнала в зв'язку з війною між Україною та росією. Бойові дії завдають значних збитків в тому числі і виробникам молока і молочної продукції. Особливо складними для галузі

виявилися перші місяці війни. Значна кількість сировини-молока, молочних корів та молочної продукції на складах була знищена окупантами на тимчасово-окупованих територіях, була практично повністю порушена логістика та умови зберігання, тому багато виробників реалізували продукцію за собівартістю, спостерігались проблеми з закупівлею сировини [68, с.268].

Останнім часом виробники молока та молочної продукції зіштовхнулися з рядом наступних проблем [68, с.267]:

- дефіцит і значне зростання ціни палива;
- порушення логістики та втрата напрацьованих ланцюгів збуту;
- брак обігових коштів;
- нестача виробничих ресурсів: кормів для худоби, ветпрепаратів, і, як наслідок, нестача якісної сировини-молока;
- дефіцит кадрів через вимушену міграцію та мобілізаційні процеси;
- у регіонах, які перебували раніше або перебувають досі під окупацією: крадіжка техніки, устаткування, зерна та кормів, знищення худоби окупантами.

В таких умовах основними товаровиробниками сировини-молока можуть стати дрібні фермерські господарства та господарства населення, так само, як і під час економічної кризи в Україні наприкінці 90-х років. Проте, це може негативно вплинути на якість молочної продукції [68, с.268].

Війна в Україні виявила також ряд проблем у роботі молочних підприємств [68, с.268]:

- скорочення виготовлення молока-сировини внаслідок значного скорочення поголів'я великої рогатої худоби;
- обмеження в можливостях експорту через Європу вітчизняної молочної продукції;
- скорочення кількості споживачів на українському ринку за рахунок вимушеної міграції;
- імпорт з Європи молочної продукції (зокрема сирів);
- призупинення на час війни державних програм підтримки виробників та переробників молока;
- проблеми з розрахунками з боку торгівельних мереж;

– втрата великої кількості сировини та готової продукції в зоні бойових дій та на тимчасово окупованих територіях.

Досліджуване дочірнє підприємство «Радомілк» функціонує на молочному ринку вже багато років. Завод розташований в Радомишлі – одному з найстаріших міст Житомирської області. Історія виробництва молочної продукції у цьому місті бере свій початок ще з 30-х років минулого сторіччя. Саме тоді там було засновано маслозавод, що виготовляв традиційну для того часу молочну продукцію: масло, тверді сири. Проте тоді асортимент був незначним. Підприємство поступово розвивалось та нарощувало темпи діяльності. У 60-х роках почали використовувати TetraPac, що значно спростило процеси транспортування, зберігання та реалізації продукції [18].

Перші роки незалежності України характеризуються для підприємства кризовим періодом. Перехід до ринкових умов господарювання характеризувався не лише нарощуванням прибутковості, але й значною кількістю неефективних управлінських рішень. Пов'язане це з відсутністю кваліфікованих менеджерів, які б знали та розуміли особливості функціонування підприємств на ринку, адже за часів планової економіки ринкові відносини не досліджувалися.

Позитивні тенденції у розвитку ДП «Радомілк» почалися на початку 2000-х. У 2003 році підприємство очолив керівник Дургарян Артур Матевосович, який сприяв модернізації та переобладнанню підприємства. Поступово нові технології впроваджувалися у виробництво та почали приносити значні прибутки.

На сьогодні ДП «Радомілк» – передове підприємство, що виготовляє якісну та смачну молочну продукцію та здатне переробляти до 150 тон молочної сировини щоденно. Зі збільшенням обсягів виготовленої продукції та за умов позитивної динаміки надходження грошових коштів на заводі періодично здійснюються капітальні роботи і реконструкції [18].

Процес виробництва молочної продукції на заводі відповідає сучасним технологічним, соціальним та екологічним вимогам. ДП «Радомілк», окрім

основних виробничих ліній, має також ряд допоміжних підрозділів, служб та автотранспортну колону [18].

Дочірнє підприємство «Радомілк» – одне з найбільших молокопереробних підприємств регіону. Продукція заводу випускається під торговою маркою «Радомілк».

ДП «Радомілк» здебільшого скуповує сировину у господарств населення та у дрібних фермерських господарств. Детальніше дані щодо основних постачальників підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика постачальників підприємства

Постачальники	Роки						Відхилення		
	2020		2021		2022		+,-	%	П.С.
	Обсяги господ. відно- син, тис. грн.	%	Обсяги господ. відно- син, тис. грн.	%	Обсяги господ. відно- син, тис. грн.	%			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Населення	3398,8	55,7	4596,3	58,9	3196,0	61,3	+202,8	6,3	-5,6
2. Фізичні особи підприємці	1421,7	23,3	1896,3	24,3	1459,8	28,0	-38,1	-2,6	-4,7
3. Дрібні фермерські господарства	1281,4	21,0	1311,0	16,8	557,9	10,7	+723,5	129,7	10,3
Разом:	6101,9	100	7803,6	100	5213,7	100	888,2	17,0	X

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Зниження обсягів придбаної сировини у 2022 році пов'язане в першу чергу через воєнні дії на півночі Київської та Житомирської областей, господарства яких і являються основними постачальниками молочної сировини для ДП «Радомілк». Зокрема підприємство закуповувало молоко у населення в районі Макарова, Бородянки, Катюжанки, які сильно постраждали від дій окупантів. Постачання сировини завод зміг відновити лише після завершення боїв за Київ та деокупації північних регіонів України. Отже, у лютому та навесні 2022 року ДП «Радомілк» купував сировину здебільшого у фермерських господарств, які знаходяться територіально не далеко.

На підприємстві є власна лабораторія, яка контролює показники якості молока на етапі його прийому на завод. На переробку йде лише та сировина, яка відповідає усім вимогам і пройшла усі бактеріальні (і не тільки) перевірки. Також в умовах лабораторії перевіряється якість готової продукції підприємства.

Відповідно складним 2022 рік став і у контексті реалізації готової продукції. Загалом асортимент продукції ДП «Радомілк» налічує більше ніж 70 найменувань товарів, серед яких [18]:

- спред солодковершковий;
- продукт рослинно-вершковий;
- паста рослинно-вершкова;
- маргарин;
- молоко пастеризоване;
- продукція з незбираного молока: кефір, ряжанка, сметана;
- масло солодковершкове;
- кисломолочний сир та вироби з нього: солодкі сирки, десерти, сиркові маси;
- сири плавлені;
- сири тверді та розсільні.

Завод характеризується не значними обсягами виробництва, проте широким асортиментом. його продукція високої якості, проте має обмежений термін придатності, та вимагає спеціального холодильного обладнання для зберігання. В Житомирі та області продукція ТМ «Радомілк» представлена на полицях лише невеликої кількості магазинів, зокрема у мережі магазинів «Щасливий фермер» та у інтернет-магазині на сайті компанії. Також підприємство має фірмову точку у Києві на Столичному ринку, павільйон В2, вивіска «Радомілк».

Ринок молочної продукції насичений та має багато виробників. Отже, ДП «Радомілк» має велику кількість конкурентів. В табл. 2.2 наведені виробники молочної продукції, яка представлена для продажу у значній

кількості в Житомирській та Київській областях (як основних регіонах збуту для ДП «Радомілк»).

Таблиця 2.2

Основні конкуренти ДП «Радомілк»

№	Назва підприємства	Продукція підприємства
1	ПАТ «Житомирський маслозавод» [71]	Масло солодковершкове, молоко пастеризоване, сметана, кефір, йогурти, сир кисломолочний, сирок глазурований, морозиво
2	ТОВ «Органік Мілк» [89]	Молоко пастеризоване (в т.ч. без лактози), кефір (в т.ч. без лактози), йогурти (в т.ч. без лактози), масло солодковершкове (в т.ч. без лактози), сметана, сир твердий, сир кисломолочний, сир розсільний, сир м'який, бринза, вершки пастеризовані, сиркові десерти
3	ТОВ «Житомирський молочний завод» [88]	Молоко ультрапастеризоване, кефір, сметана, ряжанка, йогурти, сиркова маса, продукт сирний кисломолочний, масло солодковершкове
4	ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» [85]	Масло солодковершкове, продукти молоковісні сметанні, сири м'які білі, сири розсільні, спреди та суміші, плавлені сири, продукти молоковісні сирні плавлені, молоко сухе знежирене, сири тверді, продукти білково-жирові
5	ТОВ «Галіївський маслозавод» [87]	Масло вершкове, м'які сири, молоко згущене, молоко сухе знежирене, спред солодковершковий, продукт молоковісний сирний, продукт молоковісний згущений
6	ТДВ «Яготинський маслозавод» [83]	Молоко, вершкове масло, сметану, кефір, термостатна молочна продукція (кисле молоко, ряжанка і йогурти), а також м'які і кисломолочні сири
7	ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» [86]	Молоко, кефір, йогурти, ряжанка, масло солодковершкове, тверді сири, плавлені сири, м'які білі сири, спреди та суміші, сирні закуски, рослинні вершки.
8	ДП «Старокостянтинівський молочний завод» [19] (м. Житомир)	Масло солодковершкове, плавлені сири, продукти молоковісні сирні плавлені, спреди та суміші, тверді сири, молоко сухе знежирене.

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру. Керівник підприємства – Дургарян Артур Матевосович. Також на підприємстві функціонують бухгалтерія, економічний відділ, юридичний відділ, служба головного інженера, лабораторія та 6 виробничих цехів. Всього на підприємстві станом на кінець 2022 року працюють 67 працівників. Організаційна структура підприємства наведена на рис. 2.1.

Наприкінці 2022 року на підприємстві спостерігається значний дефіцит кадрів через вимушену міграцію великої частини населення та мобілізацію спричинені війною. Бухгалтерія складається з головного бухгалтера та бухгалтера з касових операцій. Юрист на підприємстві відповідає за контроль за укладеними договорами та представляє інтереси підприємства. До економічного відділу підприємства входять головний економіст, менеджер зі збуту та HR-менеджер. Служба головного інженера відповідає за налагодження і забезпечення безперервного виробничого процесу та охорону праці на заводі. Лабораторія відповідає за якість сировини, яка надходить у виробництво, а також за аналіз основних якісних показників готової продукції.

Економічний відділ

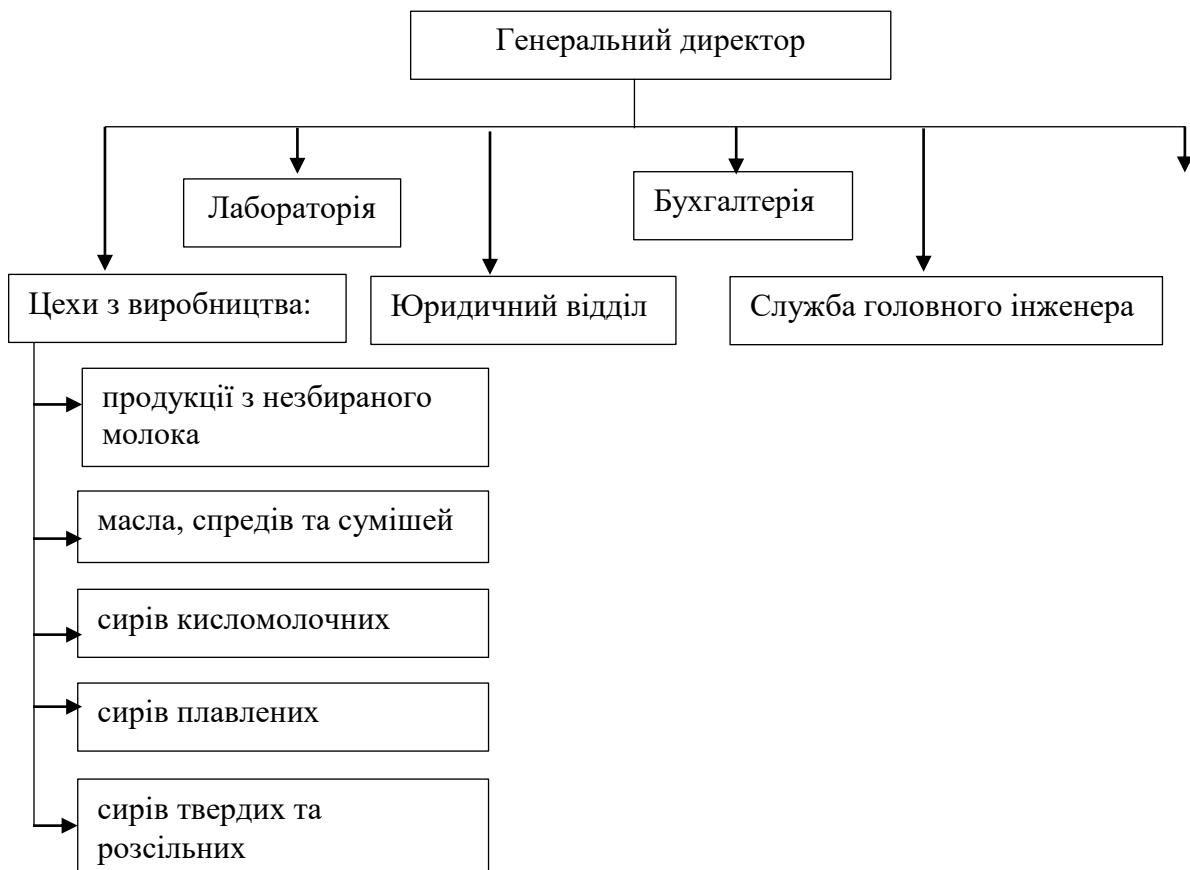


Рис.2.1. Організаційна структура ДП «Радомілк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для подальшого аналізу діяльності підприємства доцільно визначити його основні бізнес-процеси. Це такі процеси, що здійснюються в ході діяльності підприємства. Проаналізувавши їх можна зробити висновки також і про основні управлінські рішення, які слід приймати керівництву підприємства. Бізнес-процеси на ДП «Радомілк» наведено у табл. 2.3.

Бізнес-процеси ДП «Радомілк»

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і	1.1. Визначення потреб та побажань споживачів

Продовження табл. 2.3

1	2
потреб споживачів	1.2. Вимірювання задоволення споживачів 1.3. Здійснення моніторингу змін на ринку
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	2.1. Здійснення моніторингу зовнішнього середовища 2.2. Визначення концепції бізнесу і стратегії організації 2.3. Розроблення організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями 2.4. Розроблення та ранжування цілей організації
3. Продаж виробів та послуг	3.1. Позиціонування на сегментах ринку 3.2. Оброблення замовлень споживачів
4. Виробництво і забезпечення виробництва	4.1. Тип переробної підсистеми (стратегія процесу) 4.2. Основні етапи технологічного процесу 4.3. Системи планування та управління
5. Управління людськими ресурсами	5.1. Розроблення стратегії в галузі персоналу 5.2. Деталізація стратегії до рівня функцій 5.3. Управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації 5.4. Забезпечення належних умов праці
6. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	6.1. Управління фінансовими ресурсами 6.2. Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності 6.3. Здійснення внутрішньої ревізії 6.4. Управління основними засобами
7. Управління якістю робіт	7.1. Вимірювання показників діяльності підприємства 7.2. Здійснення оцінки якості 7.3. Удосконалення процесів і систем

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Найбільш ефективним методом визначення вузьких місць підприємства є проведення SWOT-аналізу. Шляхом проведення даного аналізу підприємства визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози. SWOT-аналіз для ДП «Радомілк» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз діяльності ДП «Радомілк»

Strengths - Переваги	Weaknesses - Недоліки
1	2
1. Високі органолептичні показники готової продукції ДП «Радомілк» 2. Близьке знаходження ринків збуту (Житомирська та Київська області) 3. Історичні передумови розвитку заводу	1. Зниження якості сировини за рахунок збільшення частки закупівлі у населення 2. Скорочення чисельності персоналу через вимушену міграцію та мобілізацію населення

4. Сприятливі кліматичні та природні умови в місці розташування заводу (м. Радомишль знаходиться на території, де поширене молочне скотарство)	3. Порушення логістичних процесів в результаті збройної агресії росії проти України
5. Налагоджені канали збуту продукції (наприклад реалізація продукції у мережі	4. Скорочення ринків збуту через тимчасову окупацію у 2022 році північної частини Київської та Житомирської областей

Продовження табл. 2.4

1	2
магазинів «Щасливий фермер») 6. Високий рівень якості готової продукції 7. Використання у виробництві новітніх технологій	5. Ускладнення процесів налагодження експорту молочної продукції через війну 6. Зниження купівельної спроможності споживачів 7. Короткий термін реалізації продукції 8. Необхідність забезпечення спеціальних умов (охолодження) зберігання та транспортування продукції
Opportunities - Можливості	Threats - Загрози
1. Розширення товарного асортименту ДП «Радомілк» 2. Безвідходність виробництва молочної продукції 3. Збільшення числа лояльних споживачів шляхом проведення маркетингових заходів 4. Підвищення рівня професійності кадрів 5. Автоматизація виробничих процесів 6. Пошук нових каналів збуту	1. Війна в Україні та постійний ризик повторного вторгнення на північні території України 2. Енергетична криза внаслідок збройної агресії росії 3. Зменшення кількості населення внаслідок процесів вимушеної міграції 4. Велика кількість більш економічно стійких конкурентів на ринку 5. Насиченість ринку різноманітною молочною продукцією 6. Імпорт молочної продукції з країн Європи 7. Стрімке зростання рівня інфляції

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, очевидним є те, що війна внесла свої корективи в діяльність підприємства. Різких змін зазнала кон'юнктура ринку, скоротилась кількість споживачів, порушилися логістичні зв'язки з постачальниками та споживачами, спостерігається брак персоналу. За таких умов для підприємства важливо переглянути основні аспекти власної діяльності та адаптуватись до нових умов ведення бізнесу.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «Радомілк»

Підприємство функціонує на ринку вже тривалий час. При цьому йому вдається втримувати стійкі та стабільні позиції, бути конкурентоспроможним, створює робочі місця та задовольняє потреби населення в молочній продукції. Щоб надати об'єктивну оцінку діяльності ДП «Радомілк», необхідно провести діагностику його фінансово-економічного стану.

Розпочати таку діагностику доцільно з аналізу динаміки основних економічних показників господарської діяльності підприємства (табл. 2.5). Це такий набір показників, який відображає оцінку основних аспектів господарської діяльності. На основі аналізу основних показників господарської діяльності можна зробити висновки щодо ефективності (або неефективності) діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	6258,9	10449,3	5789,3	-469,6	-7,5
2	Валовий прибуток, тис. грн.	81,6	98,5	169,5	87,9	107,7
3	Чистий прибуток, тис. грн.	66,9	82,5	53,8	-13,1	-19,6
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	12038,1	15035,6	12982,6	944,5	7,8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2583,2	3661,3	3776,6	1193,4	46,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	9454,9	11374,2	9206,0	-248,9	-2,6
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	71	75	67	-4	-5,6
8	Фондовіддача	2,72	3,09	2,28	-0,44	-16,2
9	Фондомісткість	0,37	0,32	0,44	0,07	18,9
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	32,5	45,1	37,9	5,4	16,6
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	88,1	139,3	86,4	-1,7	-1,9
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,66	0,92	0,63	-0,03	-4,5

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.5, можна зробити висновки про зниження практично всіх основних показників діяльності підприємства у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Такі зміни були спричинені війною.

В першу чергу варто відзначити, що у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс, а ось в 2022 році навпаки, скоротився на 7,5%. Скорочення доходу відбулося за рахунок скорочення обсягів виробництва та вимушені простої у виробництві у лютому та навесні 2022 року.

Відповідно спостерігається і зниження чистого прибутку підприємства на 19,6% у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Після подій лютого 2022 року інфляційні процеси почали дуже стрімко розвиватися, ціни на сировину зростали, тож рівень прибутку значно знизився.

У 2021 році підприємство збільшувало обсяги виробництва і кількість персоналу підприємства значно зростала. Але у 2022 році чисельність персоналу знову скоротилася за рахунок процесів вимушеної міграції та мобілізації. Тож у 2022 році на підприємстві працювало на 4 особи менше, ніж у 2020 році (зменшилось на 5,6%).

Показник фондівдачі у 2022 році знизився на 16,2%. Отже, ефективність використання основних фондів значно знизилась. Також скоротилася продуктивність праці на 1,9% за рахунок скорочення чисельності персоналу.

Зниження показнику коефіцієнту оборотності оборотних активів свідчить про зниження ефективності використання оборотних активів в роботі підприємства. Оборотні активи почали обертатися повільніше, а, отже, приносять менше прибутку підприємству.

Для аналізу ефективності діяльності підприємства дуже важливо також визначити основні характеристики майна підприємства та джерел його формування. Баланс – порівняльний підсумок прибутків і видатків при завершенні розрахунків, а також відомість, в якій зафіксовано цей підсумок, співвідношення між взаємозв'язаними частинами, сторонами чого-небудь, між тим, що надходить і що витрачається [4]. Тобто, варто провести горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ДП «Радомілк» (табл. 2.6).

Згідно даних табл. 2.6 очевидно, що валюта балансу у 2022 році зменшилась на 30% в порівнянні з 2020 роком. При цьому у підприємства є довгострокові кредити, адже декілька років тому підприємство почало оновлення виробничих ліній. Саме тому спостерігається також зростання непокритих збитків та незавершених капітальних інвестицій. Загалом спостерігається негативна динаміка до зниження усіх основних показників балансу підприємства. При цьому значних змін у структурі балансу, які б кардинально впливали на управлінські рішення керівництва за останні три роки не відбулося.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2672,3	18,5	4650,4	28,4	2902,9	30,2	230,6	8,6	11,7
Незавершені капітальні інвестиції	278,8	2,0	278,8	1,7	303,2	3,2	24,4	8,7	1,2
Основні засоби	2393,5	17,5	4371,6	31,9	2599,7	27,1	206,2	8,6	9,6
2. Оборотні активи:	11032,4	80,5	11716,1	71,6	6695,9	69,8	-4336,5	-39,3	-10,7
Запаси	3135,3	22,9	4123,9	25,2	1497,0	15,6	-1638,3	-52,2	-7,3
Готова продукція	224,9	1,6	1145,3	7,0	611,4	6,4	386,5	171,8	4,8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1994,8	14,5	1400,5	8,6	784,3	8,2	-1210,5	-60,7	-6,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:									
з бюджетом	0,4	0,0	0,0	0,0	15,3	0,2	14,9	збіл. у 37 разів	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	4957,0	36,2	5175,2	31,6	3871,0	40,3	-1086,0	-21,9	4,1
Гроші та їх еквіваленти	59,1	0,4	35,7	0,2	41,1	0,4	-18,0	-30,5	0,0
Інші оборотні активи	885,2	6,5	980,8	6,0	487,2	5,1	-398,0	-45,0	-1,4
ПАСИВИ									
1. Власний	-10046,7	-73,3	-9964,2	-60,1	-9361,0	-97,5	685,7	6,8	-24,0

капітал									
Зареєстрований (пайовий) капітал	3360,0	24,5	3360,0	20,5	3360,0	35,0	0,0	0,0	10,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-13406,7	-97,8	-13324,2	-81,5	-12721,0	-132,5	685,7	5,1	-34,7
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	17953,0	131,0	17953,0	109,7	17953,0	187,0	0,0	0,0	56
Довгострокові кредити банків	17953,0	131,0	17953,0	109,7	17953,0	187,0	0,0	0,0	56

Продовження табл. 2.6

3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5798,0	42,3	8377,7	51,2	1006,8	10,5	-4791,2	-82,6	-31,8
Поточна кредиторська заборгованість:									
за товари, роботи, послуги	5033,0	36,7	7613,3	46,5	854,2	8,9	-4178,8	-83,0	-27,8
за розрахунки з бюджетом	9,7	0,1	56,4	0,3	0,0	0,0	-9,7	-100,0	-0,1
за розрахунками зі страхування	30,3	0,2	20,1	0,1	16,1	0,2	-14,2	-46,9	0,0
за розрахунками з оплати праці	55,1	0,4	70,5	0,4	24,7	0,3	-30,4	-55,2	-0,1
Інші поточні зобов'язання	670,3	4,9	617,4	3,8	111,8	1,2	-558,5	-83,3	-3,7
БАЛАНС	13704,7	100	16366,5	100	9598,8	100	-4105,9	-30,0	X

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Окрім аналізу динаміки основних даних Балансу підприємства, також варто оцінити механізм формування фінансових результатів діяльності на основі даних Звіту про фінансові результати (табл. 2.7). У даній формі звітності відображені основні результати усіх видів діяльності підприємства (операційної, фінансової та інвестиційної).

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності ДП «Радомілк»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+-	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6258,9	10449,3	5789,3	(469,6)	(7,5)
Собівартість реалізованої продукції (товарів,	(6177,3)	(10350,8)	(5619,8)	(557,5)	9,0

робіт, послуг)					
Валовий: прибуток (збиток)	81,6	98,5	169,5	87,9	107,7
Інші операційні доходи	45,0	613,9	14,0	(31,0)	(68,9)
Адміністративні витрати	(17,9)	(21,6)	(15,3)	2,6	14,5
Витрати на збут	(27,1)	(105,6)	(39,5)	(12,4)	(45,8)
Інші операційні витрати	–	(590,2)	(87,6)	(87,6)	(100,0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	81,6	(5,0)	80,6	(1,0)	(1,2)
Фінансові витрати	–	–	–	–	–
Інші доходи	–	95,0	2,0	2,0	100,0
Інші витрати	–	–	(17,0)	(17,0)	(100,0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	81,6	100,6	65,6	(16,0)	(19,6)

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	66,9	82,5	53,8	(13,1)	(19,6)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

2022 рік характеризується зниженням рівня прибутковості ДП «Радомілк» на 19,6%. При цьому тенденція зі зниження спостерігається починаючи з показників чистого доходу. Також зросли практично всі категорії витрат підприємства.

Фінансовий стан підприємства можна оцінити, проаналізувавши ряд показників, серед яких: показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності тощо. Динаміка основних показників оцінки фінансового стану ДП «Радомілк» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+,-	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,90	1,40	6,65	4,75	250
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,01	0,04	0,04	100
3. Чистий оборотний капітал	5245,00	3338,40	5689,10	444,10	8,47
4. Коефіцієнт автономії	-0,73	-0,61	-0,98	-0,25	-34,25
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,54	-0,56	-0,65	-0,11	-20,37
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-4,06	-3,54	-8,19	-4,13	-101,72
7. Коефіцієнт оборотності активів	0,52	0,70	0,45	-0,07	-13,46
8. Коефіцієнт оборотності власного	-0,62	-1,04	-0,54	0,08	-12,90

капіталу					
9. Рентабельність господарської діяльності, %	1,08	0,74	0,93	-0,15	X
10. Рентабельність власного капіталу, %	-0,01	-0,01	0,00	0,01	X
11. Рентабельність продукції, %	0,01	0,01	0,01	0,0	X

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проаналізувавши дані табл. 2.8 можна зробити висновки, що діяльність підприємства значно погіршилася у 2022 році у порівнянні з 2020 та 2021 роком. Хоча позитивним є зростання коефіцієнту загальної та абсолютної ліквідності (у 3 та 2 рази відповідно). Це означає, що підприємство здатне швидше перетворити власні активи на грошові кошти ніж у 2020 році. Проте, загалом, показники ліквідності підприємства знаходяться на низькому рівні.

ДП «Радомілк» також характеризується низькою платоспроможністю та зниженням рентабельності. Коефіцієнт автономії скоротився на 34,25%, та має від'ємне значення. Це пов'язано з наявністю у підприємства довгострокового банківського кредиту, а також з негативним впливом війни на економіку країни. Коефіцієнти оборотності активів та власного капіталу зменшилися на 13,46% та 12,9% відповідно. Тобто активи підприємства почали працювати менш ефективно та приносити менше доходів у 2022 році.

Показники рентабельності роботи підприємства були на низькому рівні у попередніх періодах. Рентабельність господарської діяльності у 2022 році знизилась на 0,15% і становила лише 0,93%. Це дуже низький рівень прибутковості для підприємства, такий рівень прибутку не здатен забезпечувати розширений розвиток для ДП «Радомілк». Позитивною є тенденція до зростання показнику рентабельності власного капіталу, хоча він зріс лише на 0,01% і тепер становить 0%. Тобто власний капітал ще не приносить прибутку для підприємства, проте непокриті збитки вже не мають такого негативного впливу на діяльність підприємства.

Отже, згідно проведеного аналізу, ДП «Радомілк» у попередні періоди мало низьку ефективність господарської діяльності. При цьому події лютого 2022 року ще більше погіршили ситуацію. Це відобразилося у зниженні

практично усіх основних показників, які характеризують господарську діяльність підприємства.

2.3. Оцінка системи управління господарськими витратами підприємства

Для розробки раціональної та обґрунтованої стратегії підприємства важливою є налагоджена система управління витратами господарської діяльності. Для виробничого підприємства, такого як ДП «Радомілк» в першу чергу важливим є аналіз операційної діяльності, а отже і операційних витрат.

Варто відзначити, що в умовах діяльності ДП «Радомілк» система управління витратами чітко не відокремлена, що заважає її детальному аналізу та оцінці. Алгоритм здійснення процесу управління витратами не визначено, прийняття управлінських рішень, в переважній більшості, є ситуативним. Проте підприємство здійснює ряд певних витрат для забезпечення виробничої діяльності, які можливо проаналізувати на основі ряду економічних показників.

Згідно П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» визначено наступний склад економічних елементів операційних витрат для підприємств виробничої сфери [65]:

- матеріальні затрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи (обов'язкове соціальне страхування персоналу підприємства);
- амортизація;
- інші операційні витрати.

Інформація про операційні витрати міститься у формі №2 фінансової звітності підприємства. Аналіз такого виду витрат на ДП «Радомілк» доцільно здійснювати за їх структурою та динамікою (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка та структура операційних витрат ДП «Радомілк»

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	п.с.	%
Матеріальні затрати	6601,56	85,69	8266,34	85,22	5126,53	90,24	-1475,03	4,55	-22,34
Витрати на оплату праці	513,09	6,66	479,18	4,94	401,65	7,07	-111,44	0,41	-21,72
Відрахування на соціальні заходи	137,90	1,79	175,57	1,81	147,71	2,60	9,81	0,81	7,11
Амортизація	97,07	1,26	116,47	1,20	4,54	0,08	-92,53	-1,18	-95,32
Інші операційні витрати	354,38	4,60	661,54	6,82	0,57	0,01	-353,81	-4,59	-99,84
Разом	7704,00	100,00	9700,00	100,00	5681,00	100,00	-2023,00	0,00	-26,26

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, у 2022 році відбулися значні зміни у показниках операційних витрат. Так матеріальні затрати, які включають в себе також і закупівлю сировини та матеріалів для забезпечення виробництва продукції, скоротилися на 22,34% у звітному періоді. Причиною такого скорочення стало загальне зменшення обсягів виробництва у 2022 році у зв'язку з воєнними діями на території України.

Витрати на оплату праці виробничого персоналу у 2022 році скоротилися в порівнянні з 2020 роком на 21,72%. Скорочення цієї статті операційних витрат підприємства виникло через вимушену міграцію населення в зв'язку з воєнною агресією росії. Серед виробничого персоналу підприємства також частина виїхала за кордон. Однією з причин зниження заробітної плати стали також вимушені простою через складність у реалізації продукції та порушення відпрацьованих підприємством раніше каналів збуту.

Відрахування на соціальні заходи у 2022 році зросли на 7,11% у порівнянні з 2020 роком. Таке зростання свідчить, що, попри складні умови роботи, підприємство виконувало власні зобов'язання перед бюджетом.

Амортизаційні відрахування від експлуатації виробничого обладнання скоротилися на 95,32% у 2022 році. Причина такого скорочення у зменшенні обсягів виробництва готової продукції та вимушені виробничі простої.

Визначення ефективності системи управління витратами відображається у ряді економічних показників, які варто оцінювати в динаміці, щоб мати можливість зробити висновки щодо тенденцій у діяльності підприємства.

Економічну ефективність системи управління витратами господарської діяльності виробничого підприємства, такого як ДП «Радомілк», доцільно через врахування кінцевого результату діяльності, тобто прибутку. Оскільки впродовж останніх трьох років підприємство було прибутковим, то варто звернути увагу на ряд показників, які будуть характеризувати різні аспекти його діяльності (табл. 2.10).

Отже, проаналізувавши дані щодо ефективності економічних показників діяльності підприємства можна зробити висновок про погіршення діяльності підприємства та його позицій на ринку. При цьому основні засоби ДП «Радомілк» використовує доволі ефективно, про що свідчить рентабельність основних засобів підприємства на рівні 1,42% у звітному році. І хоча даний показник знизився на 1,17% в порівнянні з 2020 роком, проте він все ще є позитивним, отже основні засоби приносять прибуток. Позитивним також є скорочення показника фізичного зносу обладнання на 19,64%. Причиною такого зростання є капітальний ремонт виробничих потужностей та їх модернізація незадовго до повномасштабного вторгнення росії в Україну. Скорочення показника фондівдачі говорить про зниження ефективності основних засобів в порівнянні з попередніми роками. Більшість змін щодо зниження ефективності використання основних засобів пов'язані в першу чергу зі зниженням обсягів виробництва через ведення бойових дій на території України. Якщо оцінювати систему управління витратами господарської діяльності саме в частині витрат на основні засоби та капітальні інвестиції, то аналіз наведених у табл. 2.10 показників може свідчити про певну раціональність такого виду витрат. Адже в попередні роки спостерігався значний фізичний знос обладнання, отже капітальні інвестиції в його модернізацію були виправдані. Проте погіршення загальної ситуації в країні негативно вплинуло на систему управління підприємством в цілому, та на ефективність управління витратами зокрема.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки показників оцінки ефективності використання ресурсів
та формування витрат ДП «Радомілк»

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Фондовіддача	2,72	3,09	2,28	-0,44	-16,20
2	Фондомісткість	0,37	0,32	0,44	0,07	18,90
3	Рентабельність (збитковість) основних засобів	2,59	2,25	1,42	-1,17	X
4	Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів	0,56	0,46	0,45	-0,11	-19,64
5	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,66	0,92	0,63	-0,03	-4,5
6	Тривалість одного обороту оборотних коштів	553	397	580	27	4,88

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7
7	Рентабельність (збитковість) оборотних коштів	0,71	0,72	0,58	-0,13	X
8	Матеріаловіддача	0,81	1,08	1,02	0,21	25,93
9	Матеріаломісткість продукції	1,23	0,92	0,98	-0,25	-20,32
10	Продуктивність праці	88,10	139,30	86,40	-1,70	-1,90
11	Коефіцієнт прибутковості (збитковості) праці	0,94	1,10	0,80	-0,14	-14,89
12	Чиста рентабельність (збитковість) операційних витрат	0,86	0,85	0,95	0,09	X
13	Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	1,01	1,01	1,03	0,02	1,98
14	Коефіцієнт покриття постійних витрат	139,09	82,15	105,64	-33,45	-24,05
15	Рентабельність (збитковість) виробництва	1,08	0,74	0,93	-0,15	X
16	Критичний обсяг виробництва у вартісному виразі	7704,00	9700,00	5681,00	-2023,00	-26,26

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Динаміка показників використання оборотних активів також погіршилася за останні три роки. Про це говорять в першу чергу зниження коефіцієнта оборотності оборотних активів (на 4,5%) та збільшення тривалості одного обороту в днях (на 4,88%). В контексті аналізу системи управління витратами можна стверджувати, що витрати на сировину та матеріали (які також є оборотними активами) були використані не ефективно.

Про зниження ефективності витрат на оплату праці персоналу свідчить в першу чергу скорочення продуктивності праці. Адже за відповідний рівень оплати у 2022 році працівники принесли менше доходу, ніж у 2020 році. Звісно, що з початком повномасштабного вторгнення ментальний та фізичний стан персоналу погіршився, що також має вагомий вплив на продуктивність.

Проте, варто відмітити, що ефективність виробничих витрат у 2022 році в загальному зросла. Про це свідчить зростання рентабельності операційних витрат на 0,09%. І хоч рівень зростання незначний, проте це все одно є позитивною тенденцією в діяльності підприємства, враховуючи складний економічний стан в середині країни. Позитивним також є зростання коефіцієнту покриття виробничих витрат на 1,98%, що свідчить про здатність підприємства певний час забезпечувати стабільну виробничу діяльність.

Наступним етапом визначення ефективності системи управління витратами є оцінка її соціальної ефективності. З метою проведення такого аналізу варто визначити ряд показників що характеризують роботу трудового колективу ДП «Радомілк» (табл. 2.11). За допомогою таких показників можна буде визначити ефективність витрат, вкладених в соціальну діяльність підприємства на мікрорівні.

Таблиця 2.11

Динаміка показників оцінки ефективності витрат, вкладених у персонал підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньооблікова чисельність працівників (чол)	71	75	67	-4	-5,63

2	Середньомісячна заробітна плата одного працівника (тис. грн)	11,96	14,10	12,57	+0,61	+5,10
	Продуктивність праці (тис. грн/ос)	88,10	139,30	86,40	-1,70	-1,90
3	Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,06	0,14	-0,05	-26,32
4	Коефіцієнт прийому кадрів	0,29	0,15	0,18	-0,11	-37,93
5	Коефіцієнт відновлення кадрів	1,50	2,50	1,25	-0,25	-16,67
6	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах (%)	6,66	4,94	7,07	+0,41	X
7	Частка відрахувань на соціальні заходи в операційних витратах (%)	1,79	1,81	2,60	+0,81	X
8	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	0,94	0,86	+0,05	+6,17

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5	6	7
9	Капіталозабезпеченість доходів персоналу (тис. грн/ос)	1,18	1,26	1,51	+0,33	+27,97

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, проаналізувавши дані табл. 2.11, можемо зробити висновки про загальне зниження ефективності витрат на оплату праці. При зростанні рівня середньомісячної заробітної праці одного працівника на 5,1% продуктивність праці знизилася на 1,9%. Причиною такої тенденції могло стати також те, що частина персоналу підприємства було мобілізовано до збройних сил України зі збереженням за ними робочого місця та виплати заробітної плати протягом певного періоду часу. Отже, заробітну плату працівникам було нараховано та виплачено, але сам працівник не приймав безпосередньої участі у виробничій діяльності.

Коефіцієнт плинності кадрів ДП «Радомілк» зменшився 26,32% навіть попри повномасштабне вторгнення росії на території України, що свідчить про покращення соціально-психологічних особливостей роботи на підприємстві. У період дії карантинних обмежень через пандемію COVID-19 обсяги виробництва продукції підприємства дещо скоротився, у виробництві почалися простой та, як результат, зниження заробітної плати. Тому у 2020 році

коефіцієнт плинності кадрів мав доволі високе значення. 2021 рік характеризувався стабілізацією виробничої діяльності, карантинні обмеження вже не мали такого негативного впливу на роботу ДП «Радомілк». Проте, події 2022 року знову призвели до скорочення чисельності персоналу через вимушену міграцію частини населення регіону. При цьому динаміка коефіцієнта плинності кадрів залишилася позитивною.

Зростання коефіцієнту стабільності кадрів на 6,17% також характеризує соціально-психологічні особливості системи управління на підприємстві з позитивної сторони. Працівники підприємства довіряють керівництву, отже, за правильного використання мотиваційних інструментів, підвищення продуктивності праці у майбутньому цілком можливе.

Зростання частки заробітної плати та відрахувань на соціальні заходи у структурі операційних витрат на 0,41% та 0,81% відповідно може свідчити про збільшення трудомісткості виробничого процесу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Причиною такої динаміки також стало ведення бойових дій на території України.

Окрім проаналізованих у табл. 2.11 кількісних показників ефективності роботи персоналу підприємства доцільно також проаналізувати основні типи витрат, які забезпечують ефективну соціально-психологічну політику ДП «Радомілк». Звісно, що найбільша частка таких витрат припадає на заробітну плату та різного роду доплати і надбавки, але керівництвом підприємства також акцентується особлива увага на охороні праці. Це важливо, адже ДП «Радомілк» – виробниче підприємство, яке займається виготовленням харчової продукції, отже, від умов праці його працівників буде залежати якість та безпечність готового продукту. Перелік витрат ДП «Радомілк» на охорону праці та аналіз їх динаміки наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Перелік витрат ДП «Радомілк» на охорону праці та аналіз їх динаміки

№	Назва груп витрат	Назва різновиду витрат	2020 р, тис. грн.	2021 р, тис. грн.	2022 р, тис. грн.	Відхи- лення, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Додаткові до	тимчасова непрацездатність;	6,41	4,16	5,98	-6,71

	страхових відшкодувань потерпілим унаслідок травм і професійних захворювань	одноразова допомога, включаючи членів родини і утриманців загиблих;	5,00	3,50	4,50	-10,00
		відшкодування витрат лікувальним установам;	14,87	15,98	17,43	17,22
		витрати на соціальну допомогу інвалідам;	18,97	17,47	21,36	12,60
		інші доплати	6,00	10,65	5,36	-10,67
2	Пільги і компенсації працюючим у важких і шкідливих умовах	додаткові відпустки;	25,63	23,47	28,36	10,65
		підвищені тарифні ставки;	87,94	97,16	91,81	4,40
		доплати за умови та інтенсивність праці	93,12	96,08	81,57	-12,40
3	Витрати на профілактику травматизму і	витрати на працезахоронні заходи за колективним договором;	35,94	37,80	40,28	12,08

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7
	професійних захворювань	витрати на додаткові до колективного договору працезахоронні заходи;	11,94	6,13	15,97	33,75
4	Витрати на ліквідацію аварій і нещасних випадків на виробництві	вартість зіпсованого обладнання, будівель, інструментів;	42,01	22,84	30,74	-26,83
		витрати на порятунок потерпілих, розслідування нещасного випадку;	4,38	1,07	3,74	-14,61
		виплати заробітної плати і доплати за час вимушених простоїв;	58,04	34,01	199,34	243,45
		вартість ремонту частково зіпсованого обладнання, будівель, інструментів;	54,00	27,38	33,47	-38,02
5	Штрафи та інші відшкодування	штрафи підприємства, організації за недотримання нормативних вимог охорони праці;	27,08	29,47	34,01	25,59
		компенсаційні виплати населенню за пошкодження їх житлового фонду, частки майна і забруднення навколишнього середовища.	10,57	13,00	17,98	70,10

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, виходячи з даних табл. 2.12 можна зробити висновок, що на підприємстві значна увага приділяється заходам щодо охорони праці. При цьому у 2022 році виплати заробітної плати та доплат через вимушені простой

зросла втричі. Причиною цього стала велика кількість простоїв у лютому та березні 2022 року, на початку повномасштабного вторгнення. Керівництво підприємства намагалося забезпечити персоналу оплату праці попри те, що виробничу діяльність було призупинено.

Окрім визначення особливостей соціальної політики підприємства на мікрорівні також важливо визначити, які ж витрати здійснює ДП «Радомілк» для забезпечення суспільного добробуту в регіоні, або навіть за його межами. Основною діяльністю підприємства є виготовлення молочної продукції. Таке виробництво не характеризується особливо небезпечними викидами в навколишнє середовище, та може бути маловідходним або безвідходним (адже такі відходи, як молочна сироватка або казеїн можуть також використовуватися в харчовій та інших галузях промисловості). Проте, навіть у такому виробництві існують проблеми зі скидами в поверхневі води забруднюючих речовин, що пов'язані зі збиранням, транспортуванням сировини та готової продукції, а також безпосередньо самим процесом виробництва та експлуатацією обладнання. Більш детально особливості платежів за скиди шкідливих речовин у поверхневі води ДП «Радомілк» у 2022 році наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок платежів ДП «Радомілк» за скиди в поверхневі води
забруднюючих речовин у 2022 році

Найменування показника (забруднююча речовина)	Базовий норматив плати за скиди забруднюючих речовин в поверхневі води, грн./т	Річний обсяг забруднень, т	Коефіцієнти, що врахо- вують тери- торіальні соціально- екологічні особливості та індексацію	Сума плати, грн.
1	2	3	4	5
Органічні речовини	21,0	3,0	3,71	233,73
Завислі речовини	1,5	11,0	3,71	61,21
Нафтопродукти	309,0	0,04	3,71	45,86
Нітрати	4,5	4,1	3,71	68,45
Сульфати	258,0	9,0	3,71	8614,62

Фосфати	42,0	0,3	3,71	46,75
Всього	X	X	X	9070,62
Фактично сплачено платежів за 2022 рік	X	X	X	7541,38
Підлягає доплаті внесків	X	X	X	1529,24

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для ДП «Радомілк» важливим є забезпечення сталого розвитку регіону та піклування про екологію, адже територія Житомирської області і так значно постраждала після аварії на ЧАЕС. Екологічно чисте навколишнє середовище буде сприяти отриманню підприємством більш якісної сировини-молока, а отже і виготовляти продукцію кращої якості. Саме тому регулювання витрат на навколишнє середовище також є складовою системи управління витратами підприємства.

Окрім скидів у поверхневі води підприємство також в ході виробничої діяльності здійснює певну кількість викидів забруднюючих речовин в атмосферу, зокрема в результаті використання пального. Розрахунок платежів щодо таких викидів ДП «Радомілк» за 2022 рік наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок платежів ДП «Радомілк» за викиди в атмосферу
забруднюючих речовин у 2022 році

Найменування показника (вид пального)	Базовий норматив плати за викиди забруднюючих речовин, що утворюються в результаті спалювання 1 т пального, грн./т	Річний обсяг використа- ння пального, т	Коефіцієнти, що врахо- вують тери- торіальні соціально- екологічні особливості та індексацію	Сума плати, грн.
1	2	3	4	5
Дизельне пальне	4,5	50	2,11	474,75
Етилований бензин	6,0	65	2,11	822,90
Неетилований бензин	4,5	70	2,11	664,65
Всього	X	X	X	1962,30
Фактично сплачено платежів за 2022 рік	X	X	X	1500,45
Підлягає доплаті внесків	X	X	X	461,85

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Починаючи з 2022 року підприємство регулярно виділяє кошти для забезпечення волонтерської діяльності, за які вже було придбано військове обладнання, дрони, одяг та постійно здійснюється поставка харчової продукції на фронт. ДП «Радомілк» планує і надалі скоригувати власну систему управління витратами таким чином, щоб при прийнятті управлінських рішень обов'язково враховувалась можливість реалізовувати волонтерську діяльність.

Окрім економічного та соціального аспекту, система управління витратами підприємства повинна мати розроблений механізми аналізу та контролю для забезпечення виправлення допущених помилок та уникнення здійснення зайвих витрат. Для формування такого механізму важливою є забезпечення постійної ефективної комунікації між підрозділами. Це завдання покладено на інформаційні системи підприємства [99, с.173]. В умовах ДП «Радомілк» комунікація між підрозділами розвинена слабо, що заважає своєчасному прийняттю управлінських рішень. Це призводить до неефективної роботи системи управління витратами і, як наслідок, до здійснення зайвих витрат.

Висновки до розділу 2

ДП «Радомілк» – підприємство, яке функціонує на ринку молока та молочних продуктів вже тривалий час. Воно знаходиться у місті Радомишль Житомирської області. Регіон розташування ДП «Радомілк» характеризується умовами, сприятливими для молочного скотарства, та насиченим молочним ринком. Саме тому підприємство має значну кількість конкурентів.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, що дозволяє керівництву делегувати частину управлінської роботи на нижчі рівні менеджменту, що позитивно впливає на комунікацію між керівником та персоналом. Асортимент продукції ДП «Радомілк» є доволі широким, та включає в себе більше ніж 70 найменувань продукції. Проте маркетингова

складова у діяльності підприємства розвинута слабо, а після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну частина налагоджених раніше каналів збуту було порушено, що негативно вплинуло на виробничу діяльність та результативність роботи ДП «Радомілк». Підприємство має значний виробничий потенціал, який не використовується повноцінно. Про це може свідчити і зниження фондівіддачі і продуктивності праці. Але для збільшення обсягів виробництва необхідно також забезпечити канали збуту готової продукції, адже молочні продукти мають обмежений термін привабливості та не можуть довго зберігатися на складі.

На господарську діяльність підприємства негативно вплинули події початку 2022 року, а саме повномасштабне вторгнення росії в Україну. Через вимушену міграцію та мобілізаційні процеси в країні чисельність персоналу скоротилася. Також початок бойових дій значно порушив канали збуту продукції та зашкодив соціально-психологічному кліматі в середині підприємства.

Система управління витратами на фірмі чітко не відокремлена та функціонує не дуже ефективно через проблеми у комунікації між підрозділами. Наявні ресурси ДП «Радомілк» використовує не ефективно, і тим самим збільшує витрати господарської діяльності. Робота підприємства характеризується зниженням операційних витрат у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Проте така динаміка пов'язана в першу чергу зі скороченням обсягів виробництва через ведення бойових дій на території України.

Відповідно до проведеного аналізу також стало очевидним, що персонал підприємства став працювати менш ефективно у 2022 році. При поступовому зростанні оплати праці, продуктивність праці працівників знизилась. Отже, трудові ресурси почали використовуватися неефективно. Причиною цього могли стати події початку 2022 року, які негативно вплинули на соціально-психологічний клімат в середині підприємства.

У 2022 році збільшились витрати на забезпечення соціальної привабливості підприємства в суспільстві за рахунок розширення волонтерської діяльності. Для керівництва ДП «Радомілк» забезпечення

допомоги збройним силам України є важливим завданням, отже стає складовою частиною системи управління витратами.

Окрім забезпечення внутрішніх умов безпеки та охорони праці для персоналу підприємства, керівництво ДП «Радомілк» також приділяє значну увагу забезпеченню безпечного та екологічно чистого навколишнього середовища. Саме тому здійснюється постійний аналіз витрат щодо здійснення платежів до бюджету через шкідливі викиди до навколишнього середовища.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «РАДОМІЛК»

3.1. Напрями удосконалення системи управління діяльністю ДП «Радомілк»

Сучасні ринкові умови ставлять перед підприємствами щоразу все складніші та розгалуженіші завдання. При цьому важливо постійно здобувати все нові конкурентні переваги та максимально їх використовувати, адже динаміка змін кон'юнктури ринку потребуватиме постійного впровадження різних нововведень.

Провівши аналіз системи управління ДП «Радомілк» можна зробити висновок, що його конкурентні переваги значно обмежені. Підприємство не велике і його обсяги виробництва в 2022 році скоротилися, ефективність управління підприємством – низька, прибутковість – мінімальна. Отже, дуже важливим стає визначення шляхів підвищення ефективності управління, поки у ДП «Радомілк» є можливість займати стійкі позиції на ринку.

На підприємстві відсутня конкретно визначена стратегія майбутньої діяльності. Керівництво ДП «Радомілк» приділяє увагу лише плануванню діяльності на короткостроковий період. На підприємстві існує лише сформована місія, яка визначає його стратегічний напрям діяльності, інші інструменти стратегічного управління не використовуються. Проте у сучасних умовах розвитку нашої країни, коли триває війна, будувати довгострокову стратегію не завжди можливо, адже рівень ризику невиконання стратегічних завдань дуже високий. За таких умов доцільнішим стає формування візії на основі існуючої визначеної місії для ДП «Радомілк», побудови «Дерева цілей», і визначення ряду стратегічних завдань, які будуть максимально гнучкими.

Візія – це бачення майбутнього, яке зазвичай недосяжне, грандіозні уявлення про майбутнє підприємства. Основне призначення формування такого

бачення в тому, щоб надихнути колектив на спільну роботу та знайти для себе саме тих клієнтів, з якими співпадає система цінностей [45].

Місія, на відміну від візії, знаходиться на поточному рівні, та відображає основну особливість або конкурентну перевагу підприємства. Вона показує причину існування фірми, на відміну від бачення, яке визначає шлях розвитку, чого може досягати підприємство працюючи на основі місії [18].

Стратегічні цілі підприємства формуються з метою реалізації місії та візії. Вони повинні відповідати принципам SMART: Specific (Конкретність), Measurable (Вимірність), Attainable (Досяжність), Relevant (Доречність), Time-bound (Обмеженість у часі). Найчастіше такі цілі формуються на основі проведеного попередньо SWOT-аналізу, базуючись на активному використанні сильних сторін у якості конкурентних переваг, та слабких сторін – як «слабких місць» підприємства. Визначених стратегічних цілей має бути обмежена кількість (приблизно 2-5) для того, щоб вони були реальними та досяжними, а керівництву не потрібно було б розпорошувати свою увагу на багато різних напрямів. На відміну від місії та візії, стратегічні цілі будуть змінюватися у ході господарської діяльності підприємства, частина з них будуть досягнуті, інші можуть з часом втратити свою актуальність. Також, на основі них буде здійснюватися побудова «Дерева цілей», де вони будуть деталізовані та розділені на конкретні прості завдання.

Формування основних аспектів стратегічного менеджменту в управлінську діяльність ДП «Радомілк» має важливе значення для подальшого розвитку. При визначенні бачення і місії керівництво підприємства зможе приймати рішення базуючись на основний напрямок подальшого розвитку, отже господарська діяльність стане більш виваженою та стабільною, фірма зможе зайняти власну ринкову нішу, визначивши категорію своїх основних споживачів. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність ДП «Радомілк» та збільшити обсяги реалізації продукції в майбутньому. Проте, результати таких змін будуть поступовими та помітними лише в довгостроковій перспективі, тому цими інструментами керівництво раніше нехтувало. Візію,

місію та основні стратегічні завдання, які варто впровадити ДП «Радомілк» для забезпечення стабільної динаміки розвитку наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Формування стратегічного бачення ДП «Радомілк»

№	Категорія стратегічного менеджменту	Значення на підприємстві
1	2	3
1	Візія	ДП «Радомілк» виробник смачних молочних продуктів високої якості, який усвідомлено ставиться до власної відповідальності перед споживачами.
2	Місія	Традиції та технології на службі якості
3	Стратегічні цілі	– підвищення якості продукції та постійний контроль якості; – розширення асортименту продукції; – пошук нових каналів збуту продукції; – підвищення ефективності трудових ресурсів ДП «Радомілк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

На основі визначених у табл. 3.1 категорій стратегічного менеджменту можливою стає побудова «Дерева цілей» для ДП «Радомілк». Це допоможе спростити стратегічний розвиток підприємства за рахунок прийняття вірних управлінських рішень, які не будуть суперечити сформованій місії. «Дерево цілей» для ДП «Радомілк» зображено на рис. 3.1.

На першому рівні при побудові «Дерева цілей» знаходиться місія підприємства, яка є основною кінцевою ціллю його діяльності. Стратегічні цілі другого рівня мають бути підпорядковані цій місії та сприяти її найшвидшому досягненню. При цьому в сучасних умовах ведення бізнесу дуже важливо, щоб шляхи досягнення цілей були гнучкими, адже зовнішнє середовище діяльності підприємства дуже нестабільне.

На третьому рівні визначаються поточні завдання для діяльності підприємства. Вони є адаптивними та можуть змінюватися в залежності від обставин діяльності та/або втрати актуальності щодо їх реалізації. Завдання підприємства можуть бути делеговані та виконуватись поступово, не обов'язково, паралельно одне до одного. Для ДП «Родомілк» у перспективі майбутніх 3-5 років доцільним буде зосередити увагу менеджменту на

розширенні асортименту продукції, контролю якості, пошуку нових каналів збуту та підвищенню ефективності трудових ресурсів.

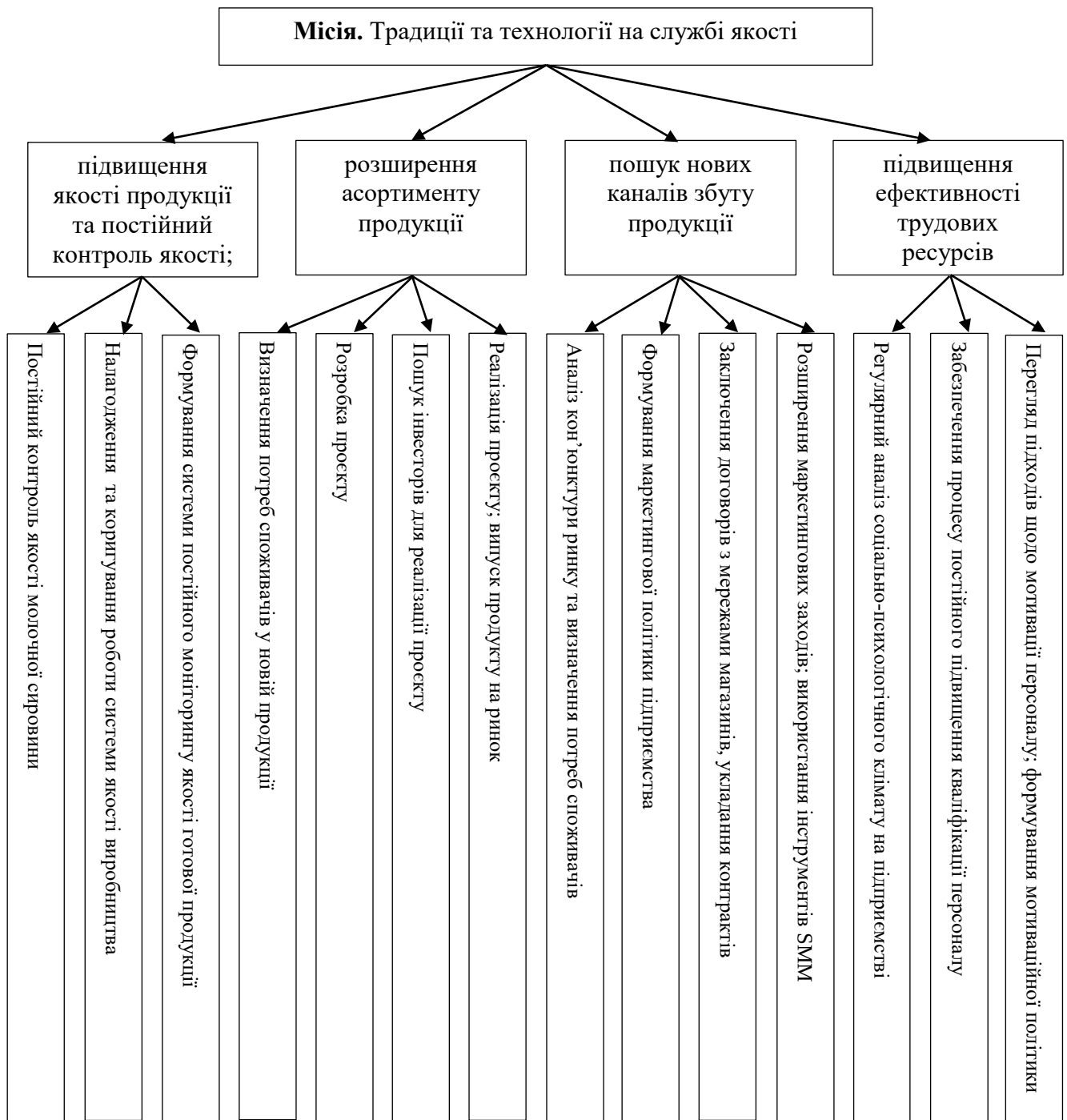


Рис. 3.1. «Дерево цілей» для ДП «Радомілк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, сформувавши стратегічне бачення фірми, можливим стає визначення основних шляхів вдосконалення діяльності ДП «Радомілк». Частина завдань, що визначені «Деревом цілей» знаходяться в площині системи

управління витратами підприємства, адже передбачають суворий контроль за цільовим використанням грошових коштів, та орієнтовані на збільшення обсягів продукції та мінімізацію розміру постійних витрат на одиницю продукції. До таких напрямків належать безпосередньо розширення асортименту продукції (передбачає виникнення витрат на реалізацію проєкту та їх регулювання) і пошук нових каналів збуту (збільшить маркетингові та адміністративні витрати ДП «Радомілк»).

Одним зі стратегічних напрямів розвитку ДП «Радомілк» є підвищення ефективності трудових ресурсів. Важливою проблемою для підприємства стало те, що у 2022 році витрати на оплату праці зросли, але продуктивність при цьому знизилась в порівнянні з 2020 роком. При цьому проблема зниження продуктивності праці є психологічного а не економічного характеру, отже, швидше за все, традиційні методи матеріальної мотивації працівників можуть не дати позитивних результатів, а лише збільшать витрати виробництва.

У 2020 році на продуктивність праці працівників вплинуло запровадження карантинних заходів через пандемію вірусу COVID-19, постійне збільшення кількості хворих, що призводило до наростання панічних настроїв в суспільстві. Обсяги виробництва почали скорочуватися, відповідно заробітна плата та матеріальне заохочення персоналу зменшилось. Поступово працівники змогли адаптуватися до таких подій, особливою на підприємстві була вакцинація персоналу, кожен співробітник отримав відповідний сертифікат. Продуктивність праці у 2021 році зросла, соціально-психологічний клімат на ДП «Радомілк» покращився.

Проте початок повномасштабного вторгнення росії в Україну сильно вплинув на стан населення. Бойові дії на значній території країни, вимушена міграція частини населення закордон, мобілізаційні заходи та прийняття значної частини чоловічого населення регіону до лав ЗСУ, постійна загроза атак та обстрілів – все це негативно вплинуло на психологічний стан працівників, призвело до збільшення тривоги і зниження продуктивності.

Саме тому одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці у складних сучасних умовах ведення бізнесу буде використання нематеріальних

способів мотивації для підвищення соціально-психологічного клімату в умовах ДП «Радомілк». Для забезпечення ефективності таких змін дуже важливо чітко визначити алгоритм поступових кроків, які буде здійснювати керівництво (табл. 3.2). Адже лише злагоджена робота з колективом дозволить мінімізувати опір змінам та дасть позитивний результат.

Таблиця 3.2

Алгоритм впровадження нематеріальних засобів мотивації в умовах
ДП «Радомілк»

№ з/п	Кроки	Значення
1	2	3
1	Пошук ключових ділянок в роботі ДП «Радомілк», де виникає брак мотивації	Ефективність роботи працівників знизилася як у виробничих підрозділах, так і в управлінській сфері. При цьому однією з основних причин є високий рівень стресу. Атмосфера в середині колективу погіршилась, зокрема почали виникати конфлікти. Деякі працівники, або ж рідні та близькі працівників зараз знаходяться на фронті, що значно впливає на психологічний стан тих, хто залишився в Радомишлі та працює.
2	Складання списку завдань	На основі попереднього пункту можна визначити основні завдання, яким має відповідати розроблена система мотивації.
3	Проведення діагностики соціально-психологічного клімату в середині підприємства	Налагодження комунікації з працівниками, проведення опитувань, бесід, спілкування, анкетування. Це все здійснюється з метою визначення основних проблем персоналу на шляхів мотивації, які допоможуть підвищити продуктивність. Оскільки чисельність персоналу ДП «Радомілк» не висока, то у розробці системи нематеріальної мотивації керівництвом можливо запровадити індивідуальний підхід до більшості працівників.
4	Визначення методів мотивації, які доцільно використовувати у ситуації, що склалася. Розробка системи мотивації	Вибір основних методів мотивації (можливо навіть нестандартних) для забезпечення підвищення продуктивності праці. Визначення послідовності використання таких методів та відділи, де той чи інший метод доречно буде застосовувати, періодичності застосування.
5	Розрахунок витрат на впровадження системи мотивації	Визначення витрат на придбання засобів, що будуть використовуватись у роботі системи мотивації, консультації з фахівцями (експертами), витрати на медичну та психологічну підтримку працівників, витрати на волонтерську діяльність тощо.
6	Інформування персоналу про впровадження змін	Введення змін у діяльність підприємства завжди буде зустрічатися з опором змінам з боку трудових ресурсів. Для мінімізації такого опору персонал повинен мати уявлення: які зміни та нововведення на них чекають, дії, які в подальшому буде здійснювати керівництво щодо мотивації, вимоги до працівників тощо.

1	2	3
7	Впровадження системи, її тестування та коригування (за потреби)	Система впроваджується на визначений період часу, по закінченню якого обов'язково має здійснюватися аналіз її ефективності (зокрема, порівнюються показники продуктивності та трудомісткості праці у звітний та попередній періоди). На основі такого аналізу обрана системи може бути коригована, замінена іншою, або ж взагалі прийняте рішення про відсутність потреби подальшого впровадження нематеріальної мотивації.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Після формування кроків щодо впровадження нової системи мотивації персоналу підприємства важливо чітко виконати кожен з них. Першим кроком є пошук ділянок, де існує брак мотивації. Основною проблемою ДП «Радомілк» є нестача мотивації виробничого персоналу, що відображається в зниженні продуктивності праці. Проте мотивація адміністративного персоналу також стала нижчою, що негативно впливає на процес прийняття управлінських рішень та є причиною погіршення позицій підприємства на ринку та ряду показників, що відображають економічну ефективність ДП «Радомілк» (наприклад: коефіцієнту оборотності оборотних активів, рентабельності діяльності підприємства, фондовіддачі, коефіцієнту автономії, коефіцієнту фінансової стійкості тощо). Отже, постає питання про формування системи мотивації, яка б дозволила підвищити ефективність роботи як виробничого, так і адміністративного персоналу.

Наступним кроком буде визначення завдань, які повинна вирішувати система мотивації ДП «Радомілк». До таких завдань належать:

- підняття командного духу;
- забезпечення психологічної підтримки;
- підвищення продуктивності праці;
- допомога працівникам забезпечити не лише робочий процес, але і повноцінний відпочинок;
- зниження опору змінам на ДП «Радомілк»;
- допомога в отриманні кваліфікованої медичної допомоги (за потреби);
- постійна волонтерська діяльність та підтримка Сил Оборони.

Вибір завдань, що стоять перед системою мотивації персоналу базувався переважно на основі ситуації в країні. Для ефективної роботи персонал повинен почувати себе спокійно та безпечно на робочому місці. Проте наразі базових заходів щодо охорони праці на підприємстві не достатньо. Покращивши соціально-психологічний клімат в умовах ДП «Радомілк», у працівників підвищиться рівень довіри до керівництва, тож продуктивність праці може зрости.

Налагодження комунікації між керівництвом та персоналом підприємства під час розробки системи мотивації – дуже важлива складова ефективності такої системи. Чим краще керівник знатиме особливості соціально-психологічного клімату в колективі, тим швидше він зможе знайти підхід до кожної людини та підвищити продуктивність. Саме тому варто використати допомогу експерта-психолога, який допоможе розробити та провести анкетування працівників, та проаналізувати результати. Зразок розробленої анкети наведено в додатку Б.

Враховуючи те, що система мотивації на ДП «Радомілк» повинна буде задовольняти потреби і адміністративного і виробничого персоналу, то і методи мотивації будуть різноманітними. Вони будуть застосовані відповідно до ситуації, що склалася у кожному структурному підрозділі окремо (деякі навіть можливо буде використати у відношенні утворених неформальних груп). Це дозволить використовувати індивідуальний підхід до працівників з мінімальними затратами часу та фінансових ресурсів. Обрані методи нематеріальної мотивації для персоналу ДП «Радомілк» та їх основні особливості наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Методи нематеріальної мотивації персоналу ДП «Радомілк»

№	Метод мотивації	Особливості впровадження
1	2	3
1	Комфортні умови роботи	Важливо забезпечити зручні та комфортні робочі місця, зони відпочинку, місця для паління, споживання їжі та інше. В умовах ведення бойових дій також необхідно обладнати комфортні укриття, що дозволить адміністративному персоналу продовжувати роботу у безпечному місці під час повітряної тривоги.

2	Відчуття єдності та команди	Періодична організація заходів, що сприяють розвитку командного духу. Влітку це активний спорт (футбол,
---	-----------------------------	---

Продовження табл. 3.3

1	2	3
		пляжний волейбол, теніс тощо), взимку боулінг або більярд. Такі корпоративні заходи допомагають покращити стосунки між працівниками.
3	Адресна допомога та волонтерство	На підприємстві працює багато людей, рідні та близькі яких знаходяться на фронті. Також частина працівників ДП «Радомілк» мобілізовані до лав ЗСУ. Допомога та підтримка таких людей дозволить покращити їх психо-емоційний стан.
4	Надання знижок на продукцію ДП «Радомілк»	Формування «спеціальних пропозицій» для працівників, що дасть їм можливість купляти свіжу продукцію ДП «Радомілк» за зниженими цінами в рахунок заробітної плати.
5	Налагодження комунікації та зворотного зв'язку	Важливо, щоб не лише працівники чули та виконували вказівки керівництва, але і щоб керівники могли почути та врахувати потреби персоналу
6	Індивідуальний підхід до працівників	Публічне виокремлення особливо успішних працівників, які показали високі результати роботи, привітання працівників зі святами тощо.
7	Проведення мотиваційних нарад	Проведення на різних рівнях менеджменту так званих «планерок», але, на відміну від «радянської практики» обговорення проблем та пошуку «винних», такі заходи повинні мати позитивний характер та заохочувати персонал до роботи

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Важлива складова мотиваційної системи як для виробничого, так і адміністративного персоналу. Враховуючи, що в основних цехах працівники працюють влітку у дві зміни по 11 год. а взимку в одну зміну по 11 год. через сезонність виробництва (продуктивність молочних корів), то для такого персоналу важливо забезпечити спокійний процес харчування та можливість відпочинку під час обідньої перерви, та інших перервах (якщо такі будуть передбачені). На території ДП «Радомілк» є їдальня, де розташовані столики та стільці, щоб було зручно споживати їжу. Туди також варто додати обладнання для розігріву їжі (мікрохвильові печі), кавові автомати з безкоштовною кавою і чаєм та автомати зі снеками. Це дозволить зробити споживання їжі комфортнішим. Для виробничого персоналу також доцільно обладнати кімнату для відпочинку, щоб люди, чия зміна проходить переважно «на ногах», мали можливість зручно провести час у м'яких кріслах та відпочити. Неподалік

доцільно зробити місця для паління. Звісно, що важливим буде покращення умов на кожному робочому місці, що включає в себе постійний контроль за системами вентиляції та кондиціонування, чистотою в цехах, забезпечення обладнанням для поглинання шуму, захисту очей, дихальних шляхів відповідно до потреб робочого місця. Проте більшість такого забезпечення уже існує в умовах ДП «Радомілк» відповідно до норм охорони праці.

Для адміністративного персоналу теж важливо забезпечити комфортні робочі місця. Здебільшого працівники адміністрації працюють за комп'ютерами, отже на робочому місці має бути зручне офісне крісло (яке дозволить зменшити навантаження на спину) та якісний монітор (випромінювання якого буде завдавати мінімальної шкоди для зору). Працівників адміністрації доцільно забезпечити ноутбуками а не стаціонарними комп'ютерами, що зробить їх більш мобільними, та дозволить їм працювати не лише на робочому місці (це актуально під час повітряних тривог). На відміну від працівників виробництва, адміністрація більшість часу проводить сидячи на одному місці, тому важливо мотивувати таких працівників до певної фізичної активності під час перерви. Це дозволить покращити стан працівників та їх настрій. Для цього можна розглядати встановлення кавового автомату з безкоштовною кавою і часом не безпосередньо в самому офісі, а в окремому приміщенні (кімнаті), до якої необхідно буде подолати певний шлях. Навіть невелика прогулянка коридором може бути корисною. Поруч біля автомату варто поставити декілька столиків, для вживання кави «стоячи». Це забезпечить активність учасників неформальних груп, яким буде зручно збиратися випити кави і поспілкуватися під час перерви. Поруч варто обладнати місця для паління. Проте варто подбати про те, щоб дим від цигарок не створював дискомфорту працівникам, які не палять.

За бажанням працівників можна запропонувати встановити в кімнатах відпочинку столик для пінг-понгу або дартс. Витрати на це будуть не значні, проте зможе підвищити настрій працівникам.

Обов'язково необхідно обладнати комфортні сховища для персоналу. Адже під час повітряних тривог працівники проводять там велику кількість

часу і від цього залежить безпека життя. На території ДП «Радомілк» є укриття, яке забезпечене системою вентиляції та електричною енергією, проте ніяких інших умов там не створено. Укриття необхідно забезпечити зручними диванами та кріслами, кавовим автоматом та мінімальним набором снєків, щоб знизити тривогу працівників під час перебування там. Для підвищення продуктивності адміністративного персоналу підприємства варто забезпечити в укритті доступ до мережі Інтернет та локальної мережі підприємства, встановити копіювальну техніку. Це дозволить офісним працівникам продовжувати роботу у безпечному місці.

Враховуючи те, що школи та дитячі садочки також припиняють освітню діяльність після оголошення повітряної тривоги, то доцільно обладнати в укритті «дитячу зону» з невеликим килимом, розмальовками, олівцями та невеликим набором іграшок. Тоді батьки зможуть привести дітей у безпечне місце, що значно знизить рівень стресу. Діти будуть під наглядом «зайняті» іграми, а батьки (за умови, що це адміністративний персонал), зможуть продовжити працювати. Нажаль забезпечити безпеку та безперервність виробничого процесу складніше, адже обладнання знаходиться в цехах, і перенести його в укриття. Перевагою ДП «Радомілк» стало те, що на заводі три роки назад було оновлено частину виробничих ліній, а наприкінці 2021 року – на початку 2022 року було здійснено заміну виробничої лінії з виробництва сиру. Тепер значна частина виробничого процесу автоматизована і вимагає мінімального людського втручання. Контролювати більшість процесів тепер можливо за допомогою ноутбука.

Запровадження корпоративного відпочинку та командних ігор – гарний спосіб згуртувати колектив та налагодити комунікацію. Проте цей метод мотивації варто використовувати доволі обережно. Адже наразі в країні йде війна, хтось з працівників має переживання щодо близьких на фронті, деякі переживають горе втрати Героїв, що повернулися на щиті. Тож у найближчому майбутньому застосування такого роду мотивації буде не доречним, проте у стратегічній перспективі корпоративні заходи відпочинку, активні та командні ігри будуть корисними для формування дружньої атмосфери в колективі.

Наступною пропозицією є впровадження системи адресної допомоги та волонтерства. На ДП «Радомілк» працюють люди, рідні та близькі яких мобілізовані до ЗСУ, також деякі працівники і самі є мобілізованими, а дехто навіть втратив близьких. Саме цим категоріям працівників варто надавати додаткову допомогу у вигляді забезпечення потреб фронту у першу чергу. Отже, HR-менеджер має створити спеціальну інформаційну базу військовослужбовців-працівників підприємства, провести роботу з працівниками, та зібрати інформацію чиї рідні та близькі мобілізовані, або загинули на фронті. Тоді на підприємстві буде можливість надавати адресну допомогу цим військовим безпосередньо, або ж допомагати їх сім'ям. Донести до відома персоналу, що вони можуть повідомляти HR-менеджеру про потреби бойових підрозділів, в яких служать їх рідні. Таким чином будуть формуватися списки потреб, і підприємство буде мати можливість надати реальну допомогу армії. Сім'ям загиблих доцільно раз у два-три місяці надавати гуманітарну допомогу, забезпечити підтримку дітей в таких родинах. Такі заходи дозволять побудувати довірливі стосунки між керівництвом та працівниками, а також ДП «Радомілк» таким чином може зробити власний внесок у перемогу.

Проте не лише волонтерство може сприяти налагодженню комунікації між топ-менеджментом та персоналом. Дуже важливо сформувати дієву систему зворотного зв'язку, при якій керівництво зможе чути та сприймати думки і побажання працівників. При визначенні основних методів мотивації персоналу проводилось анкетування персоналу, на основі якого оцінювався соціально-психологічний клімат в середині ДП «Радомілк». Доцільно проводити схожі опитування з певною періодичністю для визначення настроїв і побажань працівників. Анкетування обов'язково має бути анонімним, та надати можливість кожному працівнику написати власне бачення робочого процесу, побажання або рекомендацію. Це не означає, що всі побажання будуть втілені в життя, проте навіть якщо на частину з них керівництво відреагує, працівники будуть впевнені, що їх думка важлива.

Також чудовим способом підкреслити важливість кожного працівника ДП «Радомілк» є забезпечення індивідуального підходу. Абсолютно не складно

створити базу іменинників та кожного працівника привітати з Днем народження, проте це значно покращить атмосферу в колективі. Тому варто на дошці оголошень біля входу на територію заводу виділити ячейку, назвавши її «День Народження сьогодні:» та поміщати туди лист з прізвищем та ім'ям людини, у якої в цей день свято. Якщо ж День народження когось з працівників припав на вихідні, то цю інформацію теж варто обов'язково вказати. Тоді мінімальний ризик того, що виникатимуть незручні ситуації, при яких керівник чи менеджери нижчого рівня будуть спілкуватися з підлеглими і не привітають їх, або ж навпаки. Також під час нарад чи «планерок» варто відзначати найбільш результативних працівників, привселюдно їх називати та хвалити. Звісно, що такі заходи дієві лише за умов гідного рівня оплати праці, проте на ДП «Радомілк» працівникам забезпечено високий рівень заробітної плати. Виробничий та обслуговуючий персонал має погодинну оплату праці, адміністративний – оплату згідно тарифної сітки. При цьому система матеріальної мотивації прозора та зрозуміла.

Важливо використовувати сучасні знання з психології та впроваджувати їх в поточну систему мотивації ДП «Радомілк». Одним з таких сучасних інструментів є проведення мотиваційних нарад. Це вже звичні всім ще з радянських часів «планерки», проте, на відміну від минулого досвіду, коли під час таких заходів могли людину привселюдно принизити, образити, критикувати за помилки, вони мають проводитися в позитивному настрої. Тобто як раз під час таких заходів як на рівні топ-менеджменту, так і в кожному підрозділі або цеху окремо, будуть відзначені найбільш старанні працівники, проаналізовані виконані завдання, побудовано план роботи на день/тиждень. Такі зустрічі мають дарувати працівникам гарний настрій та налаштовувати на роботу. Кожен працівник має бути впевнений, що його не будуть принижувати, навіть якщо він помилився, і навпаки, якщо зміг виконати свою роботу гарно, то це обов'язково помітять. Це зовсім не означає, що помилками та провалами можна нехтувати, проте, якщо в підрозділі виникли проблеми, то їх можна вирішити шляхом діалогу, а якщо помилки припустився конкретний

співробітник, то варто сказати йому про це особисто, а не виносити на загальний осуд.

Отже, більшість запропонованих заходів, передбачають здійснення мінімальних витрат, або ж навіть є безоплатними (адже підняти настрій працівникам чи вчасно привітати людину зі святом не потребує фінансових ресурсів). Проте, їх використання дозволить налагодити стосунки між керівництвом та персоналом, підтримати людей у складній ситуації, покращити соціально-психологічний клімат в колективі та підвищити продуктивність праці.

3.2. Резерви підвищення ефективності використання системи управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк»

Одним з основних критеріїв ефективності системи управління витратами господарської діяльності на підприємстві є збільшення прибутків за рахунок скорочення витрат виробництва. При цьому шляхи мінімізації витрат можуть бути абсолютно різними. Зниження вартості ресурсів за рахунок придбання дешевшої сировини та матеріалів буде суперечити основній меті та концепції стратегічного розвитку ДП «Радомілк», тому, що економія буде здійснюватися за рахунок зниження якості готової продукції. Саме тому доцільною буде зменшення постійних витрат на одиницю продукції за рахунок збільшення обсягів виробництва.

Важливою проблемою у системі менеджменту ДП «Радомілк», яка стала очевидною спочатку у 2020 році, коли було запроваджено карантинні заходи, а пізніше у 2022 році, після повномасштабного вторгнення росії в Україну – це відсутність сформованої адаптивної збутової політики. На підприємстві відсутній відокремлений відділ збуту, штатним розписом передбачено лише посаду менеджера зі збуту у складі економічного відділу. Вирішення проблематики зі збутовою політикою підприємства дозволить забезпечити збільшення обсягів реалізації, отже собівартість одиниці виготовленої

продукції буде зменшено за рахунок розподілу постійних витрат, розмір яких буде практично незмінним.

Отже, одним із основних шляхів вдосконалення системи управління витратами на підприємстві є впровадження в її роботу активної маркетингової складової з метою визначення потреб споживачів, пошук нових каналів збуту, урізноманітнення маркетингових заходів. При цьому не обов'язково створювати окремо маркетинговий відділ, проте пріоритетним стає розширення штату працівників, які будуть займатися маркетинговою та збутовою діяльністю (навіть у складі економічного відділу).

Маркетингова діяльність орієнтована на збільшення обсягів реалізації продукції за рахунок налагодження комунікації зі споживачами. При цьому вона є багатфакторним та комплексним процесом, а на її ефективність буде впливати ряд факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності ДП «Радомілк» (рис.3.2).

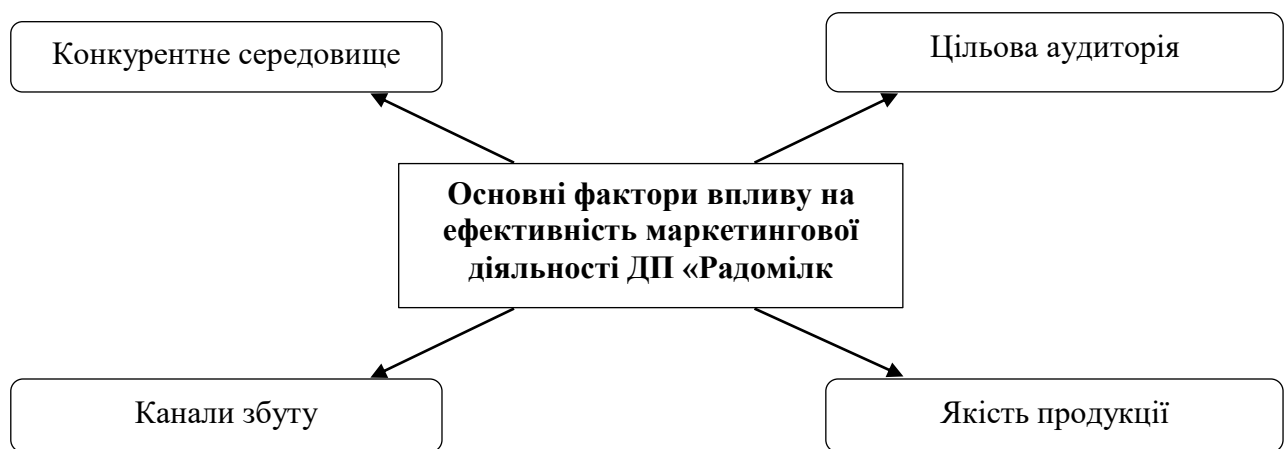


Рис. 3.2. Основні фактори впливу на ефективність маркетингової діяльності ДП «Радомілк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, першим фактором, якій буде мати вплив на впровадження маркетингової складової у систему управління витратами підприємства є аналіз конкурентного середовища. Це дозволить зробити висновки про загальні тенденції на ринку, визначити власні конкурентні переваги, конкурентні позиції

для власного підприємства та інших учасників ринку тощо. Саме на основі цих даних буде визначено цільову аудиторію та маркетингову стратегію підприємства.

Варто відзначити, що ринок молока та молочної продукції як в Україні в цілому, так і в Житомирській області зокрема дуже насичений та характеризується великою кількістю учасників. При цьому ними є і промислові гіганти, такі як ТМ «Danone», «Галичина» або «Яготинське», придбати продукцію яких можливо практично в будь-якому регіоні країни, так і невеличкі підприємства по типу ДП «Радомілк» або ТОВ «Еней», які представлені лише на обмежених територіях. Крім того активними учасниками ринку в останні роки стали європейські виробники молочної продукції, які не лише пропонують продукцію високої якості, але й, подекуди, здатні зацікавити споживача ще й невисоким рівнем цін. За таких умов мінімізація виробничих витрат стає не менш актуальною для ДП «Радомілк», аніж пошук нових каналів збуту та маркетингових інструментів.

Важливим фактором для формування ефективної маркетингової політики за умов насиченості ринку є пошук цільової аудиторії. Саме від категорії споживачів буде залежати які маркетингові інструменти використовувати та якими каналами збуту користуватися. Основні групи потенційних споживачів наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Сегментація регіонального ринку молочних виробів для ДП «Радомілк»

Група критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Параметри критеріїв
1	2	3
1. Демографічні	1.1. Вік	1.1.1. Діти до 7 років 1.1.2. Діти від 8 до 16 років 1.1.3. Дорослі чоловіки та жінки 1.1.4. Люди у віці 55 років і більше
	1.2. Життєвий цикл сім'ї	1.2.1. Молоді сім'ї без дітей 1.2.2. Молоді сім'ї з дітьми до 15 років 1.2.3. Сім'ї середнього віку 1.2.4. Сім'ї людей похилого віку
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	2.1.1. Люди із середнім рівнем доходів 2.1.2. Люди із високим рівнем доходів
	2.2. Професія	2.2.1. Учні та студенти 2.2.2. Професії, що пов'язані із фізичною

		роботою 2.2.3. Професії, що пов'язані із розумовою роботою 2.2.4. Військовослужбовці
3. Географічне положення	3.1. Країна	3.1.1. Україна
	3.2. Регіон	3.2.1. Радомишль 3.2.2. Житомир 3.2.3. Київ

Продовження табл. 3.4

1	2	3
4. Характеристика поведінки споживачів	4.1. Очікувана користь від споживання продукту	4.1.1. Фізична потреба 4.1.3. Калорійна цінність 4.1.2. Смакова цінність
	4.2. Мотивація купівлі	4.2.1. Висока якість 4.2.2. Зниження ціни

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, молочну продукцію, виробництвом якої займається ДП «Радомілк», споживають усі вікові групи населення. Для дітей до 7 років пастеризоване молоко та інша молочна продукція є незамінним джерелом кальцію, вітамінів та мінералів, які необхідні для нормального розвитку організму. Діти від 8 до 16 років полюбують сиркові десерти, йогурти, плавлені сири. Дорослі чоловіки та жінки є споживачами практично усіх категорій молочної продукції, яку виготовляє ДП «Радомілк», хоч і в меншій кількості, ніж діти. При цьому молочна продукція є складовою багатьох видів дієт, що робить її ще більше популярною серед дорослого населення країни.

Одним з пріоритетів у виробництві продукції для ДП «Радомілк» є її якість, але, на жаль, це негативно відображається на ціновій політиці. Саме тому підприємству варто зосередитися на споживачах з середнім та високим рівнем доходу, які зацікавлені у якості навіть за високою ціною. При цьому це можуть бути споживачі більшості професій, та навіть учні та студенти, рівень забезпеченості яких дозволяє купувати продукцію ДП «Радомілк».

Географічно продукція підприємства представлена лише у деяких містах та селах Житомирської та Київської областей, включаючи м. Житомир та м. Київ. Такі географічні обмеження у реалізації продукції значно звужують потенційні можливості ДП «Радомілк». Саме вирішення цієї проблеми та

пошук нових каналів збуту в інших регіонах дозволить підприємству збільшити обсяги виробництва та мінімізувати тим самим розмір постійних витрат на одиницю продукції.

Отже, ДП «Радомілк» має визначений перелік категорій споживачів, які прагнуть споживати якісну продукцію за ціною, яка може бути вищою за середньоринкове значення. Проте на підприємстві практично відсутні налагоджені канали збуту. Через це продукція під ТМ «Радомілк» мало відома для потенційних споживачів. Тому дуже важливо зосередити особливу увагу на налагодженні нових каналів збуту молочної продукції.

Продукція ДП «Радомілк» представлена у м. Київ у одному фірмовому магазині, в м. Житомир у мережі магазинів «Щасливий фермер». Проте цієї мережі збуту замало для забезпечення стабільного збуту, збільшення обсягів виробництва та прибутків. Саме тому підприємству варто знайти також інші способи та підходи до реалізації. Звісно, що найвигіднішим способом збуту молочної продукції є реалізація її через великі мережі гіпермаркетів. Проте такі канали збуту вимагають значних виробничих потужностей, яких ДП «Радомілк» не має. Отже, на поточному етапі господарської діяльності варто зосередити увагу на невеликих мережах. Укладання договорів з мережею магазинів дозволить знайти більше споживачів, адже продукція буде постачатися одразу в декілька магазинів, що набагато продуктивніше, аніж заключати угоди з кожним маленьким магазином окремо. За таких умов ТМ «Радомілк» швидше стане впізнаваною. Перелік мереж для збуту молочної продукції, з якими буде доцільною співпраця для ДП «Радомілк» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Потенційно можливі мережі для збуту молочної продукції ДП «Радомілк»

№	Мережа магазинів	Особливості
1	2	3
1	«Молочна лавка» м. Житомир [57]	Мережа магазинів якісної молочної та м'ясної продукції. Налічує більше 30 магазинів в м. Житомир
2	«Молоко від фермера» м. Київ [56]	Магазини, що поєднують українські традиції та сучасні вимоги щодо якості продукції. Особлива увага приділяється дотриманню санітарних норм, умовам транспортування та зберігання продукції, щоб споживачі отримували лише якісну

		продукцію.
3	«Подільський фермер» м. Звягель, Житомирська область [75]	Мережа магазинів з якісною м'ясною та молочною продукцією
4	«Щедрик» м. Рівне [102]	Магазин молочної та плодово-ягідної продукції від перевірених виробників
5	«Власна ферма» м. Житомир; м. Бердичів, Житомирська обл. [9]	Мережа магазинів формату «біля дому», в яких представлені молочна та м'ясна продукція.

Джерело: розроблено автором на основі [9; 56; 57; 75; 102]

Підприємство реалізує продукцію у власному інтернет-магазині (на офіційному сайті). Проте з початку повномасштабного вторгнення реалізація через нього продукції тимчасово призупинена. Хоча реалізація продукції в мережі Інтернет один з найдієвіших інструментів збуту, особливо з початком впровадження карантинних норм у всьому світі в зв'язку з пандемією вірусу COVID-19. Тому наявність власного інформативного сайту, присутність фірми в соціальних мережах будуть вагомою конкурентною перевагою на ринку, особливо, якщо дозволять забезпечити споживачам зворотний зв'язок. Найлегше налагодити спілкування зі споживачами за допомогою створення сторінок у соціальних мережах. Але, щоб забезпечити ефективність таких засобів, необхідно залучати експертів для просування сторінок.

Social Media Marketing (SMM) – це інструмент для залучення потенційних нових споживачів та поширення інформації про бренд чи бізнес серед населення з використанням соціальних мереж. Серед найбільш популярних соціальних мереж в Україні варто виділити: Youtube, Facebook, Instagram та TikTok (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

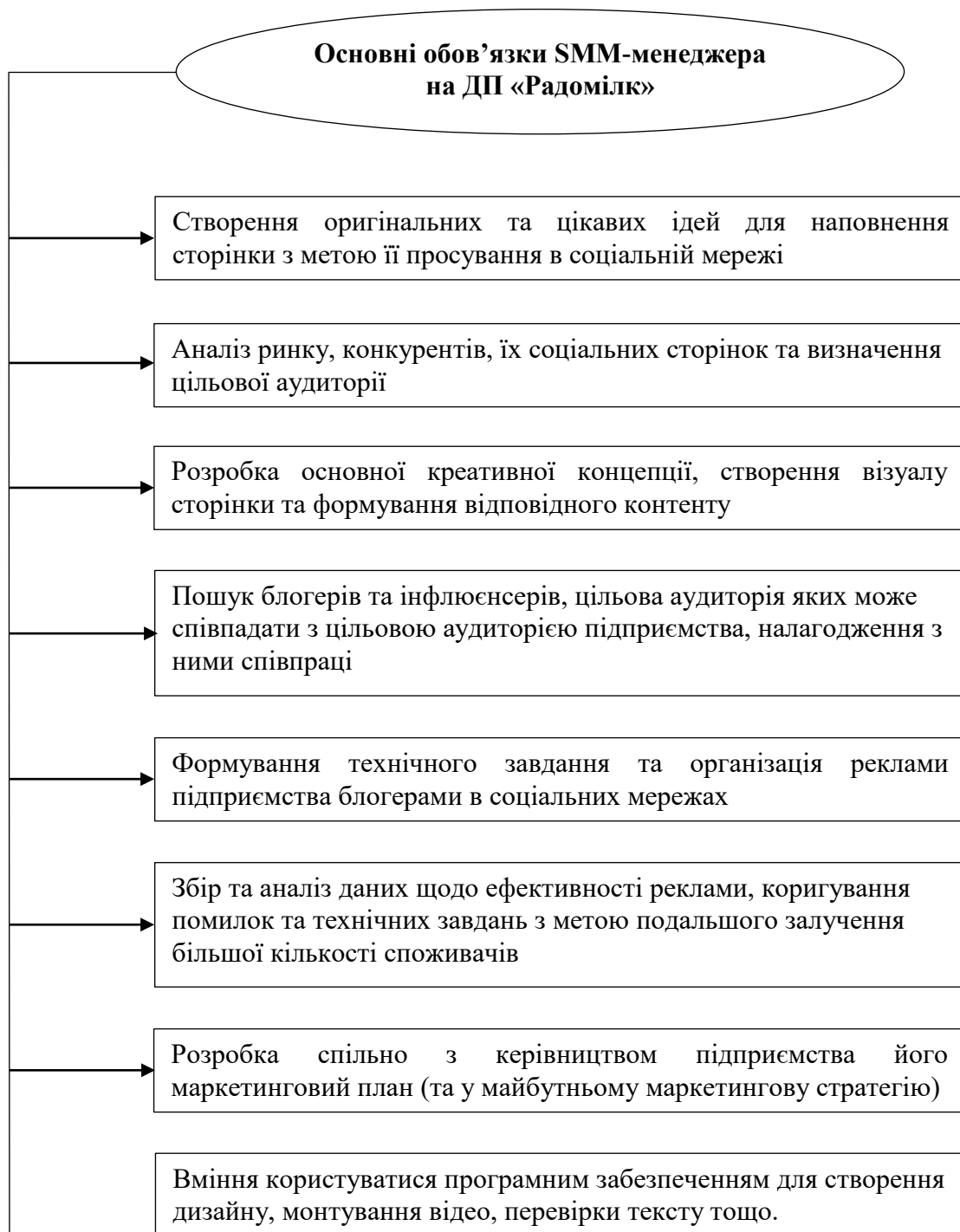
Характеристика популярних соціальних мереж

№	Соціальна мережа	Характеристика
1	2	3
1	Youtube	Один з найпопулярніших відеохостингів, основною метою створення якого було надання послуг з розміщення відео.
2	Facebook	Найбільша соціальна мережа, яка посідає сьоме місце за відвідуваністю в світі. Початково Facebook було створено для спілкування студентів деяких університетів США, проте він дуже швидко став популярним.
3	Instagram	Соціальна мережа, основною особливістю якої є обмін фотографіями, застосовуючи до них різні фільтри. Такої з

		Instagram світлини можна поширювати і в інших соціальних мережах.
4	TikTok	Китайський сервіс для поширення коротких відеофайлів та проведення онлайн-трансляцій.

Джерело: розроблено автором на основі інформації підприємства

Важливо розуміти, що в різних соціальних мережах представлені різні категорії споживачів. Так молодь в Україні найчастіше користується Instagram та TikTok, дорослі жінки та чоловіки найчастіше користуються Facebook та Instagram. Отже, для ведення сторінки та здійснення реклами через соціальні мережі важливо розуміти на яку аудиторію необхідно орієнтуватися. Цією роботою має займатися SMM-менеджер, обов'язки якого наведені на рис. 3.3.



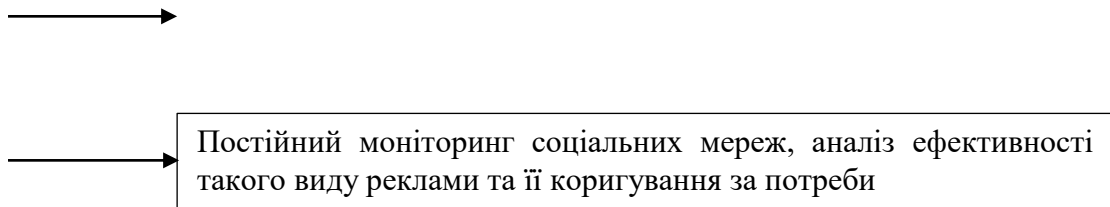


Рис. 3.3. Основні обов'язки SMM-менеджера на ДП «Радомілк»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Враховуючи те, що штат підприємства не великий (менше 100 ос.), але в його складі є менеджер зі збуту, який і займається питанням реалізації продукції, доцільно буде покласти на нього ці обов'язки за відповідну доплату та організувати відповідне навчання. Враховуючи поточні обсяги реалізації підприємства та особливості його роботи на сучасному етапі ведення бізнесу SMM не повинен займати багато часу та сил. А придбати навчання і забезпечити доплату до заробітної плати вже працюючому працівнику буде вигідніше, ніж вводити в штат ще одну людину і постійно забезпечувати їй щомісячну оплату та необхідні умови праці.

Основними соціальними мережами, на які буде зорієнтована робота SMM-менеджера – це Youtube, Facebook та Instagram. На TikTok підприємству орієнтуватися не варто, адже цією мережею користуються здебільшого діти шкільного віку та студенти, а купівельна спроможність таких категорій населення не висока, адже вони в більшості не мають власного доходу. Для ведення сторінки в Instagram дуже важливо забезпечити візуальне насичення, отже підприємству також знадобляться послуги фотографа. Але отримані світлини можна буде ще тривалий час використовувати для реклами у різних мережах та інших рекламних матеріалах. В Youtube доцільно запускати рекламу перед та під час різних відео, які цікавлять саме цільову аудиторію підприємства.

У Facebook можна вести сторінку, насичуючи її не лише інформацією про продукцію, але й абсолютно не схожим на це контентом. Враховуючи те, що більшість користувачів цієї мережі – дорослі чоловіки та жінки, то це можуть бути різні рецепти з використанням молочної продукції (наприклад випічка),

корисні поради щодо зберігання або новини молочного ринку. Це зробить сторінку цікавою, а продукції почнуть більше довіряти.

Звісно, не варто нехтувати і традиційними способами реклами, такими як: проведення дегустацій, акцій, розробка та роздача листівок, банери і плакати тощо. Зокрема, проводити дегустації та роздавати листівки варто в мережевих магазинах, з якими ДП «Радомілк» тільки заключило договори та почало реалізацію продукції. Це дасть можливість потенційним споживачам спочатку визначити, чи буде їм смакувати, а тоді вже купувати продукт.

Загалом використання маркетингових інструментів хоч і потребує додаткових витрат, проте, при збільшенні обсягів виробництва, можливо буде покрити їх за рахунок збільшення прибутку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Для визначення ефективності запропонованих заходів необхідно обов'язково визначити всі витрати, які понесе підприємство, при впровадженні цих заходів та обчислити додатковий дохід, який зможе отримати ДП «Радомілк». Проте, для визначення ефективності системи управління витратами доцільно також обчислити точку беззбитковості. При чому розрахунок буде здійснюватися двічі: першого разу на основі даних кінця 2022 року, а вдруге – планові показники на 2023 рік з врахуванням впровадження запропонованих заходів щодо мінімізації витрат.

Розробка стратегічного бачення розвитку підприємства та побудова «Дерева цілей» не потребують використання додаткових витрат. Звісно, що реалізація цілей стане затратною, проте вони будуть впроваджені у стратегічній перспективі, а у 2023 році пропонується реалізувати лише частину з них.

Отже, для розрахунку ефективності вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства потрібно проаналізувати та згрупувати всі витрати, починаючи з процесу розробки змін у системі, закінчуючи контролем за її

ефективністю. Перелік витрат на розробку системи нематеріальної мотивації наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на розробку системи нематеріальної мотивації
персоналу ДП «Радомілк»

№	Зміст витрат	Сума витрат, грн
1	Залучення експерта-психолога для організації проведення анкетування персоналу (включаючи розробку анкети)	15000,00
2	Витрати на канцелярське приладдя	100,00
Разом витрат:		15100,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Наступним етапом буде визначення витрат щодо кожного запропонованого методу. Оскільки обладнання комфортних умов для діяльності персоналу потребує найбільше матеріальних ресурсів, його варто обчислити окремо (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок витрат підвищення комфорту умов праці персоналу

№	Зміст витрат	Сума витрат, грн
1	2	3
1	Кавові автомати (2 шт.)	42 000,00
2	Автомат зі снеками	28 000,00
3	Мікрохвильові печі (3 шт.)	6 297,00
4	М'які крісла (5 шт.)	11 205,00
5	Дивани (4 шт.)	68 980,00
6	Тумби (4 шт.)	10 504,00
7	Офісні крісла (5 шт.)	16 745,00
8	Столики кавові (стіл-діжка) (4 шт.)	5 600,00
9	Ноутбуки (5 шт.)	89 995,00
10	Килим дитячий	654,00
11	Стіл дитячий зі стільчиками	9 508,00
12	Стіл для пінг-понгу	19 680,00
13	Дартс	516,00
14	Обладнання місця для паління	85 800,00
15	Проведення мережі в укритті	2 149,00
16	Дитячі настільні ігри	2 000,00
17	Дитячі іграшки	2 000,00
Разом витрат:		382 525,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Далі необхідно обчислити суму витрат на інші мотиваційні заходи, що також було запропоновано впровадити на ДП «Радомілк». Їх розрахунок наведено в табл. 3.9.

Розрахунок витрат на впровадження інших нематеріальних методів
мотивації персоналу ДП «Радомілк»

№	Зміст витрат	Сума витрат, грн
1	2	3
1	Відчуття єдності та команди	0,00
2	Адресна допомога та волонтерство	120 000,00
3	Надання знижок на продукцію ДП «Радомілк»	20 000,00
4	Налагодження комунікації та зворотного зв'язку	150,00
5	Індивідуальний підхід до працівників	0,00

Продовження табл. 3.9

1	2	3
6	Проведення мотиваційних нарад	0,00
Разом витрат:		140 150,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, згрупувавши та розрахувавши можливі витрати на впровадження системи нематеріальної мотивації, стало можливим визначити загальну суму витрат на ці заходи. При цьому, якщо впровадити наведені підходи до мотивації, зростання продуктивності праці очікується на рівні 10%. Розрахунок ефективності запропонованих заходів наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Розрахунок ефективності впровадження системи нематеріальної
мотивації на ДП «Радомілк»

Показник	Значення
Витрати на розробку системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства, (тис. грн)	15,10
Витрати на підвищення рівня комфорту персоналу (тис. грн)	382,52
Витрати на впровадження інших методів нематеріальної мотивації (тис. грн)	140,15
Сума витрат разом (тис. грн)	537,77
Продуктивність праці працівників у 2022 році (тис.грн/ос.)	86,40
Прогнозована продуктивність праці працівників у 2023 році (тис.грн/ос.)	95,04
Середньооблікова чисельність персоналу у 2022 році (ос.)	67
Чистий дохід у 2022 році (тис. грн)	5 789,30
Прогнозований рівень доходу при сталій чисельності персоналу (тис.грн)	6 367,68

Прогнозоване зростання чистого доходу у 2023 році(тис. грн)	578,38
--	---------------

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, вже в наступному році при використанні зазначених методів мотивації персоналу дохід підприємства може зрости на 578,38 тис. грн. При цьому на сучасному етапі спостерігається нестача персоналу. Якщо чисельність персоналу збільшиться, то і обсяги виробництва та рівень доходу також зростуть.

Як видно з результату – впровадження системи нематеріальної мотивації персоналу підприємства сприяє його розвитку. На її впровадження необхідно понести разово витрати, проте це матиме чудовий результат у майбутньому.

Окрім оцінки заходів щодо вдосконалення системи менеджменту, необхідно також оцінити пропозиції щодо покращення функціонування системи витрат господарської діяльності підприємства. Тобто необхідно розрахувати витрати на розширення каналів збуту та обчислити вартість запропонованих маркетингових заходів.

В першу чергу важливо, щоб перемовини з мережами магазинів пройшли успішно, тоді можливо буде організувати додаткову рекламу та дегустації. Розрахунок витрат на маркетингові заходи наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок витрат на впровадження маркетингових заходів для
ДП «Радомілк» у 2023 р.

№	Маркетинговий інструмент	Витрати, грн
1	Продукція для проведення дегустацій	30000,00
2	Друк інформаційних листівок	4000,00
3	Розробка та розміщення банерів біля магазинів	3000,00
4	Оплата праці за проведення дегустацій та роздачу листівок	35000,00
Разом витрат:		72 000,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Наступною складовою заходів, що спрямовані на оптимізацію витрат є SMM-просування. Сюди варто включити витрати на навчання, проведення фотосесій, зйомка та монтаж рекламних роликів, формування технічного

завдання та спілкування з блогерами тощо. Розрахунок цих витрат наведено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Розрахунок витрат на SMM-просування для ДП «Радомілк» у 2023 р.

№	Зміст витрат	Витрати, грн
1	2	3
1	Курси з SMM-просування (3 місяці)	7 200,00
2	Проведення фотосесії	10 000,00
3	Зйомка та монтаж рекламних роликів	15 163,00
4	Вартість реклами в Youtube, Facebook та Instagram	26 100,00

Продовження табл. 3.12

1	2	3
5	Вартість реклами у блогерів (середньоринковий показник для обраного сегменту)	30 000,00
6	Надбавка до заробітної плати менеджера зі збуту (за 9 місяців)	45 000,00
Разом витрат:		133 463,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Після проведення обчислення усіх витрат необхідно провести розрахунок точки беззбитковості за 2022 рік та 2023 плановий рік. При цьому, обсяги реалізації продукції при розширенні каналів збуту мають збільшитись втричі. Точку беззбитковості у грошовому виразі можна розрахувати за формулою 3.1, при цьому розмір маржинальної рентабельності визначається за формулою 3.2 [103].

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальна рентабельність}} \quad (3.1)$$

$$\text{Маржинальна рентабельність} = \frac{\text{Виручка} - \text{Змінні витрати}}{\text{Виручка}} \quad (3.2)$$

Розрахунок фактичної та планової точки беззбитковості наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок фактичної та планової точки беззбитковості для

ДП «Радомілк»

Показник	Значення
Витрати на впровадження маркетингових заходів, тис. грн.	72,00

Витрати на SMM-просування, тис. грн.	133,46
Всього витрат на маркетингову складову, тис. грн.	205,46
Точка беззбитковості у поточному році	
Постійні витрати, тис. грн.	142,40
Змінні витрати, тис. грн.	5477,80
Виручка, тис. грн.	5789,30
Маржинальна рентабельність	0,053
Точка беззбитковості, тис. грн	2 686,79
Планове значення точки беззбитковості	
Постійні витрати, тис. грн.	347,86
Змінні витрати, тис. грн.	15 683,30
Виручка, тис. грн.	18098,90
Маржинальна рентабельність	0,134
Точка беззбитковості, тис. грн	2 595,97

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, провівши необхідні розрахунки, можна зробити висновок, що запропоновані методи будуть ефективними. За рахунок зростання обсягів виробництва через розширення каналів збуту систему управління витратами ДП «Радомілк» буде оптимізовано. Ресурси підприємства (зокрема виробниче обладнання, виробничий та адміністративний персонал тощо) будуть використані більш ефективно.

Висновки до розділу 3

Система управління витратами господарської діяльності ДП «Радомілк» потребує значного вдосконалення для більш ефективного використання ресурсів. Виробничі можливості підприємства використовувались не раціонально, адже три роки тому було вкладено значні капітальні інвестиції у нове обладнання, проте воно так і не працювало на повну потужність. Отже, у ДП «Радомілк» є достатньо ресурсів, щоб збільшити обсяги виробництва, але відсутні налагоджені канали збуту. Особливо гостро проблема реалізації постала в першій половині 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну.

Саме тому, було запропоновано застосувати додаткові маркетингові заходи як спосіб оптимізувати використання ресурсів та зменшити витрати від виробничої діяльності на одиницю виготовленої продукції. Одним з обраних

способів було налагодження співпраці з невеликими мережевими крамницями регіонального значення, які функціонують в Житомирській, Київській та Рівненській областях. Наступним інструментом оптимізації використання ресурсів стало використання в діяльності ДП «Радомілк» SMM-менеджменту. При цьому обсяги беззбиткового виробництва продукції у грошовому виразі після впровадження запропонованих заходів будуть меншими.

ДП «Радомілк» функціонує на ринку молока та молочної продукції вже тривалий час, проте і досі не має побудованої ефективної стратегії розвитку. Керівництвом підприємства розроблена місія, на основі якої воно здійснює власну діяльність, проте решту інструментів стратегічного рівня не використовуються. Саме тому для удосконалення менеджменту варто визначитись зі стратегічним напрямком подальшої діяльності, що дозволить приймати управлінські рішення відповідно до бажаного бачення позицій компанії в майбутньому. Для цього було запропоновано візію підприємства та розроблено стратегічні цілі діяльності. На основі стратегічних цілей було побудовано «Дерево цілей».

Для вдосконалення системи менеджменту в умовах ДП «Радомілк» також варто звернути увагу на зниження продуктивності праці персоналу. Звісно, що події 2022 року мали негативний вплив на психологічний вплив працівників, тож і загальний рівень продуктивності праці зменшився. Тому було розроблено ряд заходів, щоб покращити умови роботи персоналу, враховуючи усі особливості виконуваних ними завдань. При формуванні моделі нематеріальної мотивації працівників також було запропоновано створити комфортні умови для перебування працівників в укритті на території ДП «Радомілк». Якщо його забезпечити меблями, технікою та доступом до локальної та глобальної мережі, то адміністративний персонал буде мати можливість продовжувати роботу в безпечному місці навіть під час повітряної тривоги.

ВИСНОВКИ

Отже, виконавши магістерську кваліфікаційну роботу, можна зробити наступні висновки:

1. Витрати підприємства – складна економічна категорія, яка визначає ефективність діяльності підприємства та впливає на отримання ним прибутку. Витрати – це зменшення економічних вигід підприємства або збільшення його зобов’язань у наслідок ведення його господарської діяльності, що приводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його зменшення у випадку вилучення власниками). Витрати виникають на кожному етапі діяльності підприємства і їх дуже важливо ідентифікувати, для того щоб вчасно обліковувати. Саме тому класифікація витрат дуже розгалужена і залежить від виду діяльності, центрів відповідальності, доцільності здійснення витрат, прийнятих управлінських рішень тощо;

2. Основні функції системи управління витратами такі самі, як і функції управління в загальному. Саме тому процес управління витратами вимагає таких само підходів, зокрема гнучкості, раціональності тощо. Система управління витратами господарської діяльності підприємства має ключове значення, адже її налагодження дозволить ефективніше використовувати ресурси, уникнувши зайвих розтрат;

3. Оскільки витрати виникають в процесі майже кожної господарської операції на підприємстві, то і оцінити ефективність системи управління витратами можливо, лише визначивши результативність роботи різних сфер діяльності. Алгоритм оцінки ефективності управління витратами також передбачає здійснення постійного контролю роботи центрів витрат, що впливатиме на процес прийняття управлінських рішень керівництва. Тому, при оцінці системи управління витратами можна використовувати ряд кількісних показників, порівнявши динаміку зміни яких, буде можливо зробити висновки щодо ефективності використання ресурсів;

4. Процес управління витратами здійснюється як на державному рівні, так і на рівні підприємства. На державному рівні можливість здійснювати витрати

може бути навіть обмежена певними нормативно-правовими актами. На рівні підприємства управління витратами регламентується обліковою політикою, колективним договором, статутом, а також внутрішніми управлінськими документами. Основним джерелом інформації щодо системи управління витратами підприємства є дані бухгалтерського та управлінського обліку;

5. ДП «Радомілк» одне з найстаріших підприємств регіону (м. Радомишль Житомирської області). Воно функціонує на ринку молока та молочної продукції, виготовляючи якісні та смачні продукти. Проте, наразі підприємство не має лідируючих позицій на ринку, а збут його продукції значно обмежений. ДП «Радомілк» має лінійно-функціональну структуру управління. Підприємство є конкурентоспроможним на ринку, має постійні канали збуту.

6. Фінансовий стан діяльності підприємства у 2022 році дещо погіршився в порівнянні з 2020 роком. Платоспроможність та ліквідність підприємства знизилась, нижчою стала ефективність використання активів, знизилась рентабельність. Основною причиною такої динаміки стало значне погіршення економічної ситуації в середині країни через повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року. Ці події також негативно вплинули на виробничу діяльність та продуктивність праці персоналу;

6. Аналіз системи управління витратами на ДП «Радомілк» було здійснено шляхом розрахунку ряду кількісних показників, які характеризують використання ресурсів підприємства, визначення їх зміни та пошуку відхилення звітного року від попередніх. Відповідно до проведеного аналізу можна зробити висновок, що ефективність системи управління витратами на підприємстві знизилась у 2022 році. Зокрема яскравим показником цього стало те, що оплата праці персоналу підприємства у 2022 році зросла, але продуктивність праці при цьому знизилась. Виробничі витрати ДП «Радомілк» значно скоротилися у звітному році, проте це пов'язано зі зменшенням обсягів виробництва у 2022 році.

7. Оскільки керівництвом підприємства практично не використовуються стратегічні інструменти, то доцільною стала розробка візії та стратегічних цілей для ДП «Радомілк». На основі цього було побудовано «Дерево цілей»

підприємства. Ці інструменти дозволять керівництву налагодити узгоджений процес прийняття управлінських рішень. Також, оскільки соціально-психологічний клімат на підприємстві в останній рік погіршився, то було запропоновано розробити систему нематеріальної мотивації працівників підприємства для покращення їх психоемоційного стану. Було розроблено ряд заходів, до яких належать: підвищення комфортності умов праці, волонтерська діяльність, налагодження зворотного зв'язку, проведення мотиваційних нарад.

8. Ефективність використання ресурсів ДП «Радомілк» у 2022 році знизилась, отже система управління витратами потребує оптимізації. Оскільки у 2020 та 2021 році на підприємстві відбувалися процеси щодо оновлення та модернізації основних засобів, проте їх потужності так і не використовуються повністю. У 2022 році також були проблеми зі збутом продукції через порушення каналів збуту, що негативно вплинуло на виробничий процес. Саме тому, для оптимізації системи управління витратами, було запропоновано розширити канали збуту. Це дасть можливість значно збільшити обсяги виробництва, обладнання буде використовуватися більш раціонально, продуктивність праці зросте, собівартість одиниці продукції дещо знизиться. Також, при цьому варто впровадити деякі інструменти маркетингу, зокрема SMM, що дозволить зробити продукцію підприємства більш впізнаваною та популярною серед споживачів.

9. Запропоновані заходи вдосконалення системи управління підприємством дозволять збільшити продуктивність праці персоналу, отже, одна людина зможе виготовити в наступному році більше одиниць продукції, тобто загальний дохід підприємства зросте. Розширення каналів збуту ДП «Радомілк» та використання сучасних підходів щодо маркетингової діяльності дозволить збільшити обсяги виробництва продукції. Для оцінки ефективності таких засобів було здійснено розрахунок точки беззбитковості у звітному році та планового значення точки беззбитковості з врахуванням впроваджених заходів. Отже, навіть попри зростання витрат (зокрема витрат на рекламу), планове значення показника точки беззбитковості менше ніж звітне.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Filyppova, S.V. Commercialization and technology transfer: the processes' contents and correlation in the innovative activity of industrial enterprise [Електронний ресурс] / S.V. Filyppova, Yu.V. Kovtunencko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2(7). – С. 33 – 38. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/33-38.pdf>
2. Андрющенко І. Є. Управління витратами за видами діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. Є. Андрющенко, А. В. Палько // Ефективна економіка №11. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3536>.
3. Ахновська І.О., Болгов В.Є. Управління витратами: навчальний посібник / І. О. Ахновська, В. Є. Болгов. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
4. Баланс (економіка) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Баланс_\(економіка\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Баланс_(економіка)).
5. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – Изд. 2-е перераб. и доп.. – К. : Ника-Центр: Эльга, 2011. – 656 с.
6. Брігхем Е. Ф. Основи фінансового менеджменту : пер. з англ. / Е. Ф. Брігхем; ДНУ ім.Т.Г.Шевченка. – К.: ВАЗАКО: Молодь, 2009. – 1000 с
7. Бутинець, Ф.Ф. Витрата виробництва та їх класифікація для потреб управління / Ф.Ф. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2012. – Вип. 1(22). – С. 11 – 18.
8. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія / Ю. М. Великий, В. В. Прохорова, Н. В. Сабліна. – Харків: ІНЖЕК, 2009. – 192 с.
9. Власна Ферма - Житомир / Бердичів [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка – Режим доступу до ресурсу: <https://www.instagram.com/vlasnaferma/?hl=uk>.

10. Волошина О. А. Формування витрат господарської діяльності підприємства / О. А. Волошина, Н. О. Клименко. // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – №18. – С. 85–88.
11. Впровадження безвідходних технологій переробки вторинної молочної сировини / [Г. Дейниченко, В. Гузенко, Д. Дмитревський та ін.]. // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. – 2022. – №1. – С. 82–96.
12. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К.: Лібра, 2002. – 704 с.
13. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#doc_info.
14. Гофербер Ю.В. Визнання і оцінка маркетингових витрат [Електронний ресурс] / Ю. В. Гофербер // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2012. - Вип. 9(1). - С. 262-269. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2012_9\(1\)__39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2012_9(1)__39)
15. Деділова Т. Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства / Т. Деділова, І. Осьмірко. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2023. – №30. – С. 117–125.
16. Дерій, В. Термін «витрати» та його трактування для потреб обліку і контролю / В. Дерій // Галиц. екон. вісн. – 2010. – № 1(26). – С. 154 – 160.
17. Дикань В. Л. Мінімізація витрат виробництва в умовах перехідної економіки / В. Л. Дикань, О. О. Калініченко. – Харків, 2000. – 80 с.
18. ДП «Радомілк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://radomilk.ua/ua/>.
19. ДП «Старокостянтинівський молочний завод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <http://ukrproduct.com/molochna-produktsiya/>
20. Дубук В. І. Розробка автоматизованої системи управління логістикою молочної продукції / В. І. Дубук, Я. В. Ковівчак, Ю. Л. Павлик. // Науковий журнал «Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво». – 2023. – №51. – С. 5–17.

21. Ейфеел А. Сучасний стан та перспективи розвитку галузі молочного скотарства в Україні / А. Ейфеел, О. Гусятинська, Р. Сусол. // AGRARIAN BULLETIN BLACK SEA LITTORAL. – 2022. – №104. – С. 119–130.

22. Економічні аспекти розвитку інтеграційних зв'язків в молочному скотарстві України / В. І.Радько, І. А. Сало, Т. В. Ємчик, А. В. Семісал. // Економіка та управління АПК. – 2022. – №1. – С. 51–61.

23. Євтушенко В. А. Механізм збутової діяльності підприємства в умовах розширення зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс] / В. А. Євтушенко, С. О. Корабельський. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_38.pdf.

24. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 №996-XIV [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#doc_info.

25. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08 липня 2010 року №2464-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text>.

26. Закон України «Про ціни і ціноутворення» від 21 червня 2012 року №5007-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>.

27. Заруднев А. И. Управление затратами хозяйствующего субъекта / А. И. Заруднев, Г. С. Мерзликина. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.cis2000.ru/Budgeting/receivablesru.shtml>

28. Зигрій О. В. Нормативно-правове регулювання обліку витрат виробництва відповідно до національних та міжнародних стандартів [Електронний ресурс] / О. В. Зигрій, Ю. І. Приймак – Режим доступу до ресурсу: http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/25082/1/нормативно-прав%20регулювання%20%20обліку%20витрат%20в_ва%20відповідно%20до%20національних%20та%20міжнародних%20стандартів.pdf.

29. Зиновій О. Як розрахувати точку беззбитковості [Електронний ресурс] / О. Зиновій // AVS. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://avstudy.com.ua/yak-rozrahuvati-tochku-bezzbitkovosti/>.

30. Кара Н. І. Шляхи підвищення ефективності збутової діяльності підприємства харчової промисловості України в умовах міжнародної економічної діяльності / Н. І. Кара, Л. В. Зинич. // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2023. – №1. – С. 150–158.

31. Коба О. В. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ КЛАСИФІКАЦІЯ ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ Й ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ / О. В. Коба, Ю. Ю. Миронова. // ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ. – 2016. – №4. – С. 99–103.

32. Коваленко О. В. Система управління витратами [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко, С. С. Осьмак. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_053.pdf.

33. Ковтуненко Ю. В. Аналіз структури витрат промислового підприємства / Ю. В. Ковтуненко, А. В. Крисенко, О. В. Амурова. // Праці Одеського політехнічного університету. – 2014. – №2 (44). – С. 202–207.

34. Когут У. І. Критерії класифікації витрат підприємства [Електронний ресурс]./ У. І. Когут. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: http://vlp.com.ua/files/08_27.pdf.

35. Когут У. І. Постійні та змінні витрати: сутність та класифікація [Електронний ресурс] / У. І. Когут. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/e98f11c8-3465-48fb-a238-f7026a6ef647/content>.

36. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року №322-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Texttext>.

37. Колесник В. М. Методика оцінки ефективності управління витратами феросплавних підприємств / В. М. Колесник, Т. В. Савченко. //

Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – №8. – С. 66–70.

38. Котелевич В. А. Актуальні проблеми якості й безпечності молока і молочних продуктів / В. А. Котелевич, С. В. Гуральська, В. В. Гончаренко. // Науковий вісник ветеринарної медицини. – 2023. – №1. – С. 24–39.

39. Котляров М. Д. Концептуальні основи управління витратами суб'єктів господарювання в умовах удосконалення ринкових відносин / М. Д. Котляров, Г. Б. Тітаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 9. – С.43-47.

40. Красноруцький О. О. Стратегічні орієнтири управління розмірами та масштабами виробництва аграрних підприємств молочного напрямку / О. О. Красноруцький, О. В. Смігунова, Є. І. Чигринов. // Науково-технічний бюлетень ІТ НААН. – 2023. – №129. – С. 90–102.

41. Крушельницька О. В. Управління матеріальними ресурсами : навч. посібник / О. В. Крушельницька. – Київ: Кондор, 2008. – 162 с.

42. Кудлак В. Я. СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА / В. Я. Кудлак, А. В. Мессарош. // Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 16-17 листопада. – 2017. – С. 189–190.

43. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств / І. Я. Кулиняк, С. В. Базарко. // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2017. – №2 (8). – С. 94–100.

44. Куцоконь О. Ю. Формування технології обліку і аналізу витрат у системі управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Ю. Куцоконь // Ефективна економіка. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/185.pdf.

45. Кушнір Д. Місія та візія бізнесу: як прописати та навіщо це потрібно [Електронний ресурс] / Д. Кушнір // SPEKA. – 2022. – Режим доступу

до ресурсу: <https://speka.media/misiya-ta-viziya-biznesu-yak-propisati-ta-navisho-se-potribno-pkwywp>.

46. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством та їх взаємозв'язок [Електронний ресурс] / Є. С. Лазеба – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>.

47. Лебедєва Ю. Е. Удосконалення збутової політики підприємства / Ю. Е. Лебедєва, С. О. Тульчинська. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – №4. – С. 155–158.

48. Лесько О. Й. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов [Електронний ресурс] / О. Й. Лесько, І. В. Причепа, Н. О. Кот. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/>.

49. Лисенко А. О. Розробка функціонально-цільової системи управління витратами підприємств дорожньої галузі / А. О. Лисенко, К. А. Долман // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 2(2). - С. 79-84. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2016_2%282%29__16

50. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект / О. Ю. Литовченко. // Інфраструктура ринку. – 2019. – №31. – С. 301–309.

51. Мазурок Н. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення [Електронний ресурс] / Н. Мазурок. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16359/2/Conf_2022_Mazurok_N-Personnel_professional_231-232.pdf.

52. Маркіна І. А. Теоретичні основи управління витратами підприємства / І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна, А. І. Рудич. // Держава та регіони. – 2020. – №4. – С. 140–147.

53. Мельник Л. Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник для вузів. / Л. Г. Мельник, О. Л. Корінцева. – Суми: Університетська книга, 2004. – 416 с.

54. Мельник С. І. Облік у інформаційному забезпеченні управління витратами і доходами підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / С. І. Мельник. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://core.ac.uk/download/pdf/71926239.pdf>.

55. Мицкевич А. Управление затратами и прибылью. / А. Мицкевич – ОЛМА ПрессИнвест ; Ин-т экон. стратегий, – 2003. – 192 с

56. Молоко від фермера [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://molokoferma.com.ua>.

57. Молочна лавка Житомир/Бердичів [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка – Режим доступу до ресурсу: https://www.instagram.com/molochna_lavka/?hl=uk.

58. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності [Електронний ресурс] // Освітній хаб міста Києва. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>.

59. Мошковська О. Проблеми розвитку молочної галузі України в умовах воєнного часу / О. Мошковська. // Товари і ринки. – 2022. – №2. – С. 4–12.

60. Наказ Міністерства аграрної політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) підприємств» від 18 травня 2001 року №132 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0132555-01#Text>.

61. Наказ Міністерства промислової політики України «Про затвердження Методичних рекомендацій з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості» від 9 липня 2007 року №373 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0373581-07#Text>.

62. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» від 31.12.1999 №318 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#doc_info.

63. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» від 31 грудня 1999 р. № 318 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text>.

64. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати» від 28 квітня 2006 року № 415 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-06#Text>.

65. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» від 31 березня 1999 року № 87 [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99#doc_info

66. Нематеріальна мотивація: перелік дієвих способів підвищити залученість персоналу [Електронний ресурс] // Школа бізнесу Нова пошта. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://online.novaposhta.education/blog/nematerialna-motivatsiya-perelik-diyevih-sposobiv-pidvischiti-zaluchenist-personalu>.

67. Нігматова О. С. Характеристика каналів збуту органічної сільськогосподарської продукції в контексті аналізу витрат обігу: український досвід / О. С. Нігматова, Т. К. Талапов. // Актуальні проблеми економіки. – 2020. – №6. – С. 23–37.

68. Організаційно-економічні засади функціонування молочного скотарства в умовах воєнного стану в Україні / [О. А. Шуст, І. В. Свиноус, М. І. Ібатуллін та ін.]. // Продовольчі ресурси. – 2023. – №20. – С. 265–273.

69. Орлова О. І. Потенціал розвитку ринку молока і молочної продукції / О. І. Орлова. // Креативний простір. – 2022. – №8. – С. 38–40.

70. Партин Г. О. Оцінка концепцій управління витратами суб'єктів господарювання / Г. О. Партин. // Регіональна економіка. – 2008. – №2. – С. 44–50.

71. ПАТ «Житомирський маслозавод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://rud.ua/>.
72. Півнюк О. П. ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ [Електронний ресурс] / О. П. Півнюк. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/7481/1/Економічна%20сутність%20та%20класифікація%20витрат%20в%20системі%20управління%20підприємством.pdf>.
73. Плахотнікова Л. О. Маркетингове дослідження кон'юнктури світового ринку молока та молочної продукції / Л. О. Плахотнікова. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2023. – №5. – С. 36–46.
74. Податковий кодекс України від 02 грудня 2010 року №2755-VI [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
75. Подільський фермер Мережа магазинів [Електронний ресурс] // Офіційна сторінка – Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/podilskyifermer>.
76. Попко О. В. Оцінюванні потенційної привабливості зовнішніх ринків збуту високомаржинальних молочних продуктів / О. В. Попко. // Вісник НУВГП. – 2022. – №4. – С. 163–175.
77. Свистун Л.А. Удосконалення системи управління витратами підприємства в умовах нестабільної економіки [Електронний ресурс] / Л. А. Свистун, Р. М. Левкова // Економіка і регіон. - 2017. - № 4. - С. 57-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2017_4_11
78. Скригун, Н.П. Економічна сутність категорії витрат виробництва / Н.П. Скригун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 4(71). – С. 11 – 15.
79. Скрипник М.І. Еволюція теорії управління витратами та її вплив на формування методів калькулювання собівартості продукції [Електронний ресурс]. // М.І. Скрипник. – 2010. Режим доступу до ресурсу: <http://fin.at.ua/publ/32-1-0-663>

80. Словник фінансово-правових термінів – Київ: Алерта, 2011. – 558 с. – (2-ге вид. перероб.).
81. Стійкість функціонування ринку молочних продуктів у системі вертикально суміжних ринків України / О. В. Нікішина, Д. О. Бочкарьов, М. Л. Тараканов, Н. Й. Чеботарьова. // Економіка харчової промисловості. – 2022. – №3. – С. 3–18.
82. Сутність та економічний зміст витрат підприємства: сучасний погляд / [Н. С. Педченко, Л. В. Тітенко, А. І. Мілька та ін.]. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2023. – №1 (107). – С. 29–36.
83. ТДВ «Яготинський маслозавод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://milkalliance.com.ua/>.
84. Ткаченко А. М. Основні підходи до класифікації виробничих витрат підприємства / А. М. Ткаченко. // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2010. – №41. – С. 234–241.
85. ТОВ «Андрушівський маслосирзавод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://amsz.ua/>.
86. ТОВ «Білоцерківський молочний комбінат» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://terrafood.ua/>.
87. ТОВ «Галіївський маслозавод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://favoryt.com/>.
88. ТОВ «Житомирський молочний завод» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://www.zhmzmoloko.com/>.
89. ТОВ «Органік Мілк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://organic-milk.com.ua/>.
90. Турило, А.М. Уточнення сутності поняття «витрати» і їхньої економічної оцінки / А.М. Турило, Ю.Б. Кравчук, Н.М. Цуцурук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 11. – С. 85 – 88.
91. Тюріна А. А. Шляхи підвищення ефективності діяльності молочного напрямку компанії «ІМК» / А. А. Тюріна, М. А. Каньовський. // Біоекономіка і аграрний бізнес. – 2022. – №1. – С. 99–110.

92. 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
93. Храбатин О. В. Колективно-договірне регулювання заробітної плати [Електронний ресурс] / О. В. Храбатин. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:
<https://conference.nau.edu.ua/index.php/SUO/MNYF/paper/viewFile/4651/3771>.
94. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навчальний посібник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : ЦУЛ, 2012. – 656 с.
95. Цал-Цалко, Ю.С. Статистичний аналіз фінансової звітності: теорія, практика та інтерпретація : монографія / Ю.С. Цал-Цалко ; Держ. ком. стат. України, Держ. акад. стат., обліку та аудиту, Житомир. держ. технол. ун-т. – Житомир: ЖДТУ, 2004. – 505 с
96. Чичуліна К. В. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / К. В. Чичуліна, О. С. Петровець // Ефективна економіка №5. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4062>.
97. Чорна М. В. Управління витратами: навч. посіб. / М. В. Чорна, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017. – 166 с
98. Чупріна М. О. Впровадження інноваційних технологій індустрії 4.0 в систему управління якості молочної продукції / М. О. Чупріна, С. О. Пермінова, Н. І. Ситник. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – №3. – С. 95–100.
99. Шавкун Г. П. Удосконалення оцінки ефективності системи управління витратами промислового підприємства / Г. П. Шавкун. // Наука й економіка. – 2014. – №1 (33). – С. 170–175.
100. Шелехович А. М. Дослідження та удосконалення управління витратами на впровадження ІТ-технологій підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Шелехович. – 2014. – Режим доступу до ресурсу:
https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_2.pdf.

101. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Шутько // Ефективна економіка №12. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3681>.

102. Щедрик [Електронний ресурс] // Офіційний сайт – Режим доступу до ресурсу: <https://schedryk.com.ua/ua>.

103. Що таке точка беззбитковості і як її визначити? [Електронний ресурс] // Edin – Режим доступу до ресурсу: <https://edin.ua/shho-take-tochka-bezzbitkovosti-i-yak-ii-viznachiti/>.

104. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат / Л. О. Ющишина, Ю. Ю. Миронова. – Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. – 103 с.

105. Як ефективно впровадити систему мотивації для персоналу [Електронний ресурс]. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.agrokebety.com/yak-efektyvno-vprovadyty-systemu-motyvatsiyi-dlya-personalu>.

Додаток А

Фінансова звітність ДП «Радомілк»

за 2020-2022 роки

		116	
		Дата	КОДИ
Підприємство	Дочірнє підприємство «Радомілк»	за ЄДРПОУ	01.01.2021
Територія	Житомирська область, м. Радомишль	за КОАТУУ	00480810
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ	1820655900
Вид економічної діяльності	Виробництво молочної продукції	за КВЕД	230
Середня кількість працівників: 67			23.13
Адреса, телефон:		Одиниця виміру: тис.грн.	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		за положеннями	
(стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними		стандартами	
фінансової звітності		v	

Баланс
(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.
 Форма №1

		Код за ДК 'Д		1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	0	
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	278,8	
Основні засоби	1010	1601,7	2393,5	
первісна вартість	1011	4591,1	2718,7	
знос	1012	(2989,4)	(325,2)	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	(0)	(0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	6,4	0	
Відстрочені податкові активи	1045	84,7	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	0	0	
Усього за розділом I	1095	1692,8	2672,3	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1415,2	3135,3	
Виробничі запаси	1101	224,8	0	
Незавершене виробництво	1102	0	0	
Готова продукція	1103	1189,9	224,9	

Товари	1104	5	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	445,6	1994,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	87,6	0
з бюджетом	1135	0	0,4
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,3	4957,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5,0	59,1
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	5,0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	885,2
Усього за розділом II	1195	1958,7	11032,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	3651,5	13704,7
Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3360,0	3360,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(1068,0)	(13406,7)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	2292,0	(10046,7)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	67,6	17953,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	67,6	17953,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	559,0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	375,7	5033,0
розрахунками з бюджетом	1620	12,3	9,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	57,5	30,3
розрахунками з оплати праці	1630	185,3	55,1
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	92,9	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9,2	670,3
Усього за розділом III	1695	1291,9	5798,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	3651,5	13704,7

Керівник
Головний бухгалтер

Костюк П.С.
Абдалова М.В.

Підприємство	Дочірнє підприємство «Радомілк»	за ЄДРПОУ	КОДИ ₁₁₉
			Дата 01.01.2021
			00480810

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік
 Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6258,9	553,2
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6177,3)	(560,1)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	81,6	0
збиток	2095	(0)	(6,9)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	45,0	6,4
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(17,9)	(37,0)
Витрати на збут	2150	(27,1)	(3,4)
Інші операційні витрати	2180	(0)	(6,4)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	81,6	0
збиток	2195	(0)	(47,4)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0,1
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(14,8)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(0)	(0,2)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	81,6	0
збиток	2295	(0)	(62,3)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(66,9)	7,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	66,9	0
збиток	2355	(0)	(55,3)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6601,56	5147,22
Витрати на оплату праці	2505	513,09	478,05
Відрахування на соціальні заходи	2510	137,90	147,02
Амортизація	2515	97,07	87,47
Інші операційні витрати	2520	354,38	198,00
Разом	2550	7704,00	6057,76

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник
Головний бухгалтер

Костюк П.С.
Абдалова М.В.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників: 75 Адреса, телефон:	Дочірнє підприємство «Радомлік» Житомирська область, м. Радомишль Виробництво молочної продукції	за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	121 КОДИ
			01.01.2022
			00480810
			1820655900
			230
			23.13

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
(стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними
фінансової звітності

v

Баланс

(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2021 р.
Форма №1

Код за ДК Д 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	278,8	278,8
Основні засоби	1010	2393,5	4 371,6
первісна вартість	1011	2718,7	6 268,0
знос	1012	(325,2)	(1 896,4)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	2672,3	4 650,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3135,3	4 123,9
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	224,9	1145,3

Товари	1104	0	9
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1994,8	1400,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0,4	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4957,0	5175,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	59,1	35,7
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	885,2	0
Усього за розділом II	1195	11032,4	11716,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	13704,7	16366,5
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3360,0	3360,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(13406,7)	(13324,2)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(10046,7)	(9964,2)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	17953,0	17953,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0

Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	17953,0	17953,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	5033,0	7613,3
розрахунками з бюджетом	1620	9,7	56,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	30,3	20,1
розрахунками з оплати праці	1630	55,1	70,5
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	670,3	617,4
Усього за розділом III	1695	5798,0	8377,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	13704,7	16366,5

Підприємство

Дочірнє підприємство «Радомілк»

за ЄДРПОУ

Дата	КОДИ
	01.01.2022
	00480810

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10449,3	6258,9
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10350,8)	(6177,3)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	10350,8	81,6
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	613,9	45,0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(21,6)	(17,9)
Витрати на збут	2150	(105,6)	(27,1)
Інші операційні витрати	2180	(590,2)	(0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	(5,0)	81,6
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	95,0	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	100,6	81,6
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(18,1)	(66,9)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	82,5	66,9
збиток	2355	(0)	(0)

Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	8266,34	6601,56
Витрати на оплату праці	2505	479,18	513,09
Відрахування на соціальні заходи	2510	175,57	137,90
Амортизація	2515	116,47	97,07
Інші операційні витрати	2520	661,54	354,38
Разом	2550	9700	7704,00

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Будник Р.П.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

Підприємство	Дочірнє підприємство «Радомілк»	Дата	126 КОДИ
Територія	Житомирська область, м. Радомишль	за ЄДРПОУ	01.01.2023
Організаційно-правова форма господарювання	Дочірнє підприємство	за КОАТУУ	00480810
Вид економічної діяльності	Виробництво молочної продукції	за КОПФГ	1820655900
Середня кількість працівників: 71		за КВЕД	230
Адреса, телефон:	Одиниця виміру: тис.грн.		23.13
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними фінансовою звітності			

Баланс

(Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2022 р.

Форма №1

Код за ДК Д			1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	(0)	(0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	278,8	303,2
Основні засоби	1010	4 371,6	2 599,7
первісна вартість	1011	6 268,0	6 366,4
знос	1012	(1 896,4)	(3 766,7)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	9	9
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	4 650,4	2 902,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4 123,9	1497,0
Виробничі запаси	1101	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0

Готова продукція	1103	1145,3	611,4
Товари	1104	9	13
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1400,5	74,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	15,
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5175,2	3871,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	35,7	41,1
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	11716,1	6695,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	16366,5	9598,8

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3360,0	3360,0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(13324,2)	(12721,0)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(9964,2)	(9361,0)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	17953,0	17953,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	17953,0	17953,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	7613,3	854,2
розрахунками з бюджетом	1620	56,4	0
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	20,1	16,1
розрахунками з оплати праці	1630	70,5	24,7
одержаними авансами	1635	0	0
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	617,4	111,8
Усього за розділом III	1695	8377,7	1006,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	16366,5	9598,8

Керівник

Будник Р.П.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

Підприємство

"Радомілк"

Дочірнє підприємство

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ

01.01.2023

00480810

129

Звіт про фінансові результати

(Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5789,3	10449,3
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5619,8)	(10350,8)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	169,5	10350,8
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14,0	613,9
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(15,3)	(21,6)
Витрати на збут	2150	(39,5)	(105,6)
Інші операційні витрати	2180	(87,6)	(590,2)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	80,6	(5,0)
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	2,0	95,0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(17,0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	65,6	100,6
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11,8)	(18,1)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	53,8	82,5
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5126,53	8266,34
Витрати на оплату праці	2505	401,65	479,18
Відрахування на соціальні заходи	2510	147,71	175,57
Амортизація	2515	4,54	116,47
Інші операційні витрати	2520	0,57	661,54
Разом	2550	5681	9700

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Будник Р.П.

Головний бухгалтер

Абдалова М.В.

Зразок анкети для проведення опитування персоналу ДП «Радомілк»

Анкета

Опитування анонімне

1. Оцініть, будь ласка, свою задоволеність кожним аспектом умов праці

від 0 до 5, де:

0 – не можу оцінити;

1 – повністю не задоволений;

5 – дуже задоволений.

Розмір заробітної плати	
Соціальне забезпечення (лікарняні, відпустка)	
Графік роботи	
Робоче місце (комфорт, обладнання)	
Технічне оснащення офісу/цеху	
Зрозумілість мети та цілей роботи ДП «Радомілк»	
Можливість навчання, розвитку	
Дружність колективу	
Відчуття безпеки на робочому місці	
Відчуття підтримки в колективі	
Бажання створювати нові проєкти та розвивати ДП «Радомілк»	

2. Залиште власний коментар або пропозицію (за бажанням):
