

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

КАЛЕНСЬКИЙ Віталій Миколайович
(студент групи ЕПМ-20)

4-2-1
14.12.2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
спеціальності 051 «Економіка»
(освітньо-професійна програма «Економіка»)

Допущено до захисту
протокол № 14
від 11 грудня 2023
зав. кафедри фінансів
та цифрової економіки,
д.е.н., проф. Н.Г. Виговська

Науковий керівник
к.е.н., доц. Ткачук В.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
д.е.н., доц. Юшкевич О.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023 р.

АНОТАЦІЯ

Каленський В.М. Управління витратами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління витратами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: витрати, підприємство, управління, продуктивність праці, оплата праці, логістика.

ANNOTATION

Kalenskiy V.M. Cost management of economic activities in LLC «Pyriatyn Cheese Factory». – Manuscript.

Master's thesis submitted to obtain the degree of «Master» in the field of knowledge 05 «Social and Behavioral Sciences», specialization 051 «Economics». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

This master's thesis examines the peculiarities of cost management in a company and identifies directions for improving the relevant process. The study focuses on the management of costs in LLC «Pyriatyn Cheese Factory» and explores various aspects such as labor productivity, wage payment, and logistics.

Keywords: costs, enterprise, management, labor productivity, wage payment, logistics.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Економічна сутність трактування поняття «витрати підприємства».....	9
1.2. Фактори впливу та політика управління витратами підприємства.....	22
1.3. Методичні аспекти управління витратами господарської діяльності підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	37
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	39
2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	39
2.2. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	45
2.3. Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	50
2.4. Аналіз системи управління витратами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	64
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	74
3.1. Проблеми та перспективи оптимізації витрат на підприємстві в сучасних умовах: вітчизняний та зарубіжний досвід.....	74
3.2. Напрями підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	79

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	85
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління витратами господарської діяльності підприємства є надзвичайно важливим процесом для забезпечення стійкості підприємницької діяльності. Організації, які не приділяють належної уваги управлінню витратами, часто зазнають фінансові труднощі. Одна з основних переваг ефективного управління витратами полягає в тому, що підприємство може досягати оптимального використання своїх ресурсів. Це означає, що підприємство витрачає гроші на тільки ті ресурси, які дійсно потрібні для забезпечення його функціонування й розвитку.

За допомогою ефективного управління витратами, підприємство може зменшити свої видатки, а також виявити сховані резерви. Управління витратами також допомагає підприємствам прогнозувати й контролювати свої фінансові результати. Шляхом аналізу й контролю витрат, підприємство може виявити причини зростання або зменшення витрат, зробити висновки про ефективність своїх операцій та прийняти необхідні корективи. Це дозволяє підприємству планувати й прогнозувати свої фінансові показники, виробляти більш точні бюджети й реалістичні цілі. Крім того, управління витратами сприяє забезпеченню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ефективна контрольованість витрат дозволяє підприємству знижувати вартість виробництва, що дає йому перевагу в порівнянні з конкурентами. Це може включати зниження цін на продукцію або послуги, покращення якості продукції, впровадження нових технологій та інновацій. Усе це сприяє збільшенню прибутковості й стійкості підприємства в умовах конкурентного ринку [3, с. 3–10].

Управління витратами господарської діяльності підприємства розглядалися багатьма вітчизняними та закордонними науковцями. Ось кілька відомих дослідників у цій сфері: А. Сміт, П. Друкер, А. Банерджі, Е. Дюфло, Ю. Аппело Р. Нортон, Р. Купленд, К. Гайер, В. Савченко, І. Мельник, В. Глушков, С. Козловський, В. Мерзляков, В. Хлебов, С. Максименко, І. Гніденко та ін.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження

процесу управління витратами господарської діяльності на виробничому підприємстві, а також визначення шляхів покращення системи управління витратами ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст управління витратами господарської діяльності підприємства;
- дослідити механізм управління витратами господарської діяльності підприємства;
- обґрунтувати методичні засади аналізу управління витратами господарської діяльності підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати систему управління асортиментною політикою на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління витратами господарської діяльності підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління витратами господарської діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для вивчення теоретичного матеріалу в цьому дослідженні було застосовано аналіз, синтез і узагальнення. Для визначення динаміки основних економічних показників діяльності підприємства використовується метод економічного аналізу та порівняння. Для аналізу запропонованих заходів використовується метод узагальнення. Крім того, для знаходження шляхів покращення системи управління витратами на підприємстві було використано гіпотетико-дедуктивний метод теоретичного дослідження. Цей метод дозволив встановити зв'язки між теоретичними концепціями та

практичними аспектами управління витратами і виявити можливі шляхи поліпшення.

Інформаційна база цього дослідження є наукові праці сучасних вітчизняних та закордонних фахівців з питань управління витратами. Для аналізу системи управління витратами ТОВ «Пирятинський сирзавод» та надання обґрунтованих рекомендацій використовувалися звітно-документальна, навчальна, навчально-методична, законодавча та електронна література.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління витратами господарської діяльності підприємства. Основною частиною є розширення теоретичних засад управління витратами, що враховує сучасні тенденції ринкового середовища.

Практичне значення одержаних результатів дають підстави для обґрунтування заходів, спрямованих на поліпшення системи управління витратами господарської діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі у Всеукраїнській науково-практичній online конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 2023 р.).

Публікації. За результатами наукових досліджень автором опубліковано 1 наукова праця загальним обсягом 0,20 д.а., з них 1 у матеріалах науково-практичної конференції, а саме:

1. Каленський В.М. Управління витратами підприємства. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (15–19 травня 2023 р., м. Житомир). Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 127–128.

Практичне значення одержаних результатів дають підстави для обґрунтування заходів, спрямованих на поліпшення системи управління витратами виробничого підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та

додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту, робота містить 30 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел налічує 56 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Економічна сутність трактування поняття «витрати підприємства»

Управління витратами грає важливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів, мінімізації витрат і досягненні фінансової стійкості. Управління витратами допомагає встановити реалістичні бюджетні цілі і розподілити фінансові ресурси на різні види витрат. Воно дозволяє організації оптимізувати використання своїх ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові ресурси. Організація може досягти оптимального балансу між використанням ресурсів і досягненням результатів [1, с. 122–126]. Ефективне управління витратами сприяє створенню стимулів для розробки нових інноваційних рішень.

Шляхом стимулювання інновацій організація може знайти нові способи зниження витрат, підвищення продуктивності і покращення конкурентоспроможності. Аналіз дефініції «управління витратами» в працях різних авторів подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності дефініції «управління витратами»

Автор, джерело	Трактування дефініції
1	2
Брехт У. [5]	Діяльність, головним завданням якої є надання інформації про витрати і цілеспрямований вплив на них.
Кінні М.Р., Рейборн К.А. [21]	Система, яка включає методи, що дозволяють планувати та контролювати діяльність суб'єкта, що генерує витрати, з метою досягнення короткострокових цілей та довгострокової стратегії суб'єкта.
Горнгрен Ч.Т., Фостер Г., Датар С.М. [11]	Цілеспрямоване і свідоме прийняття рішень, спрямованих на досягнення та збереження запланованого рівня витрат на підприємстві.
Новак І А. [33]	Процес прийняття заходів, спрямованих на зниження понесених витрат, переважно шляхом вдосконалення економічного процесу, зокрема, підвищення ефективності діяльності та ефективного використання ресурсів підприємства.

Продовження табл. 1.1

1	2
Чернобай Л.І. [55]	Процес систематичного створення і регулювання витрат відповідно до їх видів, місць і носіїв, а також постійного контролю рівня витрат і стимулювання їх зниження.
Крушельницька О.В. [28]	Складний процес, що постійно змінюється, включає в себе управлінські дії з метою досягнення високого економічного результату в діяльності підприємства. Ця система базується на принципах та методах розробки і впровадження управлінських рішень, що ґрунтуються на об'єктивних економічних законах.
Гусарова Л.В. [14]	Процес контролю та оптимізації витрат у підприємстві або організації з метою досягнення ефективності та економії. Цей процес включає аналіз, планування, моніторинг, і контроль над усіма видами витрат, що виникають у діяльності організації.
Грещак М.Г. [12]	Контроль і планування витрат з метою раціонального використання грошей та досягнення фінансової стабільності.
П(С)БО 16 «Витрати» [8]	Зменшення активів або збільшення зобов'язань, що приводить до зниження власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу через його вилучення або розподіл власниками), вважається витратою, яка може бути достовірно визначена і записана у фінансових звітах.
МСФЗ (Міжнародні стандарти фінансової звітності) [2]	Зменшення економічних вигід протягом облікового періоду, яке включає вибуття або амортизацію активів або виникнення зобов'язань, що призводить до зниження власного капіталу, вважається витратою, крім виплат учасникам капіталу.

Відповідно до табл. 1.1 видно, що управління витратами є важливим елементом фінансового управління в організації. Воно орієнтоване на оптимізацію використання ресурсів і забезпечення ефективного розподілу фінансових коштів.

Поняття управління витратами не нове. Відомий англійський економіст А. Сміт у своїй праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» (1776 р.) звернув увагу на важливість раціонального використання ресурсів та оптимізації витрат виробництва для досягнення економічного зростання. Він обговорював поняття «економії» (economy) і підкреслював значення зниження витрат та підвищення продуктивності [46, с. 218].

У подальшому розвитку економічної науки вивчення витрат стало одним із ключових аспектів. Широке розповсюдження отримала концепція «економічного замовлення» (economic order quantity), яка базується на встановленні оптимального рівня запасів з метою мінімізації витрат, пов'язаних з утриманням запасів. Також, дослідники розробили методи аналізу вартості (cost analysis), які дозволяють визначити складові витрат, встановити відношення між витратами та обсягами

виробництва, а також здійснити порівняння витрат на різних етапах виробництва чи між різними продуктами [53, с. 368].

Управління витратами отримало значний розвиток у XX ст. Разом зі зростанням складності виробничих процесів та конкуренції на ринку, підприємства стали активно впроваджувати методи інженерії вартості (value engineering) та системи вартісного аналізу (value analysis), спрямовані на ефективне управління витратами, зниження їх без зниження якості продукції [6, с. 100].

Сучасні підходи до управління витратами включають в себе використання комп'ютерних систем планування і контролю, аналітичних методів, інструментів бенчмаркінгу, аутсорсингу та інших стратегій для забезпечення оптимального управління витратами. «Витрати підприємства» поділяють на дві загальні підходи розуміння: управлінський підхід та бухгалтерський (фінансовий) підхід. Ці два підходи не суперечать один одному, а скоріше доповнюються, пропонуючи різні перспективи на розуміння поняття «витрати» [7, с. 192].

Управлінський підхід: З точки зору управлінського підходу, витрати розглядаються як втрати або затрати ресурсів, що виникають у процесі виробництва товарів або надання послуг. Витрати спричинюються використанням ресурсів, таких як праця, сировина, матеріали, енергія тощо, і вони пов'язані з виробничим процесом. Управління витратами в цьому контексті передбачає пошук способів оптимізації використання ресурсів, зниження невикористаних або марно використовуваних ресурсів та забезпечення ефективного виробництва.

Бухгалтерський підхід: З точки зору бухгалтерського підходу, витрати розглядаються як монетарні вирази втрат або затрат, пов'язаних з підприємницькою діяльністю. Витрати включають у себе витрати на закупівлю сировини, матеріалів, оплату праці, амортизацію обладнання, адміністративні витрати тощо. Бухгалтерський облік витрат використовується для фіксації, класифікації та звітування про витрати організації [18, с. 30].

Відмінність між класифікацією витрат управлінським і бухгалтерським (фінансовим) підходами полягає в їхніх цілях і способах групування витрат на підприємстві та представлений в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Відмінність між класифікацією витрат управлінським і бухгалтерським
(фінансовим) підходами**

Ознака	Відмінність між підходами	
	Управлінський підхід	Бухгалтерський підхід
Ціль	Головна мета управлінської класифікації полягає у спрощенні аналізу, контролю та управління витратами на підприємстві. Класифікація допомагає керівникам і менеджерам зрозуміти, де саме здійснюються витрати, які діляться на різні функціональні групи.	Основною метою фінансової класифікації є підготовка фінансової звітності, яка має бути точною, відповідати міжнародним стандартам бухгалтерського обліку та надавати об'єктивну інформацію зацікавленим сторонам, таким як акціонери, кредитори, інвестори тощо.
Підходи до групування	Групування витрат здійснюється за функціональним призначенням (виробничі, адміністративні, збутові, фінансові витрати) та іншими критеріями, які підприємство вважає зручними для внутрішнього аналізу та прийняття управлінських рішень.	Групування витрат проводиться відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку і правил звітності, які регламентують зведення фінансової звітності, включаючи баланс, звіт про прибутки та збитки, грошовий потік тощо.
Використання	Класифікація витрат використовується для внутрішнього аналізу, контролю та планування управлінської діяльності підприємства.	Класифікація витрат використовується для складання фінансової звітності, яка надається зовнішнім стейкхолдерам та відображає фінансовий стан підприємства.
Час врахування	Може враховувати кілька періодів або проміжних результатів, щоб забезпечити ефективне управління витратами і плануванням.	Зазвичай враховує тільки дані за один звітний період (наприклад, квартал, рік) для складання фінансової звітності.
Правила і стандарти	Немає жорстких правил або стандартів для класифікації витрат. Підприємство може розробляти власні категорії витрат, що найкращим чином відповідають його потребам.	Використовуються стандарти бухгалтерського обліку, такі як Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), які вимагають дотримання певних правил і шаблонів для класифікації витрат підприємства.

Джерело: складено автором на основі [10].

Хоча ці два підходи можуть використовувати різні класифікації витрат, вони взаємодоповнюють один одного, допомагаючи підприємству ефективно управляти фінансами та діяльністю в цілому. Управлінський підхід надає внутрішню перспективу, дозволяючи керівництву приймати рішення, тоді як бухгалтерський підхід забезпечує об'єктивну інформацію для зовнішніх стейкхолдерів.

Основні принципи класифікації витрат розкриті в Положенні (Стандарті) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», Положенні (Стандарті) бухгалтерського обліку 15 «Доходи» та Положенні (Стандарті) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Ці засади передбачають функціональне групування витрат відповідно до видів діяльності, за якими здійснюються витрати та отримані доходи. Це означає, що витрати підприємства групуються залежно від того, якої діяльності вони стосуються. Зазвичай, види діяльності включають виробничу, комерційну та адміністративну діяльність. Групування витрат за таким підходом допомагає зрозуміти, скільки ресурсів витрачається на кожную з цих видів діяльності та яка частина внеску кожної діяльності вносить у доходи підприємства.

Кожне Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку регулює класифікацію витрат з точки зору своєї тематики та мети. Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» визначає правила складання звіту про фінансові результати підприємства, Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Доходи» регламентує узагальнену класифікацію доходів, а Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» визначає правила класифікації та обліку витрат підприємства [23, с. 656].

Таким чином, усі ці стандарти допомагають забезпечити звітність підприємства, де витрати і доходи представлені згідно зі своїм функціональним призначенням і видами діяльності, що дозволяє більш точно аналізувати фінансові результати та приймати відповідні управлінські рішення.

Класифікація витрат підприємства відповідно до П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати» може використовуватися в різних сферах діяльності та типах підприємств. Основні елементи класифікації витрат підприємства представлені на рис. 1.1.

Згідно з П (С) БО 3 «Звіт про фінансові результати», класифікація витрат має податковий аспект, і її головною метою є відображення витрат з податкового підходу для фінансової звітності. Це означає, що витрати групуються залежно від того, як вони впливають на обчислення прибутку та оподаткування. Однак така класифікація має свої обмеження.

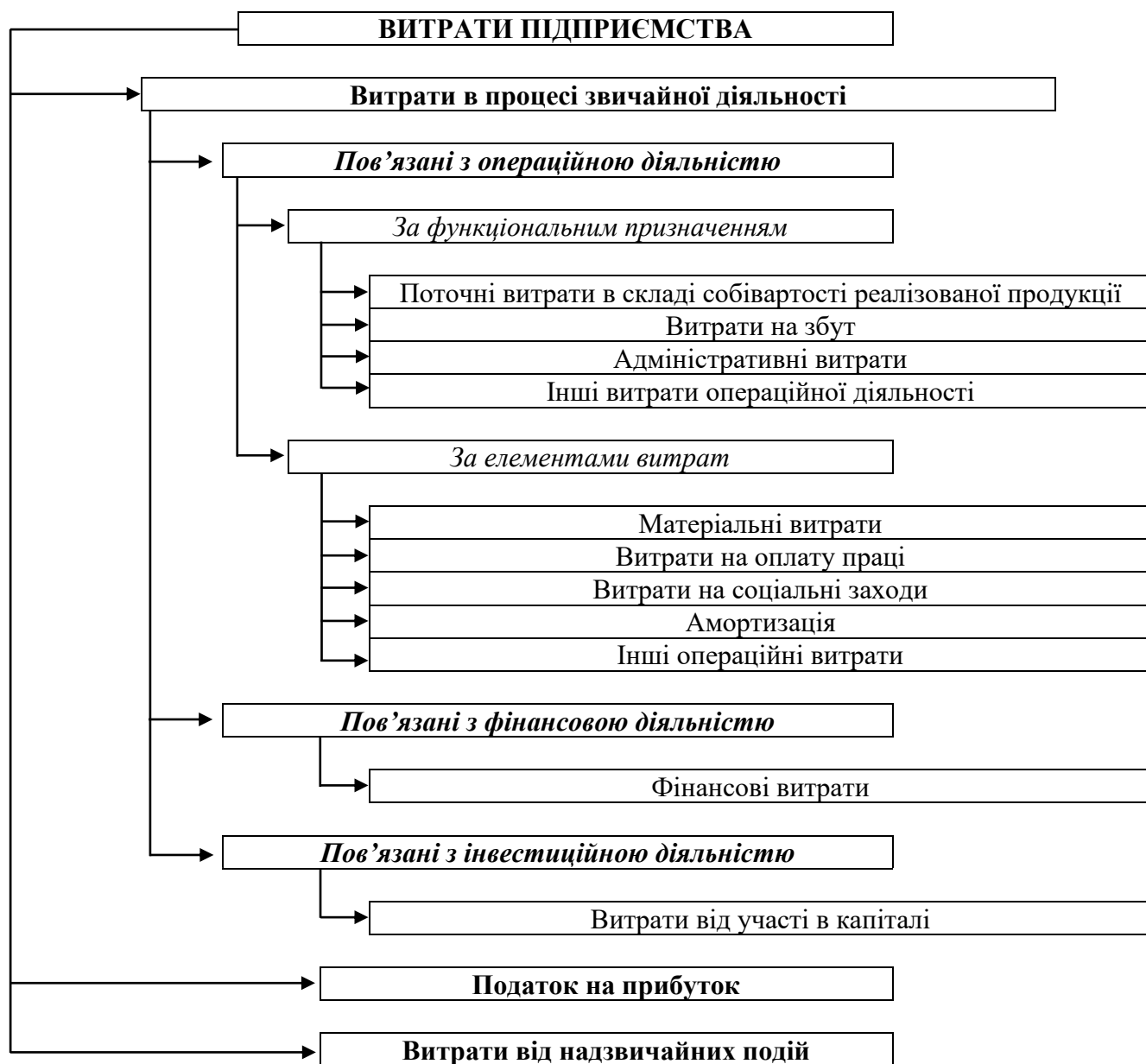


Рис. 1.1. Класифікація витрат підприємства відповідно до П (С) БО 3
«Звіт про фінансові результати» [54]

Головний недолік полягає у тому, що вона не надає достатньої інформації для управління та контролю витрат за сферами діяльності і центрами відповідності. Тобто, вона не дозволяє прогнозувати короткострокові управлінські рішення і ефективно використовувати ресурси.

Одним з варіантів вирішення цього обмеження є введення угруповань, які відповідають управлінському аспекту витрат. Такий підхід дозволить керівництву отримувати більш точну та зрозумілу інформацію про витрати і здійснювати ефективний контроль над ними. Схема управлінської класифікації витрат з введенням угруповань представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Управлінська класифікація витрат з введенням угруповань [56]

У цій схемі основні категорії витрат залишаються незмінними, але додано угруповання, що дозволяють більш детально розглядати витрати в межах кожної категорії. Наприклад, витрати на маркетинг та рекламу можуть бути окремо розглянуті для аналізу ефективності рекламних кампаній, а витрати на сировинні матеріали можуть розділятися за типами матеріалів для встановлення їх впливу на вартість продукції. Така деталізація допомагає керівництву більш точно оцінювати витрати, здійснювати ефективний контроль над ними і приймати кращі

управлінські рішення для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Кожне угруповання може мати власні підкатегорії або підкатегорії, залежно від потреб і складності діяльності підприємства.

В сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно зростає і швидкість змін на ринку надзвичайно висока, ефективне управління фінансами стає вирішальним фактором для досягнення успіху на різних рівнях та в різних галузях економіки. Управління фінансами належить до найважливіших аспектів керування підприємством і вимагає глибокого розуміння всіх аспектів фінансової діяльності.

Один з ключових етапів у фінансовому управлінні – це розуміння та систематизація різних видів витрат, які підприємство поносить протягом свого функціонування. Поділ витрат на змінні та постійні є важливою концепцією в області фінансового управління та аналізу витрат на підприємстві. Ця концепція допомагає розуміти, як витрати ведуть себе при зміні обсягу виробництва чи продажів і як це впливає на фінансовий стан підприємства [16, с. 154–160].

Змінні витрати – це вид витрат, які змінюються в залежності від обсягу виробництва або обсягу продажів підприємства. Іншими словами, ці витрати залежать від активності підприємства і змінюються пропорційно до змін обсягу виробництва чи обсягу послуг, що надаються. Змінні витрати включають в себе витрати на сировину, працю виробників, енергію, матеріали та інші ресурси, які потрібні для створення продукції або послуг. Однією з основних характеристик змінних витрат є їхній прямий зв'язок зі зміною обсягу виробництва. Як видно з рис. 1.3, змінні витрати змінюються пропорційно до зміни обсягу виробництва.

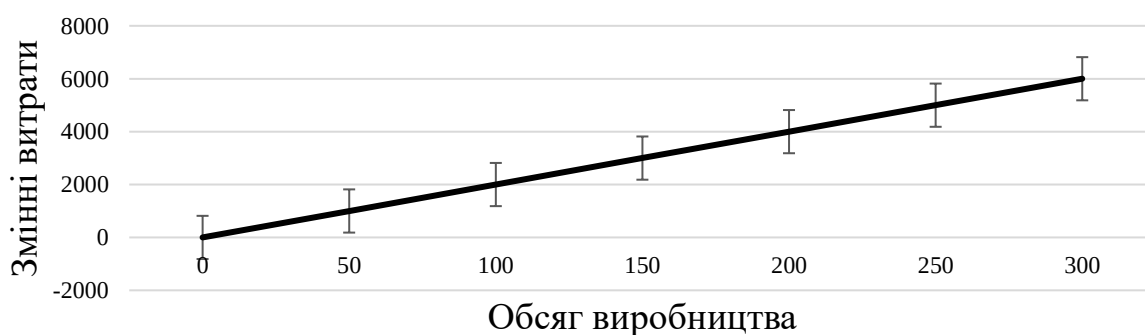


Рис. 1.3. Графічне представлення змінних витрат

Це означає, що, якщо підприємство виробляє більше товарів або надає більше послуг, змінні витрати збільшуються, і навпаки, зменшення активності призводить до зменшення цих витрат [34, с. 39–44]. Як видно з рис. 1.4 постійні витрати, навпаки, залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва.

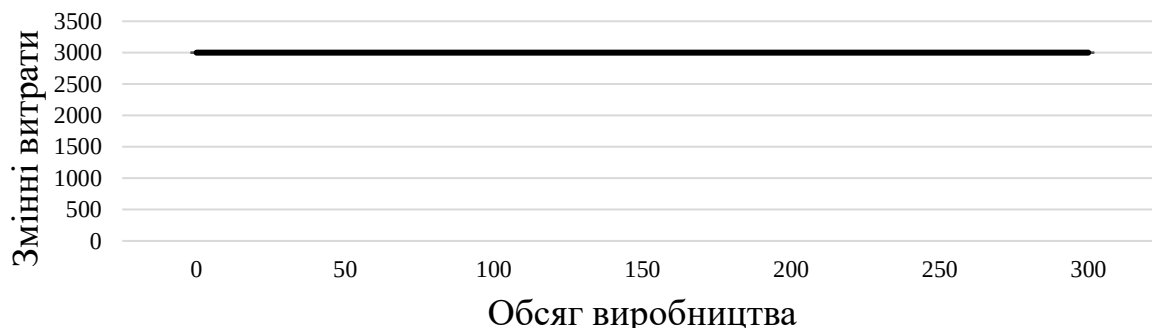


Рис. 1.4. Графічне представлення постійних витрат

Постійні витрати є важливою частиною фінансового планування та бюджетування, оскільки вони допомагають підприємству визначити мінімальний рівень витрат, який необхідно покрити, незалежно від змін на ринку або обсягів виробництва. Правильне управління цими витратами є ключем до забезпечення стабільності та надійності фінансового стану підприємства. Прикладами постійних витрат можуть бути:

- орендна плата за приміщення – незалежно від того, чи виробляє підприємство більше товарів, чи менше, плата за оренду залишається фіксованою і повинна бути сплачена відповідно до угоди оренди;

- заробітна плата адміністративного персоналу – зарплати адміністративних співробітників, таких як менеджери, асистенти, інженери тощо, не змінюються в залежності від обсягу виробництва. Це сталі витрати для забезпечення підтримки підприємства;

- страхові внески – внески на страхування робітників чи майна підприємства, як правило, мають фіксовані платежі, які не змінюються в залежності від активності.

Умовно-змінні витрати є однією з цікавих концепцій у фінансовому управлінні, яка включає в себе елементи як змінних, так і постійних витрат. Ця концепція розширює наше розуміння витрат. Умовно-змінні витрати – це витрати,

які, на перший погляд, можуть здатися сталими, але за певних умов або під впливом певних факторів можуть змінюватися. Ця категорія витрат має особливий характер, оскільки вона поєднує в собі ознаки як постійних, так і змінних витрат. Графічне представлення цих витрат можна побачити на рис. 1.5.

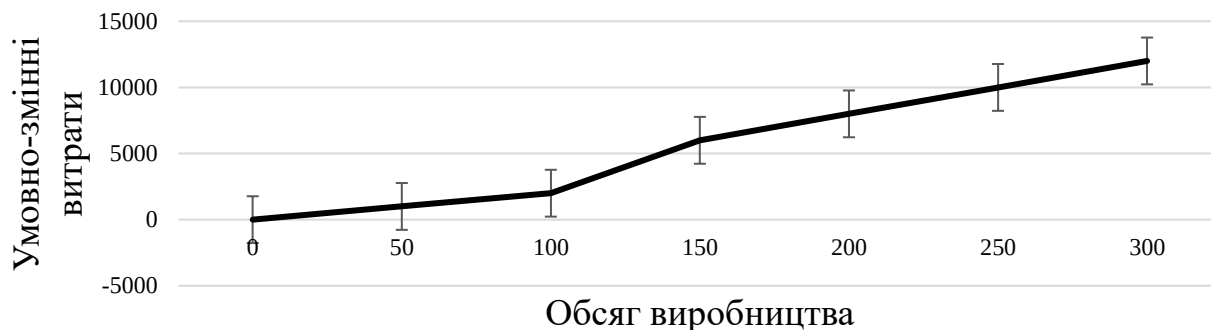


Рис. 1.5. Графічне представлення умовно-змінних витрат

Умовно-змінні витрати можуть бути важливими для фінансового управління, оскільки їхні зміни можуть відображати ефективність та гнучкість операцій підприємства. Розуміння цих витрат допомагає керівництву планувати та реагувати на зміни в діяльності більш ефективно. Умовно-змінні витрати відкривають нові можливості для стратегічного управління фінансами та оптимізації витрат в умовах мінливого бізнес-середовища. Прикладом умовно-змінних витрат може бути:

1. Заробітна плата персоналу з оплатою за годину – якщо підприємство встановлює фіксовану заробітну плату для працівників, але також платить їм за годину роботи понад заздалегідь встановлений ліміт. У такому разі витрати на зарплату можуть змінюватися в залежності від кількості робочих годин.

2. Електроенергія – якщо підприємство споживає електроенергію за різних тарифами в залежності від часу доби, то витрати на електроенергію можуть коливатися залежно від піку споживання.

3. Витрати на транспорт – якщо підприємство має витрати на автопарк, то вони можуть залежати від кількості використовуваних транспортних засобів, відстані подорожей та інших факторів.

Умовно-постійні витрати є однією з цікавих і важливих концепцій у фінансовому управлінні, які відображають особливості витрат на підприємстві та вплив змін у діяльності на їхню природу. Вони становлять своєрідний перехідний

між змінними та постійними витратами і можуть викликати інтерес як серед фахівців з фінансів, так і серед керівників підприємства. Умовно-постійні витрати – це витрати, які на перший погляд, можуть здатися постійними, але під певними обставинами або при виконанні певних умов можуть змінюватися. Їх можна охарактеризувати як витрати, що мають певний сталий компонент, але також мають потенціал для зміни в залежності від обставин [49, с. 228]. Графічне представлення цих витрат можна побачити на рис. 1.6.

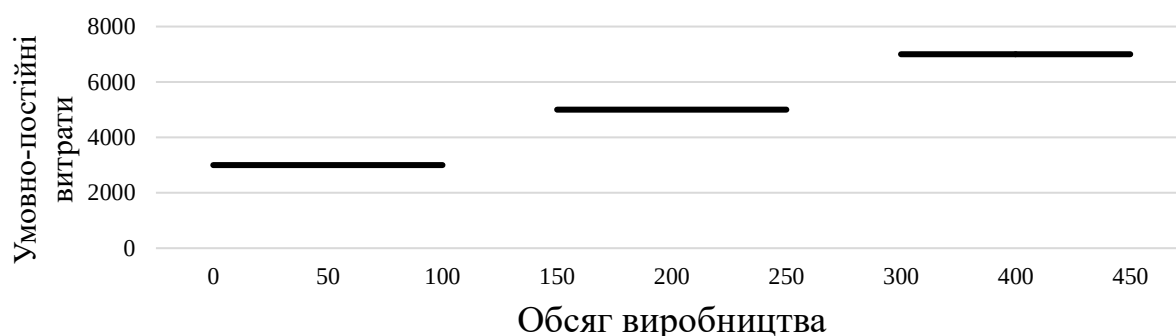


Рис. 1.6. Графічне представлення умовно-постійних витрат

Умовно-постійні витрати є важливим аспектом фінансового аналізу та управління витратами. Розуміння того, як ці витрати можуть змінюватися, допомагає підприємствам раціонально планувати та управляти своєю фінансовою діяльністю. Вони надають підприємству гнучкість в реагуванні на зміни у бізнес-середовищі та дозволяють ефективно управляти витратами для забезпечення стійкості та прибутковості. Для кращого розуміння умовно-постійних витрат можна подати прикладами:

- витрати на обслуговування обладнання – це може включати витрати на технічне обслуговування і ремонт обладнання. При нормальному режимі роботи ці витрати можуть бути сталими, але у разі несподіваних поломок або інцидентів вони можуть збільшитися значно;

- заробітна плата основного персоналу – основний персонал підприємства отримує фіксовану заробітну плату, але іноді можуть виникати ситуації, коли їхня робота вимагає додаткового часу чи зусиль, що може призвести до додаткових витрат;

- витрати на транспортування товарів – якщо компанія має власний транспорт

чи співпрацює зі сторонніми перевізниками, то витрати на транспортування можуть бути сталими при звичайних умовах, але вони можуть збільшитися у випадку зміни обсягів поставок чи зростання цін на паливо.

Розглядаючи основну суть та природу витрат, не можна уникнути обговорення концепції собівартості продукції. Категорії «собівартість» і «витрати» є нероздільними і взаємопов'язаними. Собівартість продукції та витрати – це ключові поняття, які глибоко впливають на фінансовий стан підприємства та його прибутковість. Собівартість продукції є сумою всіх витрат, пов'язаних з виготовленням товарів або наданням послуг. Це включає в себе виробничі витрати, такі як прямі матеріальні витрати, трудові витрати та загальновиробничі витрати.

Структуру виробничих та невиробничих витрат показано на рис. 1.7.

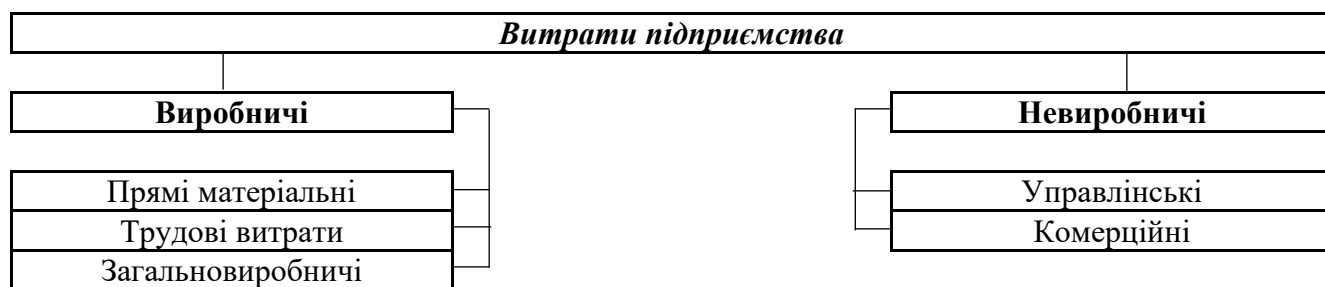


Рис. 1.7. Структура виробничих та невиробничих витрат [31]

Виробничі витрати – витрати прямо пов'язані з виробництвом товарів або послуг і безпосередньо входять в собівартість продукції. Вони включають в себе:

– прямі матеріальні витрати – витрати на сировину та матеріали, які безпосередньо входять у склад продукції;

– трудові витрати – витрати на оплату праці виробничого персоналу, які безпосередньо зайняті у виробництві товарів чи послуг;

– загальновиробничі витрати – витрати, які пов'язані з виробництвом, але не можуть бути безпосередньо призначені для конкретної продукції. Це можуть бути амортизація обладнання, витрати на утримання виробничих приміщень тощо.

Управління виробничими витратами – це складний, але важливий процес для забезпечення стійкого фінансового успіху підприємства. Він допомагає ефективно використовувати ресурси та збільшувати прибутковість, що є ключовими

факторами у конкурентному бізнес-середовищі. Схема процесу управління виробничими витратами представлена на рис. 1.8.

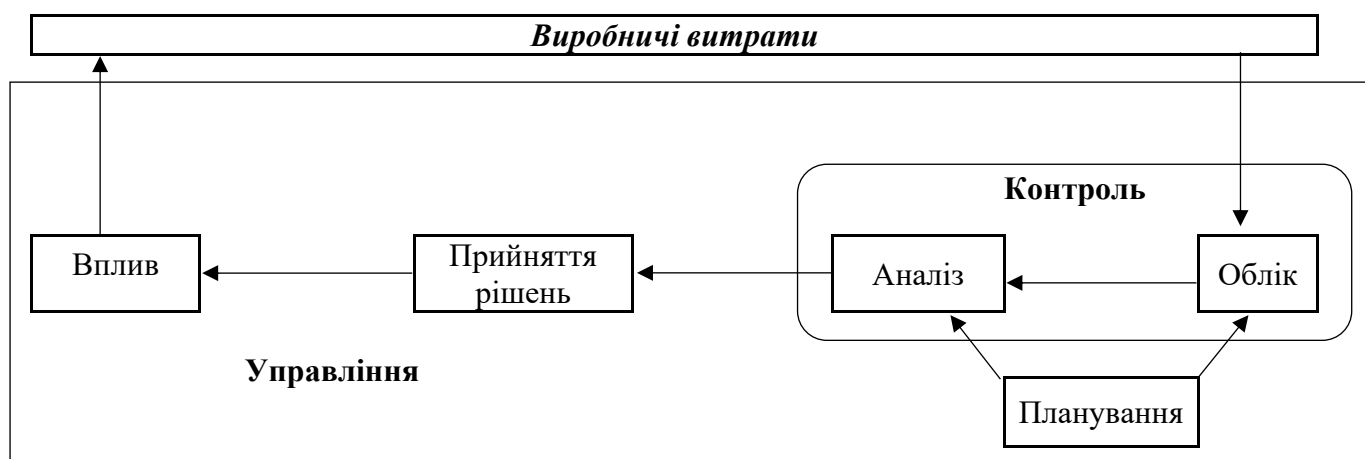


Рис. 1.8. Схема процесу управління виробничими витратами [30]

Перший крок – це збір і облік всіх витрат, пов’язаних із виробництвом товарів або послуг. Це включає в себе реєстрацію сировини, праці, амортизації обладнання та інших компонентів витрат. Наступний етап – це аналіз витрат для визначення їхньої структури і джерел. Аналіз допомагає ідентифікувати ключові фактори, які впливають на витрати підприємства. На етапі планування розробляють бюджети та стратегії управління витратами на майбутній період.

Планування дозволяє підприємству управляти витратами і встановлювати цілі для їхнього зменшення або оптимізації. Аналіз витрат і їхній вплив на фінансові показники підприємства є основою для прийняття стратегічних рішень. На цьому етапі визначається, які рішення можуть бути прийняті для оптимізації витрат і досягнення фінансових цілей. Управління включає в себе вживання заходів для зменшення або контролю виробничих витрат. Це може включати в себе оптимізацію процесів виробництва, зменшення відходів, пошук більш ефективних постачальників та інші дії. Контроль допомагає відстежувати витрати в реальному часі і порівнювати їх із запланованими показниками. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення і вживати корекційних заходів.

Невиробничі витрати – це витрати не пов’язані безпосередньо з виробництвом продукції, а включають в себе:

– управлінські витрати – витрати, пов’язані з управлінням підприємством, включають в себе оплату адміністративного персоналу, витрати на офісні приміщення, бухгалтерські послуги тощо;

– комерційні витрати – витрати, пов’язані з реалізацією та маркетингом продукції, наприклад, витрати на рекламу, упаковку, оплату торгових агентів та комісійні витрати.

Розуміння та управління цими концепціями дозволяє підприємствам ефективно планувати бюджет, встановлювати ціни на продукцію, приймати стратегічні рішення та забезпечувати стійку фінансову діяльність. Тому важливо вивчити їх взаємозв’язок і вплив на фінансову структуру компанії для досягнення успіху в бізнесі [51, с. 656].

1.2. Фактори впливу та політика управління витратами підприємства

Поступова трансформація у світі та в Україні та динаміка зовнішнього середовища вимагають від підприємств адаптуватися до нових умов, а це, в свою чергу, передбачає необхідність перегляду підходів до управління. Один з ключових аспектів в цьому контексті – управління витратами.

Управління витратами – це системний підхід до управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямований на оптимізацію витрат та забезпечення ефективного використання грошових коштів, а також інших ресурсів для досягнення стратегічних цілей і підвищення прибутковості підприємства. Метою управління витратами є досягнення ефективного та раціонального використання фінансових та інших ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей та забезпечення його фінансової стійкості і прибутковості. Ефективне управління витратами спрямоване на оптимізацію використання ресурсів підприємства з метою зниження надмірних витрат та витрат, які не приносять значущої користі підприємству. Це включає в себе ідентифікацію та раціональне управління витратами, які не сприяють досягненню стратегічних цілей та не приносять

відчутної вартості для підприємства [13, с. 264].

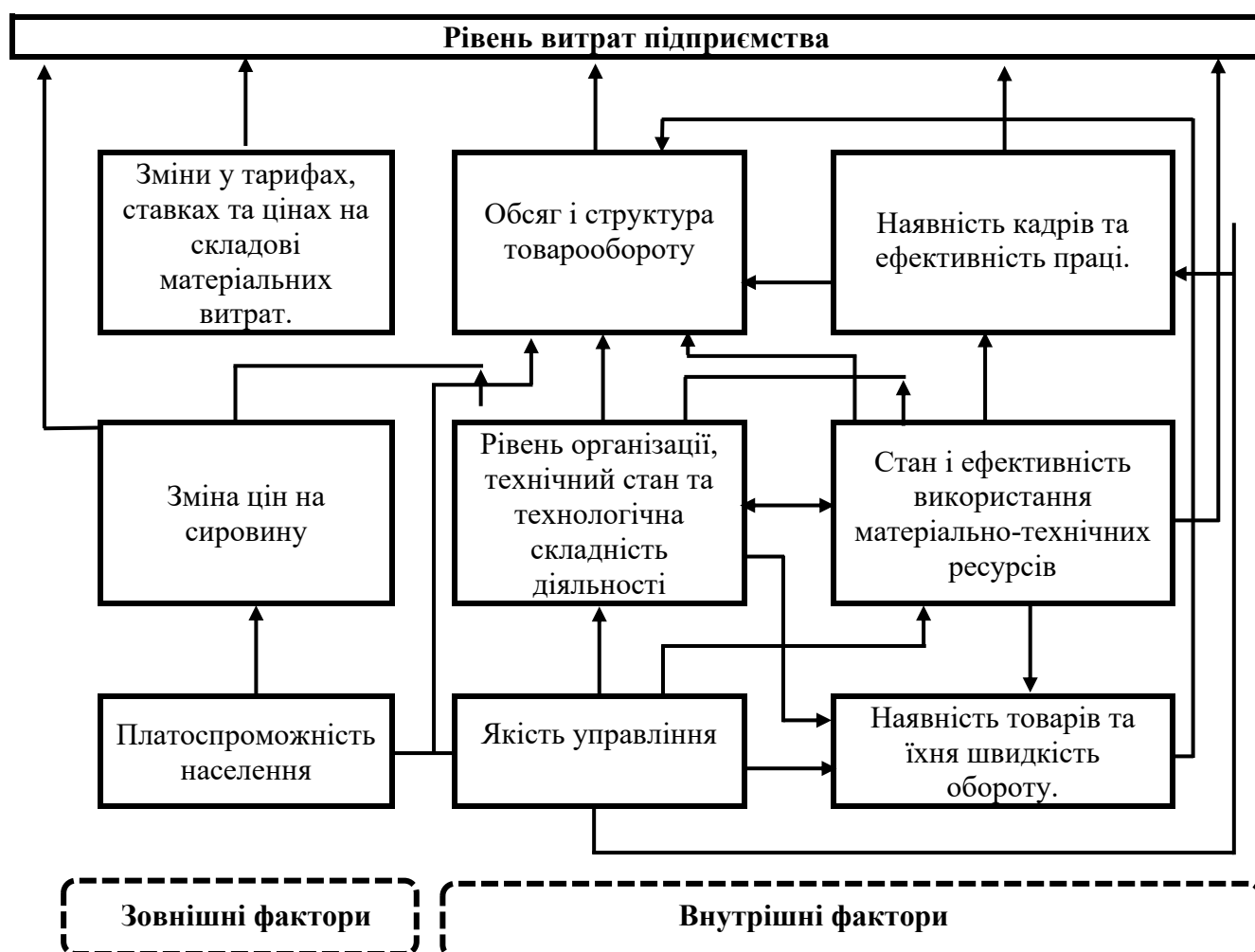
Під надмірними витратами розуміють такі витрати, які перевищують необхідний рівень або можуть бути знижені без втрати якості та продуктивності. Це може включати в себе неефективні процеси виробництва, надмірні запаси сировинних матеріалів, непродуктивні витрати на управління, надмірні витрати на рекламу, перевищення бюджетних обмежень тощо.

Ефективне управління витратами допомагає підприємству виділити ресурси на ті напрями, які найбільше важливі для досягнення стратегічних цілей, та забезпечити більшу прибутковість, фінансову стійкість та конкурентоспроможність. В результаті, підприємство стає більш ефективним та готовим адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Ефективне управління витратами допомагає підприємству стати більш конкурентоспроможними на ринку, оскільки може призвести до зниження цін на продукцію або покращення її якості. Управління витратами допомагає підприємству бути більш гнучким та адаптованим до змін на ринку та в економіці загалом [19, с. 316].

Отже, управління витратами є ключовою складовою фінансової стратегії будь-якого підприємства. Сучасне бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише ефективного виробництва та надійного обслуговування клієнтів, але й уважного контролю за витратами. У кожній галузі та галузевому сегменті існують специфічні фактори, що впливають на управління витратами підприємства, і розуміння цих факторів є важливим для досягнення фінансової успішності та конкурентоспроможності.

У цьому контексті, розглянемо різноманітні аспекти, які визначають специфічність управління витратами підприємства і впливають на його фінансову стратегію. Фактори економічної, конкурентної, технологічної, політичної та глобальної природи відіграють важливу роль у формуванні стратегії управління витратами та можуть впливати на прийняття рішень щодо ресурсного використання підприємства. Розглянемо деталі цих факторів та їх вплив на ефективність управління витратами в сучасних умовах бізнесу (рис. 1.9).



Джерело: складено автором на основі [17].

Рис. 1.9. Фактори, під впливом яких формується рівень витрат підприємства

До внутрішніх факторів належать такі: обсяг і структура товарообороту; наявність кадрів та ефективність праці; стан і ефективність використання матеріально-технічних ресурсів; наявність товарів та їхня швидкість обороту; рівень організації, технічний стан та технологічна складність діяльності; якість управління. Як видно з рис. 1.9, більшість зовнішніх і внутрішніх факторів впливають на витрати не лише безпосередньо, а також через свій опосередкований вплив на обсяг і структуру товарообороту. Тому при аналізі витрат товарооборот розглядається як основний чинник, що впливає на формування рівня витрат.

З серед зовнішніх факторів, зміни в тарифах, ставках і цінах на складові матеріальних витрат впливають на рівень витрат обігу тільки безпосередньо. У той час як зміни цін на сировину мають опосередкований вплив на витрати.

Безпосередній вплив пов'язаний із тим, що деякі елементи витрат залежать від обсягу продажу товарів в грошовому виразі. Обсяг товарообороту впливає не лише на кількість проданих товарів, але і на рівень цін на них. Отже, рівень витрат змінюється в протилежному напрямку до зміни цін на товари.

Наявність кваліфікованих кадрів і ефективне управління ними мають значний вплив на розмір витрат компанії. Це обумовлено тим, що витрати на оплату праці становлять велику частину загальних витрат підприємства. Збільшення продуктивності праці може призвести до зниження витрат, за умови, що зростання обсягу товарообороту на одного працівника переважає зростання середньої заробітної плати. Це може бути досягнуто шляхом підвищення результативності праці, яке може бути результатом як підвищення обсягу виробництва, так і застосування нових технологій або оптимізації робочого процесу. Також може бути важливим скорочення кількості працівників, при цьому зберігаючи або підвищуючи ефективність виробництва [29, с. 300].

Стан та ефективне використання матеріально-технічних ресурсів мають значний вплив на рівень витрат підприємства. Впровадження нових технологій, автоматизація, оптимальне використання обладнання та торгових площ може призвести до значної мінімізації витрат. Дуже важливою є наявність запасів товарів та їхня швидкість обертання. Чим швидше запаси товарів обертаються, тим менше коштів потрібно витратити на їх зберігання. Навпаки, затримка в оборотності запасів призводить до збільшення витрат на їх зберігання [15, с. 320].

Ефективне внутрішнє управління включає в себе оптимізацію бізнес-процесів, контроль над витратами, планування та моніторинг фінансової діяльності. Це допомагає підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність і забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Контроль за запасами, оптимізація ланцюга постачань та інші аспекти внутрішнього управління можуть значно впливати на фінансові показники підприємства.

Система управління витратами дозволяє підприємству здійснювати контроль, аналіз і оптимізацію своїх витрат, забезпечуючи таким чином раціональне використання ресурсів та максимізацію прибутку. Це включає в себе аналіз всіх

категорій витрат, встановлення бюджетів, контрольні механізми та вдосконалення стратегій витрат. Система управління витратами також допомагає підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах, реагувати на виклики та можливості швидко та ефективно. Вона сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню надмірних витрат та покращенню фінансової стійкості. В наш час система управління витратами стала необхідністю, що допомагає підприємствам не лише виживати на ринку, а й розвиватися, розширювати можливості та збільшувати конкурентоспроможність.

Впровадження ефективної системи управління витратами є стратегічною метою для більшості підприємств, оскільки допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та збільшити прибутковість підприємства. Система управління витратами має дві основні підсистеми: суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єктами управління витратами можуть бути [32, с. 130–133]:

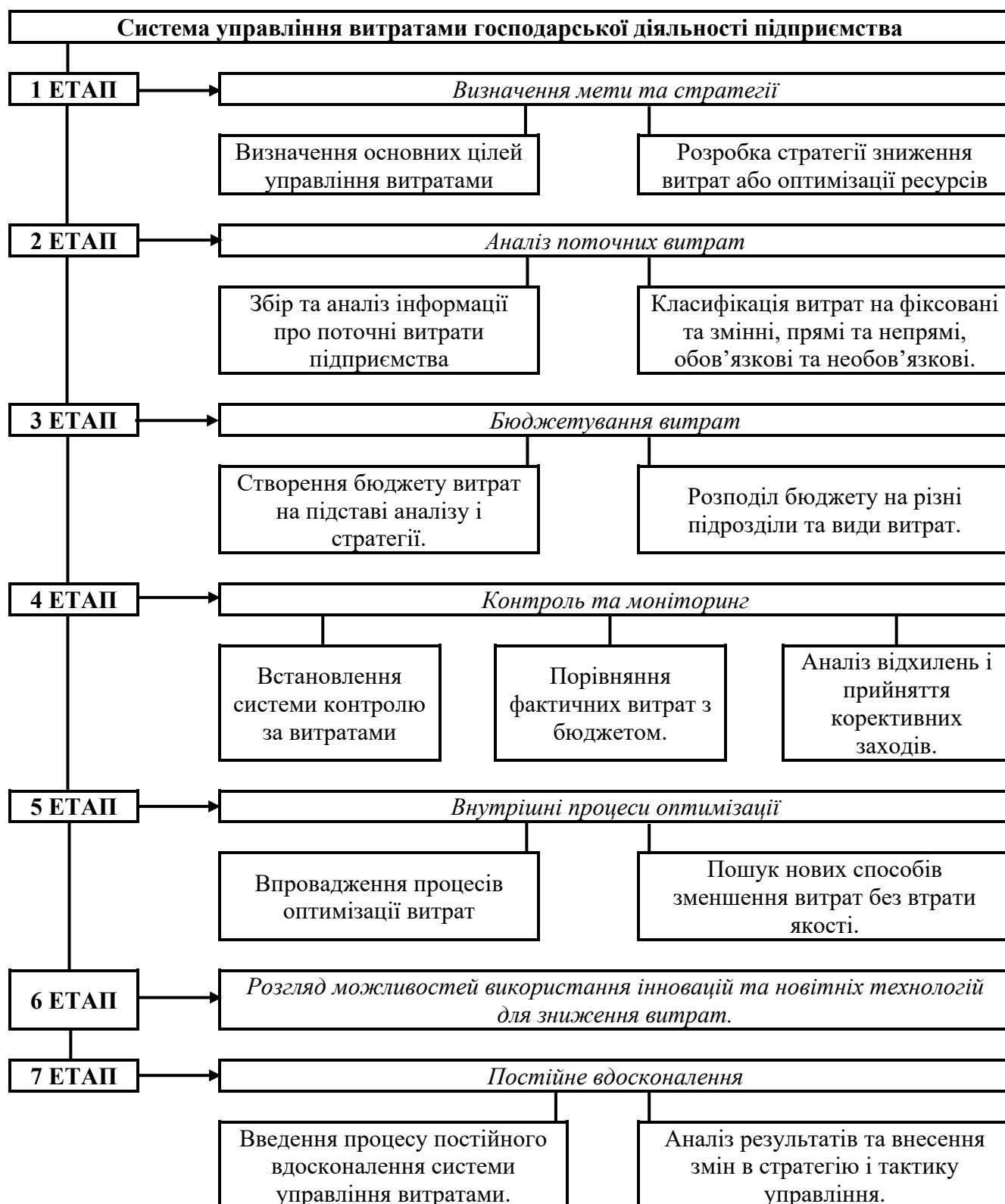
- генеральний директор або вищий керівник, який визначає загальну стратегію управління витратами і приймає стратегічні рішення;
- керівники підрозділів, такі як цехи, відділи виробництва, закупівель, маркетингу тощо, відповідальні за управління витратами в межах свого підрозділу;
- фахівці з управління витратами, контролю витрат, бюджетування та аналізу витрат.

Роль суб'єктів управління полягає в розробці стратегії, контролі, координації та виконанні завдань, пов'язаних з управлінням витратами. Об'єкт управління включає в себе всі види витрат, які пов'язані з діяльністю підприємства:

1. Витрати на розробку продукції – це витрати, пов'язані з дослідженнями, розробкою нових продуктів або послуг, дизайном і технічними розробками.
2. Витрати на виробництво – це витрати, пов'язані з придбанням сировини, матеріалів, оплатою праці, амортизацією обладнання та виробничими процесами.
3. Витрати на реалізацію – включають витрати на маркетинг, рекламу, логістику та інші витрати, пов'язані з продажем продукції.

Ефективне управління цими об'єктами допомагає знижувати витрати та оптимізувати процеси виробництва, що призводить до збільшення прибутковості

підприємства. Успішна система управління витратами вимагає спільної роботи суб'єктів та об'єктів управління для досягнення стратегічних цілей підприємства (рис 1.10).



Джерело: складено автором на основі [9].

Рис. 1.10. Система управління витратами господарської діяльності підприємства

Система управління витратами на підприємстві є критично важливою для досягнення ефективності та прибутковості в сучасних умовах бізнесу. Подана схема управління витратами надає структурований підхід до оптимізації ресурсів та забезпечення контролю над витратами на всіх рівнях підприємства.

Визначення мети та стратегії є першим та головним кроком у системі управління витратами. Чітка визначена мета та стратегія допомагають всім співробітникам розуміти, куди спрямована діяльність підприємства та які витрати важливі для досягнення цих цілей. Аналіз поточних витрат надає можливість розуміти, де саме підприємство витрачає гроші. Класифікація витрат на різні категорії допомагає ідентифікувати пріоритети для оптимізації та сконцентруватися на ключових областях. Бюджетування витрат є інструментом для планування і розподілу ресурсів. Це дозволяє підприємству контролювати свої витрати та забезпечувати збалансованість між різними видами діяльності. Контроль та моніторинг є важливим етапом для впровадження стратегії управління витратами. Порівняння фактичних витрат з бюджетними показниками допомагає виявляти відхилення та негайно реагувати на них. Внутрішні процеси оптимізації спрямовані на пошук нових способів зменшення витрат без втрати якості продукції чи послуги. Це може включати у себе автоматизацію процесів, оптимізацію ланцюга постачання та інші ініціативи [50, с. 57].

Залучення інновацій в систему управління витратами допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним. Використання новітніх технологій та інноваційних підходів може суттєво знизити витрати та підвищити ефективність.

Постійне вдосконалення системи управління витратами важливо для підприємства на шляху до сталого успіху. Аналіз результатів та внесення змін в стратегію дозволяють адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Загалом, система управління витратами є ключовим інструментом для досягнення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку. Ця схема надає фундаментальний план дій, який допомагає підприємству керувати витратами, збільшувати ефективність та досягати стратегічних цілей.

1.3. Методичні аспекти управління витратами господарської діяльності підприємства

Витрати є невід'ємною частиною будь-якої господарської діяльності підприємства та грають важливу роль у його функціонуванні. Ефективне управління витратами стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху та стабільності підприємства в умовах сучасного бізнесу. Оптимізація витрат та раціональне розподілення ресурсів стали завданням, що вимагає системного та комплексного підходу. Таким чином, метою управління витратами є досягнення оптимального використання ресурсів та забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства. Керуючи витратами, організація прагне знизити надмірні витрати та мінімізувати втрати ресурсів, одночасно забезпечуючи якість та високий рівень продуктивності. Отже, ключовими цілями управління витратами є:

- зниження надмірних та непродуктивних витрат, щоб оптимізувати витрати і підвищити прибутковість підприємства;
- забезпечення максимальної ефективності використання ресурсів, включаючи людські ресурси, матеріали, технології та час;
- збереження або покращення якості продукції чи послуг при мінімальних витратах;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку шляхом оптимізації витрат і цінової політики;
- зниження фінансових ризиків та забезпечення стійкості фінансового стану підприємства.

Управління витратами – це складний процес, який вимагає аналізу, планування, контролю та постійного удосконалення. Воно важливе для досягнення ефективності та довгострокового успіху підприємства в умовах конкурентного ринку [37, с. 357–364].

Суб'єктами управління витратами господарської діяльності є вище керівництво, фінансовий відділ, відділ закупів, відділ виробництва, відділ продажів та маркетингу, ланцюг постачання та можливі робочі групи по оптимізації витрат.

Об'єктом управління витратами господарської діяльності є самі витрати, які організація поносить у процесі своєї діяльності. Це включає в себе витрати на зарплати, матеріали, послуги, амортизацію обладнання, рекламу, логістику та багато інше. Управління цими витратами має на меті їх ефективне контролювання та оптимізацію для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Система управління витратами спрямована на вирішення наступних завдань:

1. Визначення видів витрат і їх класифікація для кращого розуміння, як вони впливають на діяльність підприємства.
2. Розробка бюджету витрат, який визначає плановані видатки на певний період і дозволяє контролювати витрати у межах цього бюджету.
3. Ведення моніторингу та аналізу актуальних витрат, порівняння їх із бюджетом та вжиття заходів для уникнення надмірних витрат.
4. Розробка та реалізація стратегій та методів для зменшення витрат, збільшення ефективності використання ресурсів та підвищення прибутковості.
5. Оптимізація співпраці з постачальниками та логістичними процесами з метою зниження витрат на закупівлі та постачанні товарів та послуг.
6. Оцінка та вдосконалення бізнес-процесів для оптимізації витрат та покращення продуктивності.
7. Забезпечення, що оптимізація витрат не впливає на якість продукції чи послуг та забезпечення високої якості при збереженні бюджету.
8. Визначення та управління ризиками, пов'язаними з витратами, щоб уникнути фінансових труднощів або втрат.
9. Надання системі управління витратами сталого характеру для постійного вдосконалення процесів і досягнення кращих результатів.

Система управління витратами допомагає підприємствам забезпечувати ефективне використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність на ринку. Практичне втілення завдань управління витратами здійснюється за допомогою різних методів і підходів. Відмова від управління витратами може призвести до зайвих витрат, невдач та нездатності

конкурувати на ринку. У зв'язку з цим підприємства почали використовувати різні методи та підходи до управління витратами, для досягнення своїх цілей. Стандартні підходи, такі як Standard Costing та Activity Based Costing, а також сучасні методи, такі як Lean Six Sigma та Just-in-Time. Кожен з цих методів має свої особливості та переваги, і їх правильний вибір залежить від конкретних завдань та умов підприємства. Найпоширеніші методи управління витратами підприємства представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи управління витратами господарської діяльності підприємства

Метод управління витратами	Характеристика	Особливості використання для оптимізації витрат
1	2	3
Standard Costing	Встановлення стандартів витрат на продукцію та порівняння їх з фактичними витратами.	Допомагає ідентифікувати аномалії та вдосконалювати продуктивність, порівнюючи фактичні витрати зі стандартами.
Direct Costing	Фокусування на прямих витратах, пов'язаних з виробництвом продукції чи послуг.	Дозволяє краще розуміти витрати, пов'язані з конкретним продуктом чи послугою, і визначати їх вплив на фінансові результати.
Target Costing	Встановлення цільових витрат для продукту та розробка стратегій досягнення цільових витрат.	Спрямований на забезпечення оптимізації витрат і підтримку цільових фінансових показників, шляхом вдосконалення проекту та процесів.
Kaizen Costing	Вдосконалення процесів і постійне покращення з метою зниження витрат.	Спрямований на постійне покращення ефективності виробництва та зменшення витрат шляхом інкрементальних змін.
ABC – Costing (Activity Based Costing)	Орієнтований на аналіз активностей та їх вплив на витрати, що дозволяє точніше призначити витрати.	Забезпечує більш точне призначення витрат для конкретних активностей чи продуктів, сприяє кращому управлінню витратами.
Cost Killing	Агресивне зниження витрат шляхом виявлення та видалення зайвих витрат.	Використовується для швидкого зменшення витрат і виявлення надмірних видатків.
Theory of Constraints	Фокусування на видаленні обмежень та недоліків у виробництві, які обмежують прибутковість.	Спрямований на ідентифікацію та видалення факторів, які обмежують прибутковість підприємства.

1	2	3
Just in Time (JIT)	Мінімізація запасів та виробництво продукції лише в той час, коли її потрібно.	Допомагає знизити витрати на зберігання та оптимізувати логістичні процеси.
Lean Six Sigma	Комбінація Lean та Six Sigma для оптимізації процесів та зниження витрат.	Спрямований на покращення процесів та зниження витрат шляхом використання Lean та Six Sigma підходів.
Total Productive Maintenance (TPM)	Підтримання обладнання в найкращому робочому стані для запобігання витратам на ремонт та зупинки виробництва.	Допомагає запобігти невиробничим витратам та покращити надійність обладнання.

Джерело: складено автором на основі [22; 35; 38–39].

Важливо пам'ятати, що вибір методу управління витратами повинен враховувати контекст та специфіку кожного підприємства. Немає універсального рішення, і оптимальний метод може відрізнятися від ситуації до ситуації. Пошук можливих резервів зменшення витрат є однією з ключових завдань оптимізації витрат. Організації постійно стикаються з тиском на зниження витрат та підвищення ефективності, і це завдання стає все більш важливим у сучасному бізнес-середовищі. Резерви включають в себе різноманітні можливості для оптимізації витрат та підвищення ефективності виробництва. Це може включати збільшення виробництва продукції, використання ресурсів більш ефективно, уникнення витрат на зайві ресурси та процеси.

Пошук та аналіз найбільших резервів зниження витрат є стратегічним завданням для підприємств. Цей процес може допомогти виявити можливості для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Детальний аналіз та визначення конкретних шляхів зниження витрат у різних сферах матеріального виробництва дозволяє організаціям зосередитися на пріоритетних завданнях та розробити плани дій для досягнення фінансового успіху. Для пошуку можливих резервів зменшення витрат і оптимізації витрат підприємства варто розглянути кілька стратегічних напрямів:

– оптимізація виробничих процесів – цей напрям включає в себе оптимізацію виробничих операцій, процесів та технологій з метою зниження витрат на виробництво, використання ресурсів та покращення продуктивності;

– логістична оптимізація – цей напрям охоплює оптимізацію логістичних процесів, маршрутів доставки та управління запасами для зменшення витрат на транспортування та зберігання товарів;

– маркетингова оптимізація – маркетингова оптимізація передбачає аналіз маркетингових стратегій, рекламних витрат та асортименту продукції для досягнення максимального рівня ефективності маркетингу;

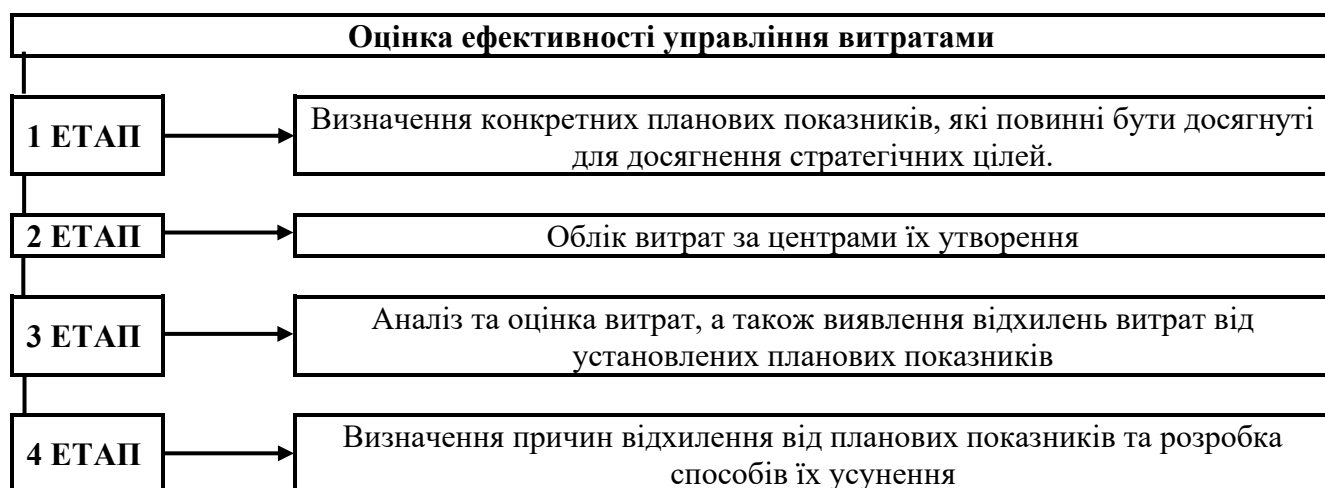
– оптимізація трудових процесів та робочої сили – цей напрям передбачає оптимізацію кількості та кваліфікації персоналу, раціональне використання робочого часу та зниження витрат на оплату праці;

– оптимізація системи управління – включає в себе вдосконалення управлінських процесів, прийняття ефективних управлінських рішень та оптимізацію структури управління для зниження адміністративних витрат.

Ці загальні напрями допомагають організаціям розглянути різні аспекти своєї діяльності та ідентифікувати резерви зменшення витрат в кожній з них. Розуміння цих напрямів допомагає підприємствам розробляти конкретні стратегії та плани дій для досягнення оптимального управління витратами. Ефективне управління витратами передбачає не лише контроль за витрачанням коштів, але й розуміння, які витрати приносять реальну цінність підприємству та як можна оптимізувати витрати, зберігаючи високу якість продукції чи послуг. Для досягнення цієї мети, оцінка ефективності управління витратами передбачає ретельний аналіз різних аспектів фінансової та операційної діяльності підприємства [26, с. 106–110].

У цьому контексті, розгляд оцінювання ефективності управління витратами можна поділити на кілька етапів, кожен з яких має своє завдання та спрямований на досягнення певних цілей. Проходження цих етапів допомагає підприємству не лише контролювати витрати, але й виявляти можливості для їх оптимізації, підвищення продуктивності та забезпечення стійкості у фінансовому плані.

На рис. 1.11. представлено кожен етап оцінювання ефективності управління витратами, що дозволить отримати більш глибоке розуміння процесу та методології, які допомагають підприємству досягати оптимальних результатів у сфері управління витратами.



Джерело: складено автором на основі [36].

Рис. 1.11. Етапи оцінки ефективності управління витратами

Порівняльний аналіз є базовим методом аналізу витрат, де фактичні витрати за певний звітний період порівнюються з іншими періодами (зазвичай з попереднім періодом) або з планованими показниками. Цей метод надає можливість оцінити, наскільки ефективно підприємство управляло своїми витратами та чи відповідає фінансова діяльність поставленим цілям. Формула для порівняльного аналізу витрат може бути виражена так (1.1):

$$\begin{aligned} \text{Абсолютне відхилення} &= \text{Фактичні витрати} - \\ &- \text{Витрати за попередній період (або планові витрати)}, \end{aligned} \quad (1.1)$$

де «Фактичні витрати» – сума витрат, яку підприємство фактично здійснило за даний звітний період;

«Витрати за попередній період» – сума витрат за аналогічний попередній період (наприклад, попередній місяць або рік), що служить для порівняння;

«Планові витрати» – це сума витрат, які були заплановані на даний звітний період, якщо порівнюються фактичні витрати з плановими показниками.

За допомогою цієї формули можна обчислити відхилення витрат та визначити, чи вони вищі або нижчі за попередній період або планові показники. Позитивне відхилення вказує на зменшення витрат або перевиконання планів, тоді як негативне відхилення свідчить про збільшення витрат або недосягнення планів.

$$\text{Абсолютне відхилення, \%} = \frac{\text{Фактичні витрати}}{\text{Витрати за попередній період (або планові витрати)}} * 100 - 100 \quad (1.2)$$

Ця формула дозволяє визначити відхилення витрат у відсотках в порівнянні з витратами за попередній період або плановими витратами. Позитивне значення абсолютного відхилення вказує на збільшення витрат, тоді як негативне значення вказує на зменшення витрат у відсотках порівняно з визначеними показниками.

Оцінка економічної ефективності управління витратами полягає в тому, щоб переконатися, що відповідно до встановлених цілей досягнуті відповідні результати, такі як рівень прибутку. Це є ключовим показником оцінки ефективності управління на рівні підприємства та менеджменту. Для оцінки ефективності системи управління витратами використовуються різні економічні показники, включаючи загальні, такі як прибутковість та ефективність виробництва, а також деталізовані, які вказують на те, як ефективно використовуються економічні ресурси підприємства. Розрахунок ефективності виробництва можна проводити за наступною формулою 1.3:

$$\text{Ефективність управління витратами} = \frac{\text{Чистий дохід (Результати)}}{\text{Витрати (Операційні витрати)}} \quad (1.3)$$

Ефективність управління витратами, визначена за допомогою формули, виражає, наскільки вдається підприємству досягати бажаних результатів у виробництві та при цьому контролювати витрати. Цей показник, виражений у відсотках, дозволяє оцінити, чи вдається підприємству зберігати чистий прибуток на прийнятому рівні витрат. Висока ефективність управління витратами вказує на те, що підприємство успішно використовує свої ресурси та доходи для досягнення прибутковості. Аналіз цього показника дозволяє менеджменту підприємства приймати рішення щодо оптимізації витрат та покращення ефективності виробництва, сприяючи підвищенню прибутковості підприємства.

Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різні методи та стратегії управління витратами, включаючи оптимізацію процесів, контроль над витратами та пошук можливих резервів для зменшення витрат. Вивчення та аналіз ефективності використання економічних ресурсів та формування витрат є важливими аспектами управління господарською діяльністю підприємства.

Ефективне управління цими процесами визначає успішність та стійкість підприємства на ринку та його прибутковість [45, с. 202–206].

Показники оцінки ефективності використання ресурсів та формування витрат відображають, наскільки добре підприємство управляє своїми ресурсами, оптимізує витрати та досягає поставлених фінансових цілей. Вони грають ключову роль у прийнятті управлінських рішень та визначенні стратегії підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Показники оцінки ефективності використання економічних ресурсів
та формування витрат**

Показник	Формула	Характеристика
1	2	3
Фондовіддача, тис. грн	Виручка від реалізації / Загальний обсяг активів	Відображає, наскільки ефективно використовуються активи для генерації доходу.
Фондомісткість, тис. грн	1/Фондовіддача	Відображає скільки активів потрібно для генерації одиниці виручки. Вона визначає ефективність використання активів у виробництві та продажах.
Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	Чистий прибуток(збиток)/ Середньорічна вартість основних фондів*100	Відображає ефективність використання основних засобів у виробництві та продажі
Коефіцієнт фізичного зносу основних засобів	Амортизація/ Первісна вартість	Показує, як швидко старіють або зношуються основні засоби.
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Виручка від реалізації / Середньорічний баланс оборотних коштів	Показує, як часто оборотні кошти перетворюються в дохід.
Тривалість одного обороту оборотних коштів, дні	365 / Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Показує, скільки днів потрібно, щоб оборотні кошти перетворились в дохід.
Рентабельність виробництва, %	Валовий прибуток(збиток)/ Собівартості реалізованої продукції	Вказує на те, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї виробничої діяльності в порівнянні зі витратами на виробництво
Витратовіддача, тис. грн	Виручка від реалізації / Витрати на виробництво	Показує, наскільки ефективно витрати перетворюються в дохід.
Витратомісткість, тис. грн	Витрати на виробництво / Виручка від реалізації	Вказує, яка частина виручки споживається витратами на виробництво.

1	2	3
Продуктивність праці, тис. грн / ос.	Виручка від реалізації / Число працівників	Показує, ефективність використання персоналу підприємства
Коефіцієнт прибутковості (збитковості) праці	Чистий прибуток(збиток)/ Число працівників	Вказує на те, скільки прибутку генерується на одну одиницю праці (зазвичай на одного працівника).
Чиста рентабельність (збитковість) операційних витрат, %	Чистий прибуток / Операційні витрати) * 100	Вказує на те, яка частина операційних витрат залишається як чистий прибуток після врахування цих витрат
Коефіцієнт покриття реалізованих виробничих витрат	Чистий дохід/Собівартість реалізованої продукції	Показує, скільки разів виручка покриває виробничі витрати. Вище значення вказує на кращий контроль над витратами.
Коефіцієнт покриття постійних витрат	Чистий дохід/ (Адмін. витрати + витрати на збут)	Показує, скільки разів виручка покриває постійні витрати.
Прибутковість (збитковість) виробництва	Прибуток(збиток) від реалізації продукції/Чистий дохід	Показує, яка частина виручки від виробництва перетворилася на прибуток
Коефіцієнт безпеки операційної діяльності	(Чистий дохід – беззбитковий чистий дохід)/Чистий дохід	Вказує, яка частина обсягу продажів покриває операційні витрати

Джерело: складено автором на основі [52].

Основними показниками для оцінювання ефективності управління витратами є: рентабельність виробництва, витратомісткість та витратовіддача. Ці показники грають важливу роль у фінансовому аналізі компаній і допомагають управлінцям оцінювати ефективність управління витратами та приймати рішення щодо подальших кроків для покращення фінансової продуктивності бізнесу.

Отже, ефективність управління витратами визначається комплексним аналізом показників, які були вищезазначені. Вдале управління витратами допомагає підвищити конкурентоспроможність промислового підприємства, оскільки воно дозволяє вчасно виявляти слабкі сторони в системі управління витратами та приймати необхідні заходи для їх виправлення.

Висновки до розділу 1

Управління витратами грає важливу роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів, мінімізації витрат і досягненні фінансової стійкості.

Управління витратами допомагає встановити реалістичні бюджетні цілі і розподілити фінансові ресурси на різні види витрат. Воно дозволяє організації оптимізувати використання своїх ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові ресурси. Таким чином, організація може досягти оптимального балансу між використанням ресурсів і досягненням результатів. Ефективне управління витратами сприяє створенню стимулів для розробки нових інноваційних рішень. Шляхом стимулювання інновацій організація може знайти нові способи зниження витрат, підвищення продуктивності і покращення конкурентоспроможності.

В наш час система управління витратами стала необхідністю, що допомагає підприємствам не лише виживати на ринку, а й розвиватися, розширювати можливості та збільшувати конкурентоспроможність. Впровадження ефективної системи управління витратами є стратегічною метою для більшості підприємств, оскільки допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів та збільшити прибутковість підприємства. У зв'язку з цим підприємства почали використовувати різні методи та підходи до управління витратами, для досягнення своїх цілей. Стандартні підходи, такі як Standard Costing та Activity Based Costing, а також сучасні методи, такі як Lean Six Sigma та Just-in-Time.

Основними показниками оцінки ефективності управління витратами є: рентабельність виробництва, витратомісткість та витратовіддача. Ці показники грають важливу роль у фінансовому аналізі компаній і допомагають управлінцям оцінювати ефективність управління витратами та приймати рішення щодо подальших кроків для покращення фінансової продуктивності бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Організаційно-правова характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» (далі – ТОВ «Пирятинський сирзавод») володіє значним досвідом і впевнено займає високі позиції на ринку сиро-молочної промисловості. Це підприємство відоме своїми сучасними технологіями виробництва, використанням інноваційних методів контролю якості та підтримки високих стандартів продукції.

Сирзавод у місті Пирятині, заснований у 1920 році, став одним із провідних підприємств у харчовій промисловості України за спеціалізацією на виробництві сиро-молочної продукції. Протягом своєї багатої історії сирзавод пройшов через численні етапи розвитку та модернізації, що дозволило йому впевнено займати лідируючі позиції у галузі. У 1935 році була проведена реконструкція заводу, що покращила його виробничі потужності. Після закінчення Другої світової війни, у 1952–1954 роках, було здійснено розширення заводу, що підвищило його виробничі можливості до 32 тонн продукції на добу. Новий завод був зведений у 1969–1973 роках з потужністю переробки 80 тонн молока на добу, і вже в перший рік його роботи він здобув лідируючі позиції виробництва сиру. Протягом наступних десятиліть завод продовжував розвиватися, зазнавав реконструкції, а у 2004 році було перетворено на ЗАТ «Пирятинський сирзавод».

Завдяки постійним інвестиціям у виробниче обладнання, у 2005–2006 роках підприємство провело заміну всього виробничого обладнання, що сприяло покращенню якості продукції. У 2007 році була запроваджена автоматизована лінія формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», завдяки чому зросли потужності підприємства до 504 тонн переробки молока на добу, зокрема 50 тонн сиру твердого.

У своїй новітній історії як ТОВ, підприємство заслужило численні нагороди, відзнаки і дипломи, включаючи 4 Національних рейтинги «Найкраща торгова марка України». Це свідчить про високу якість продукції та успішну роботу підприємства на ринку. «Пирятинський сирзавод» продовжує бути ключовим учасником сиро-молочної промисловості, що підтверджує його важливу роль у розвитку галузі в Україні.

Окрім національного ринку, продукція «Пирятинського сирзаводу» експортується в інші країни, що сприяє розширенню його міжнародної присутності. Іноземні споживачі високо оцінюють якість продукції та дотримання всіх необхідних стандартів безпеки та якості. Завдяки своїй надійній репутації, інноваційним підходам та високим стандартам якості, «Пирятинський сирзавод» продовжує зберігати свою провідну позицію у харчовій промисловості України та робити значний внесок у розвиток галузі [42].

Сировина для виробництва сирів на Пирятинському сирзаводі надходить з різних районів, що охоплюють широку територію Полтавської області та сусідніх регіонів. Детальніше про сировинну базу ТОВ «Пирятинський сирзавод» показано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Сировинна база для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Район сировинної бази	Кількість сільськогосподарських ферм	Кількість сировини, тон	Питома вага сировини, %
Пирятинський	9	35 000	64,10
Гребінківський	3	8 300	15,20
Прилуцький	5	4 000	7,33
Глобинський	6	3 600	6,59
Миргородський	2	2 200	4,03
Чорнухинський	1	1 500	2,75
Усього	26	54 600	100,00

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства та власних досліджень.

Пирятинський сирзавод має довгострокові партнерські відносини з сільськогосподарськими та фермерськими господарствами у зазначених районах, що допомагає забезпечувати стабільні поставки сировини та підтримувати

розвиток сільськогосподарських виробників у регіоні. Цей підхід також допомагає зберігати високі стандарти якості та унікальний смак продукції «Пирятин».

Протягом звітного періоду ТОВ «Пирятинський сирзавод» успішно забезпечило себе необхідними ресурсами для безперебійного виробництва продукції. Зокрема, підприємство мало достатньо молочної сировини, пакувальних матеріалів, компонентів та необхідного технологічного обладнання.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочної продукції, який можна розділити на декілька асортиментних груп. Детальніше про асортимент продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» показано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортимент продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Назва позиції	Назва продукції	Глибина асортименту
Сир вершковий	Крем-сир з додаванням зеленні	1
	Крем-сир «Класичний»	1
Сири м'які (Розсільні)	Провволлене	2
	Провволлене копчене	2
Сири плавлені	Сир плавлений з добавками	5
	Янтарний з добавками	4
	Сир плавлений в баночці	4
	Сир копчений різаний	1
	Сир плавлений з шинкою, кмином та гірчицею	3
	Сир «Голанський» 45 %	1
	Сир «Вершковий» 55 %	1
	Сир «Дружба» 55 %	1
Сир ваговий	«Гауда», 45 %	2
	«Мармуровий» 50 %	2
	«Український» 50 %	8
	«Горіховий» з фенугреком» 50 %	4
	«Парменталь» 40 %	5
	«Король сирів» 50 %	8
	«Древньокиївський» 50 %	4
	«Грація» 20 %	2
	«Голландський брусковий» 45 %	8
	«Пирятин» 50 %	2

Джерело: складено автором на основі [42].

Асортимент продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказує на його широкий і різноманітний спектр молочних виробів. Підприємство спеціалізується

на виробництві як базових, так і додаткових молочних продуктів, задовольняючи потреби різних смакових пристрастей та вимог споживачів.

Організаційно-правова характеристика підприємства наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
Скорочена назва	ТОВ "Пирятинський сирзавод"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY PIRYATIN CHEESE FACTORY (PIRYATIN CHEESE FACTORY LLC)
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	00446865
Дата реєстрації	26.10.2004
Уповноважені особи	Барташок Володимир Анатолійович
Розмір статутного капіталу	13 350 390,63 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	
Основний	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сир
Інші	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Місцезнаходження юридичної особи	Україна, Полтавська обл., Пирятинський р-н, місто Пирятин, вул. Сумська, будинок 1

Підприємство зареєстроване в Україні у місті Пирятині, Полтавська область. Вона діє як товариство з обмеженою відповідальністю в недержавній власності. ТОВ «Пирятинський сирзавод» спеціалізується на переробці молока, виробництві масла та сиру. Крім цього, вона займається оптовою торгівлею молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, а також роздрібною торгівлею в неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Крім того, компанія має вантажний автомобільний транспорт. Статутний капітал компанії складає 13350,39 тис. грн. Вона була зареєстрована 26 жовтня 2004 року та на даний момент не перебуває в процесі припинення. Уповноваженою особою є В.А. Барташок.

На шляху до досягнення мети – стати лідером у сфері молочних продуктів ТОВ «Пирятинський сирзавод» надає перевагу лінійно-функціональній

організаційній структурі.

Лінійно-функціональна організаційна структура – це один з типів організаційної структури, який часто використовується в підприємствах і організаціях. У такій структурі робочі місця і ролі розподілені за відповідальними функціональними областями, і керівник кожного відділу (або функціональної групи) звітує безпосередньо вищому керівництву. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена на рис. 2.1.

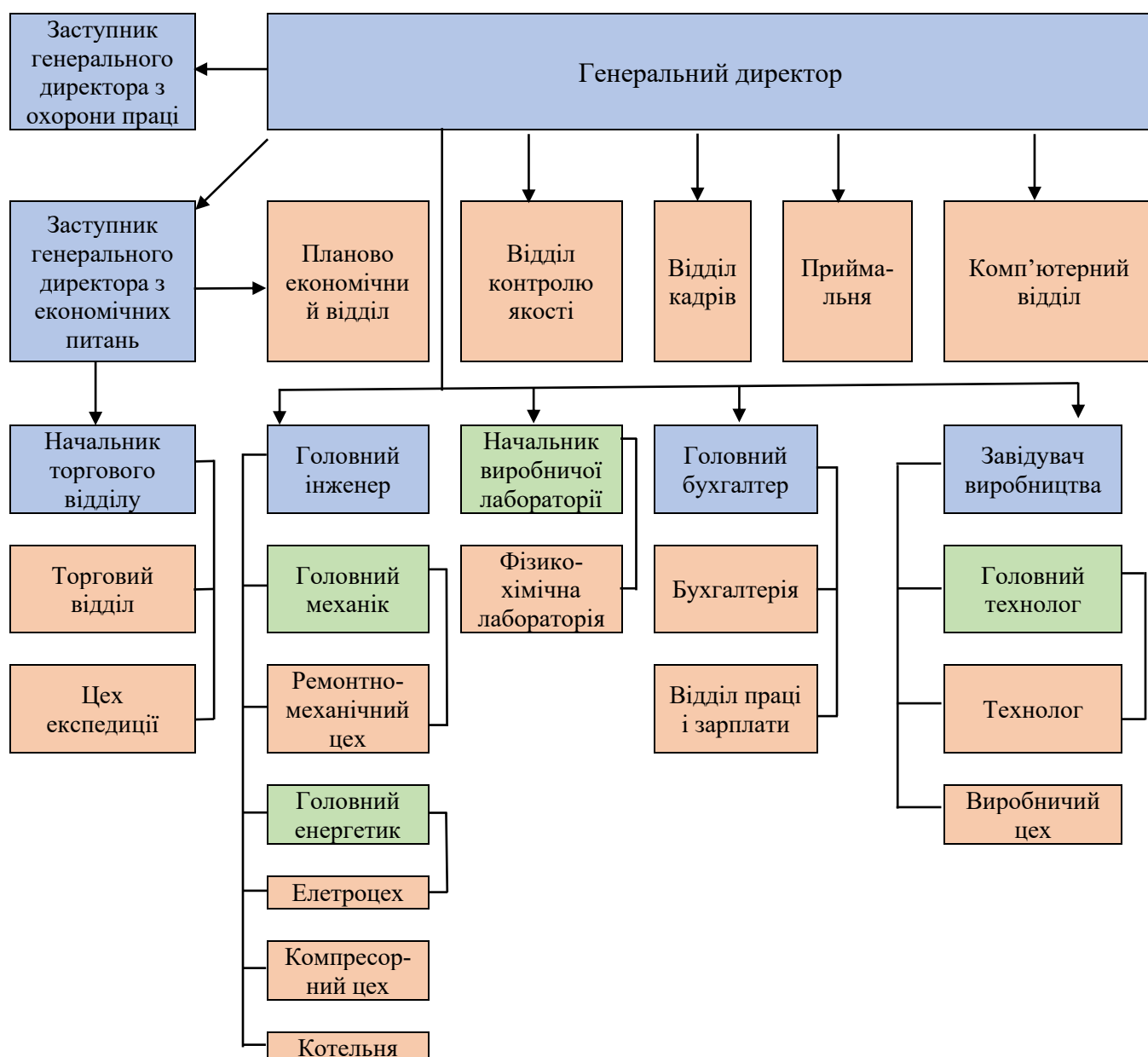


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» [42]

Кожен з цих відділів має свого керівника, який звітує вищому керівництву ТОВ «Пирятинський сирзавод». Наприклад, начальник торгового відділу звітує заступнику генерального директора з економічних питань. При такому підході кожен відділ спеціалізується в своїй функціональній області, що може сприяти більш ефективному управлінню та розподілу ресурсів.

Лінійно-функціональна організаційна структура має свої переваги та недоліки, і їх вплив на ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежатиме від його конкретних потреб і умов. Переваги лінійно-функціональної організаційної структури:

1. Спеціалізація та ефективність – кожен відділ або функціональна група спеціалізується в своїй області, що дозволяє співробітникам стати експертами у своїй діяльності. Це може покращити ефективність виконання завдань та процесів, оскільки робітники розвивають глибокі знання та навички в обраних сферах.

2. Зручне управління – кожен відділ має свого керівника, що спрощує структуру управління. Це дозволяє швидше приймати рішення та вносити зміни відповідно до потреб підприємства.

3. Висока якість виконання завдань – завдяки спеціалізації і зосередженості на своїх обов'язках, функціональні підрозділи можуть досягати високої якості своєї роботи, що сприяє стабільному виробництву високоякісних продуктів.

Недоліки лінійно-функціональної організаційної структури:

– координація і комунікація – можуть виникати труднощі у комунікації між різними функціональними групами, що може сповільнити прийняття рішень та вплинути на координацію проєктів;

– повільність прийняття рішень – рішення часто мають тенденцію затримуватися на верхніх рівнях ієрархії, що може ускладнити швидке реагування на проблеми або можливості;

– перекриття функцій – у деяких випадках можуть виникати перекриття функцій між різними відділами, що може призводити до дублювання роботи та зайвих витрат.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

Україна може пишатися багатим спадком у молочній галузі, що має глибокі історичні коріння. Традиції виробництва смачних та якісних молочних продуктів передаються з покоління в покоління, і це допомагає зберігати високий стандарт у молочній промисловості. Українські фермери та виробники молочної продукції зберігають та відновлюють стародавні рецепти, використовуючи їхню унікальну спадщину для створення продуктів найвищої якості.

Зростання свідомості споживачів щодо здорового способу життя призвело до збільшення попиту на натуральні та органічні молочні продукти. Споживачі стають все більше обізнаними щодо важливості якості та походження продуктів, і це стимулює виробників до постійного вдосконалення технологій виробництва та контролю якості. Важливими аспектами в цьому контексті є відсутність шкідливих домішок та використання безпечних методів вирощування худоби.

Українські молочні товари завоювали популярність не лише на внутрішньому ринку, але і на міжнародному рівні. Експорт молочної продукції розширює можливості для розвитку галузі та залучення інвестицій. Міжнародні партнерства та доступ до нових ринків дозволяють українським виробникам продемонструвати свою високу якість і конкурентоспроможність.

Вплив війни на молочну галузь України є значущим і багатограним. Війна має численні наслідки для цієї важливої галузі. Військові дії призвели до пошкодження молочних ферм, об'єктів зберігання молока та молокопереробних заводів. Це призвело до втрати обладнання та інфраструктури, що ускладнює виробництво та зберігання молочної продукції. Війна також вплинула на умови годівлі та утримання худоби, що призвело до втрат у худобі через стрес, голод та незабезпеченість, зменшуючи обсяги виробництва молока. Економічні труднощі, спричинені війною, ускладнити фінансове становище молочних фермерів та підприємств і вплинути на попит на молочну продукцію.

Усі ці фактори разом створюють значущі виклики для молочної галузі в Україні. Молочні виробники продовжують працювати в ускладнених умовах,

намагаючись забезпечувати стабільність і високу якість молочної продукції. Зусиллями уряду, міжнародних організацій та підтримки споживачів можуть бути прийняті заходи для полегшення негативного впливу війни на молочну галузь та сприяння її відновленню.

ПрАТ «Молочний альянс» один із провідних гравців у молочній галузі України. За даними за 2021–2022 року, компанія займає третє місце серед підприємств, які займаються переробленням молока в країні. Його успіх зумовлений широким асортиментом продукції та високою якістю їх виробів.

ПрАТ «Молочний альянс» є об'єднанням декількох молокопереробних підприємств, які займаються виробництвом та реалізацією молочної продукції. Компанія має велику кількість підприємств у своєму складі, а саме:

- ТОВ «Баштанський сирзавод»: Цей завод спеціалізується на виробництві різних видів сирів та молочних продуктів;

- ТОВ «Золотоніський маслоробний комбінат»: Цей комбінат спеціалізується на виробництві масла та вершкових продуктів;

- ТОВ «Пирятинський сирзавод»: Відомий своїм широким асортиментом продукції, який, як ми вже згадували раніше, включає різні сорти твердого, м'якого та плавленого сиру, а також інші молочні продукти;

- ТОВ «Яготинський маслозавод»: Спеціалізується на виробництві молока та інших молочних продуктів.

Об'єднання великих та різноманітних підприємств у ПрАТ «Молочний альянс» створює можливості для активного розвитку на ринку та забезпечує компанії сильну конкурентну позицію у молочній галузі України. Група підприємств може ефективно використовувати свої ресурси, технології та досвід для поліпшення продукції та розширення асортименту. Це дозволяє надавати якісні молочні продукти, що є доступними для широкого кола споживачів.

Будучи лідером у молочній галузі, ПрАТ «Молочний альянс» може встановлювати темпи розвитку на ринку та впливати на тенденції у галузі. Його продукти належать до високої якості, що допомагає забезпечити сильну репутацію компанії та зберегти лідерські позиції. Це важливо для забезпечення

конкурентоспроможності і здатності витримати конкуренцію від міжнародних компаній та інших великих українських виробників.

На рис. 2.2 можна побачити детальніше аналіз ринкової частки ПрАТ «Молочний альянс» в порівнянні з іншими конкурентами. Це демонструє вплив компанії на молочний ринок та її здатність зберігати стабільні позиції.

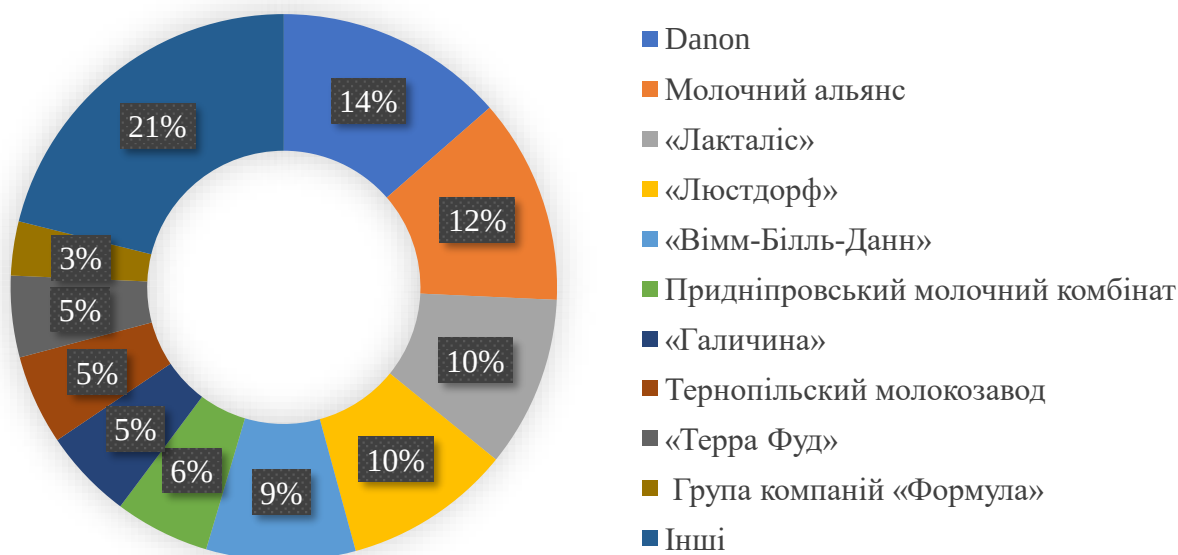


Рис. 2.2. Частки ринку виробників молочної продукції за 2022 р.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства та власних досліджень.

ПрАТ «Молочний альянс» успішно підтверджує свою лідерську позицію у молочній галузі України, займаючи високе місце в молокопереробних підприємств країни. Це свідчить про ефективність та успішність компанії на ринку.

Досягнення великої частки ринку, яка становить 12 %, підкреслює сильну конкурентоспроможність ПрАТ «Молочний альянс» і його здатність задовольняти потреби широкого кола споживачів. Успішна позиція на ринку допомагає зміцнити репутацію компанії і забезпечити стійкий розвиток в галузі молочних продуктів.

Ці успіхи свідчать про професіоналізм та зосередженість на якості продукції в рамках групи компаній «Молочний альянс». Для подальшого розвитку та зміцнення лідерства в молочній галузі важливо продовжувати зосереджуватися на інноваціях, розвитку нових ринків та підтриманні високих стандартів якості продукції.

Зокрема, ТОВ «Пирятинський сирзавод», який входить до групи компаній «Молочний альянс», демонструє гарні показники фінансової діяльності, ставши одним з найбільш прибуткових підприємств компанії. Це свідчить про успішне управління та ефективність його бізнес-стратегії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники фінансової діяльності підприємств компанії
«Молочний альянс» за 2021–2022 рік**

Показники	Назва підприємства					
	«Пирятинський сирзавод»		«Баштанський сирзавод»		«Яготинський маслозавод»	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Чистий прибуток, тис. грн	(42257)	113548	(62474)	(67809)	155639	(63319)
Чистий дохід, тис. грн	1404740	1753605	826709	142494	3103 661	3736091
Витрати, тис. грн	1492884	1561371	706482	160148	2721 434	3152908
Зростання продажів, %	24,83		–82,76		20,38	
Зростання витрат, %	4,59		–77,33		15,85	
Рентабельність, %	–0,03	0,07	–0,09	–0,42	0,06	–0,02

Отже, зменшення продажів в «Баштанському сирзаводі» було спричинене низкою факторів, включаючи скорочення постачання сировини через закриття численних фермерських господарств, що призвело до нестачі необхідних матеріалів. Крім того, складне географічне розташування підприємства поряд з фронтом призвело до його часткового руйнування, що спричинило раптове скорочення виробничих потужностей та зниження виробництва продукції.

У «Яготинського маслозаводу» зростання цін на таропакувальні матеріали на 52 % та сировину на 35 % призвело до значного підвищення виробничих витрат підприємства. Це в свою чергу вплинуло на його рентабельність, що зазнала зниження. Підвищення вартості готової молочної продукції в середньому на 15 % створило труднощі у підтриманні конкурентоспроможних цін, що також вплинуло на зменшення рентабельності підприємства.

Пирятинський сирзавод» досяг покращення у рентабельності, підвищивши її на 0,1 %. Цей успіх був досягнутий завдяки успішному впровадженню нової системи управління витратами, що дозволило здійснювати більш ефективний контроль над витратами та ідентифікувати області, де можна було здійснити заходи

щодо зниження надмірних витрат. Підприємство також внесло позитивні зміни у процеси виробництва з метою покращення якості продукції та зниження витрат. Заміна певних інгредієнтів вплинула позитивно на виробництво сирів і призвела до зниження виробничих витрат. Результатом цих заходів стало збільшення продажів на 24,83 %, що сприяло подальшому покращенню фінансової позиції «Пирятинського сирзаводу».

На ринку діють багато молокопереробних підприємств, які займаються переробкою молока і виробництвом молочної продукції. Ці підприємства мають різне походження, організаційну структуру та розміри, що дозволяє забезпечити різноманітність продукції та конкуренцію на ринку. Порівняння основних конкурентів ТОВ «Пирятинський сирзавод», показано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Порівняльний аналіз основних конкурентів
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік**

Показник	ТОВ «Пирятинський сирзавод»:	ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»	ТОВ «Терра Фуд»	ТОВ «Вінковоцький сирзавод»
Чистий прибуток, тис. грн	113527	–56361	246139	4168,6
Асортимент продукції	М'які, тверді вагові і плавлені, вершкові сири	Вершкове масло, м'які, тверді вагові і плавлені, вершкові сири	Вершкове масло, сири, молоко, інша молочна продукція	М'які, тверді сири, масло, цільномолочна продукція
Реклама	+	+	+	+
Споживачі	Роздрібні покупці, ресторани та кафе, харчові дистриб'ютори	Роздрібні покупці, ресторани та кафе, харчові дистриб'ютори	Роздрібні покупці, ресторани та кафе, харчові виробники, харчові дистриб'ютори	Роздрібні покупці, ресторани та кафе
Частка ринку	12,3 %	9,2 %	32,7 %	5,8 %

З табл. 2.5 видно, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ТОВ «Терра Фуд» та ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат» як своїх основних конкурентів. Ці організації займаються схожою діяльністю та пропонують схожі товари на ринок, і змагаються за те, щоб залучити більше клієнтів і збільшити свою частку на ринку.

2.3. Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Для оцінки фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання здійснюється аналіз основних економічних показників. Ці показники є ключовими для подальшого вивчення діяльності та для з'ясування ефективності підприємства. Детальніше про основні економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1.	Чистий дохід, тис. грн	1371020	1404740	1753605	382585	27,91
2.	Валовий прибуток, тис. грн	129005	64334	227136	98131	76,07
3.	Чистий прибуток, тис. грн	37602	-42257	113548	75946	201,97
4.	Середньорічна вартість активів, тис. грн	491059	566120,5	671807,5	180748,5	36,81
5.	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	104952	103243	105585	633	0,6
6.	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	386107	462877,5	566222,5	180115,5	46,65
7.	Середньорічна вартість основних засобів	100864	97803,5	92147,5	-8716,5	-8,64
7.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	612	610	588	-24	-3,92
8.	Фондовіддача	13,59	14,36	19,03	5,44	40,00
9.	Фондомісткість	0,07	0,07	0,05	-0,02	-28,57
10.	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	164,81	160,33	156,71	-8,1	-4,91
11.	Продуктивність праці, тис. грн /ос.	2240,23	2302,85	2982,32	742,09	33,13
12.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,55	3,03	3,10	-0,45	-12,78

Джерело: складено автором за даними підприємства.

За даними табл. 2.6 можемо відзначити, що дохід підприємства у 2022 році збільшився на 382585 тис. грн або 27,91 % в порівнянні з 2020 роком. Це говорить про позитивні зміни в фінансовому стані підприємства, його успішність і здатність збільшувати свої доходи. Фондовіддача зросла на 5,44 або на 40 % в порівнянні з 2020 роком. Це свідчить про покращення ефективності використання основних

засобів підприємства, тобто на 1 грн вкладену в основні засоби підприємство отримує 19,44 грн чистого доходу у 2022 році. Фондомісткість зменшилась на 0,02 або на 28,57 %. Зменшення цього показника може свідчити про оптимізацію використання власних коштів підприємства, що дозволяє йому знизити витрати на одиницю продукції, тобто витрати основних засобів на 1 шт. виготовленої продукції зменшились на 28,57 % у 2022 році у порівнянні з 2020 роком. Фондоозброєність зменшилась на 742,09 тис. грн/ос. або 33,13 %. Це обумовлено оптимізацією використання обладнання та ресурсів працівників. Продуктивність праці збільшилась на 742,09 тис. грн/ос. або на 33,13 %. Це говорить про покращення ефективності роботи працівників і здатність підприємства отримувати більше продукції або послуг на одну одиницю праці.

Однак, є певний негативний момент – коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 12,78 % через збільшення суми дебіторської заборгованості за товари і послуги. Для покращення оборотності активів необхідно розробити комплексну стратегію кредитування клієнтів, де надійним та важливим клієнтам надаватимуться переваги щодо кредитів.

Таким чином, підприємство має багато позитивних моментів, проте варто удосконалювати свою стратегію кредитування, щоб уникнути проблем з оборотністю активів у майбутньому.

Для ефективного управління підприємством необхідно ретельно проаналізувати майно, що належить підприємству, а також зрозуміти джерела, звідки воно формується. Це критично важливий аспект, який може суттєво вплинути на фінансові показники та успішність діяльності підприємства. Зокрема дозволить керівництву підприємства зробити обґрунтовані рішення щодо оптимізації використання активів, залучення додаткових джерел фінансування та планування діяльності для досягнення успішних результатів у довгостроковій перспективі. Характеристика майна ТОВ «Пирятинський сирзавод» та джерел його формування представлена в табл. 2.7.

**Характеристика майна ТОВ «Пирятинський сирзавод»
та джерел його формування**

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.
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	103041	20,51	103445	16,42	107725	15,09	4 684	4,55	-5,42
в т.ч. основні засоби	99195	19,75	98 612	15,66	85 683	12,00	-13 512	-13,62	-7,74
2. Оборотні активи	399323	79,49	526432	83,58	606013	84,91	206690	51,76	5,42
в т.ч. запаси	142425	28,35	263317	41,80	207823	29,12	65 398	45,92	0,77
дебіторська заборгованість	165898	33,02	219606	34,86	280896	39,36	114998	69,32	6,33
грошові кошти	89403	17,80	40 871	6,49	113022	15,84	23 619	26,42	-1,96
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	122258	24,34	78730	12,50	191813	26,87	69555	56,89	2,54
в т.ч. зареєстрований капітал	13350	2,66	13350	2,12	13350	1,87	0	0	0,79
нерозподілений прибуток	106352	21,17	62845	9,98	175949	24,65	65597	65,44	3,48
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	89329	17,78	102921	16,34	184595	25,86	95266	106,6 5	8,08
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	290777	57,88	448226	71,16	337330	47,26	46553	16,01	-10,62
БАЛАНС:	502364	100	629877	100	713738	100	211374	42,08	0

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, зростання власного капіталу підприємства на 56,89 % свідчить про успішний розвиток та прибуткову діяльність підприємства. Значне збільшення нерозподіленого прибутку на 65,44 % є додатковим підтвердженням успішного фінансового стану підприємства.

Однак, варто звернути увагу на тенденції щодо зміни питомої ваги необоротних та оборотних активів. Зменшення питомої ваги необоротних активів на 5,42 % може бути спричинене скороченням основних засобів, що може вплинути

на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому.

Збільшення питомої ваги оборотних активів на 5,42 % свідчить про зростання дебіторської заборгованості. Це може бути як позитивним, так і негативним знаком – з одного боку, це може означати розширення клієнтської бази та збільшення продажів, а з іншого боку, зростання дебіторської заборгованості може призвести до фінансових ризиків та затримок у сплаті.

Підприємство почало успішно залучає додаткові ресурси для зростання майна та розширення основної діяльності, однак, збільшення поточних зобов'язань на 16,01 % може стати проблемою, оскільки показує зростання фінансової залежності від кредиторів.

Загалом, протягом трьох років майно підприємства зросло на 42,08 %, що свідчить про його позитивний розвиток, але одночасно, деякі фінансові тенденції вимагають уваги та належного управління для підтримання стійкого росту та фінансової стабільності.

Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства є критично важливим для розуміння та оцінки фінансового стану, ефективності та стійкості підприємства. Він допомагає виявити досягнення підприємства, визначити її фінансову стійкість та здатність оплатити свої зобов'язання.

Ретельний аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності підприємства стає невід'ємною частиною успішного та стійкого розвитку. Такий аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони бізнесу, виявити потенційні ризики та можливості, а також покращити стратегічне управління для забезпечення стабільного зростання та прибутковості підприємства. Такий аналіз є ключовим інструментом для успішного та стійкого розвитку будь-якого підприємства [44, с. 229–232]. Аналіз механізму формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1371020	1404740	1753605	382585	27,91
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1242015	1340406	1526469	284454	22,90
Валовий: прибуток	129005	64334	227136	98131	76,07
Інші операційні доходи	19355	25298	80013	60658	313,40
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	2490	13,72
Витрати на збут	47107	50276	70542	23435	49,75
Інші операційні витрати	18872	34376	55708	36836	195,19
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	64229	(13414)	160257	96028	149,51
Фінансові витрати	27995	31010	38557	10562	37,73
Інші витрати	22	4927	5086	5064	23018,18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	37602	(42257)	122423	84821	225,58
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	37602	(42257)	113548	75946	201,97

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, підприємство зазнало успіху у своїй фінансовій діяльності, що підтверджується позитивним фінансовим результатом. Цей успіх свідчить про ефективну стратегію збуту та вдало здійснений розподіл прибутків підприємства. Крім того, значне зростання потужності виробництва сприяло збільшенню чистого прибутку у 2022 році порівняно з 2020 роком на 75946 тис. грн або на 201,97 %.

Аналіз динаміки показників оцінки фінансового стану підприємства є вкрай важливим для керівництва, інвесторів, кредиторів та всіх зацікавлених сторін підприємства. Він надає цінну інформацію про тенденції та перспективи фінансового стану підприємства.

Проаналізуємо динаміку показників оцінки фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» в табл. 2.9.

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	Роки			Відхилення 2022 р до 2020 р.
	2020	2021	2022	
				+/-
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,37	1,17	1,79	0,42
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,09	0,34	0,03
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,03	0,13	0,12	0,09
3. Чистий оборотний капітал	108546	78206	268683	160137
4. Коефіцієнт автономії	0,24	0,12	0,27	0,03
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,32	0,14	0,37	0,05
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,05	-0,04	0,14	0,09
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,79	2,48	2,61	-0,18
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,25	13,98	12,96	-0,29
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,47	-2,85	6,61	4,14
10. Рентабельність власного капіталу, %	36,34	-42,04	83,94	47,6
11. Рентабельність продукції, %	9,41	-0,95	12,95	3,54

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, у 2022 році підприємство демонструє стабільну фінансову ситуацію, оскільки коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах норми і немає проблем з платоспроможністю. Оборотні активи підприємства достатньо великі, що дозволяє їй здійснювати своєчасні платежі за поточними зобов'язаннями. У порівнянні з 2020 роком, коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році зріс на 0,42, що свідчить про певне покращення фінансового становища та більш ефективне управління оборотними активами і зобов'язаннями.

У 2022 році коефіцієнт абсолютної ліквідності залишався нижче встановленої норми. Порівняно з 2020 роком, спостерігалось покращення, адже коефіцієнт збільшився на 0,03. Це означає, що на кожен гривню поточних зобов'язань припадало 0,34 грн готівкових коштів, що сприяло підвищенню рівня ліквідності підприємства.

У 2022 році коефіцієнт швидкої ліквідності виявився вищим, ніж у 2020 році на 0,09 і становив 0,12. Це показує, що у підприємства збільшилися грошові кошти

та інші легкореалізовані активи в порівнянні з поточними зобов'язаннями. Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності може вказувати на поліпшення фінансової стабільності і здатності підприємства забезпечити своєчасну виплату зобов'язань.

Чистий оборотний капітал зазнав значного зростання, збільшившись на 160137 тис. грн або на 147,52 % порівняно з попереднім періодом. Це вказує на те, що підприємство збільшило свої оборотні активи, що має позитивний вплив на її фінансову стійкість. Такий ріст чистого оборотного капіталу може свідчити про покращення фінансового стану підприємства.

У 2022 році зафіксоване покращення коефіцієнта фінансової стабільності, який зріс на 0,05 і становив 0,37. Це є доброю новиною для підприємства, оскільки вищий показник свідчить про підвищення фінансової стабільності та здатність підприємства ефективно впоратися з фінансовими труднощами чи несприятливими економічними умовами.

У 2022 році коефіцієнт автономії зріс на 0,03 в порівнянні з 2020 роком і становить 0,27. Це означає, що підприємство здатне фінансувати лише 27 % своїх активів з власних джерел, а решта необхідно залучати зовнішні джерела фінансування, такі як позики або інвестиції. Зростання коефіцієнта автономії може свідчити про те, що підприємство здійснило додаткові інвестиції або залучило новий капітал, але його автономність все ще залишається низькою, що може потребувати уваги та подальших фінансових стратегій для забезпечення фінансової стійкості.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами на підприємстві знаходиться в межах прийнятної норми і становить 0,14 у 2022 році. Це означає, що підприємство може покрити 14 % своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу, що є позитивним знаком, так як залежність від позикового капіталу є прийнятною. У динаміці, порівнюючи 2022 рік з 2020 роком, спостерігається збільшення коефіцієнта забезпеченості власними засобами на 0,09. Це свідчить про позитивні зміни в фінансовому стані підприємства оскільки підвищення коефіцієнта вказує на збільшення здатності підприємства фінансувати свою діяльність за рахунок власних ресурсів.

У порівнянні з 2020 роком, у 2022 році коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,18. Це означає, що підприємство стало менш ефективною в управлінні своїми запасами.

Спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу, і у 2022 році було вироблено товарів і надано послуг на суму 12,96 грн на кожну гривню залучених коштів від власників, що на 0,29 менше ніж у 2020 році. Це означає, що ефективність використання власного капіталу знизилася, оскільки у 2022 році кожна гривня інвестованого власниками капіталу принесла менше прибутку в порівнянні з 2020 роком.

У 2022 році рентабельність господарської діяльності зросла на 4,14 % в порівнянні з 2020 роком. Це позитивний сигнал, що свідчить про поліпшення фінансової стійкості та результативність діяльності підприємства

У 2022 році рентабельність власного капіталу на підприємстві відзначилася значним зростанням на 47,6 % у порівнянні з 2020 роком, досягнувши показника 83,94 %. Це дуже позитивний розвиток, що свідчить про високий рівень доходності, яку підприємство забезпечило на капітал, вкладений його власниками.

У 2022 році рентабельність продукції підвищилася на 3,54 % порівняно з 2020 роком. Це позитивний розвиток, що свідчить про зростання прибутковості виробництва продукції на підприємстві.

Загалом видно, що діяльність показує як позитивні, так і негативні зміни. Рентабельність продукції та власного капіталу показали значний ріст, що свідчить про успішне управління та здатність підприємства досягати прибутковості. Однак, були також спостережені падіння коефіцієнтів оборотності оборотних активів і забезпеченості власними засобами, що може вказувати на недостатню ефективність управління ресурсами та потребу в оптимізації фінансових процесів. Загалом, підприємство зберігає прийнятний рівень ліквідності, але може зосередитися на покращенні управління запасами та залученні більшого внутрішнього капіталу, щоб знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Загалом, підприємство продемонструвало позитивний зріст у більшості ключових показників, але є деякі сфери, які вимагають уваги та оптимізації для

забезпечення стабільного та стійкого розвитку в майбутньому.

Аналіз структури персоналу за групами та категоріями є важливим елементом управління ресурсами людського капіталу в організації. Цей аналіз допомагає організації краще розуміти свій трудовий потік, структуру найманих працівників та їх ролі в компанії. Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за групами та категоріями представлений в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за групами та категоріями**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, у т. ч.:	612	100	610	100	588	100	-24	-3,92
Адміністративно-управлінський персонал:	111	18,14	110	18,03	110	18,71	-1	-0,90
– керівники;	18	2,94	18	2,95	18	3,06	0	0,00
– службовці;	62	10,13	62	10,16	62	10,54	0	0,00
– спеціалісти	31	5,07	30	4,92	30	5,10	-1	-3,23
Персонал промислово-виробничої групи:	501	81,86	500	81,97	478	81,29	-23	-4,59
– основні робітники;	377	61,60	376	61,64	358	60,88	-19	-5,04
– допоміжні робітники	124	20,26	124	20,33	120	20,41	-4	-3,23

Отже, на даному підприємстві відбулося скорочення кількості працівників на 24 особи, що становить 3,92 % загальної робочої сили. У порівнянні з 2020 роком, відсоткове співвідношення між адміністративно-управлінським персоналом та працівниками промислово-виробничої групи у 2022 році становить відповідно 18,71 % та 60,88 %.

Найбільший відсоток звільнень спостерігається серед основних робітників, де їх чисельність зменшилася у період 2020–2022 роки на 5,04 % або 23 особи, а також серед допоміжних робітників, де відбулося зменшення на 3,23 % або 4 особи. Зауважимо, що адміністративно-управлінський персонал підприємства майже не зазнав змін, за винятком одного спеціаліста, який був звільнений за власним бажанням.

Аналіз структури персоналу за освітою є важливим компонентом управління людськими ресурсами в організації. Цей аналіз допомагає організації краще розуміти освітній склад свого персоналу та його вплив на продуктивність і стратегічні цілі. Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за освітою представлений в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за освітою у 2020–2022 роках**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них мають освіту:	612	100	610	100	588	100	-24	-3,92
в т.ч. за віком:								
– 15–34 років;	215	35,13	215	35,25	212	36,05	-3	-1,40
– 35–59 років;	332	54,25	331	54,26	315	53,57	-17	-5,12
– 60 років і старше	65	10,62	64	10,49	61	10,37	-4	-6,15

Отже, у 2022 році було зафіксовано найвищий відсоток працівників у віковій категорії від 35 до 59 років, їх частка складала 53,57 % від усіх працюючих. Це на 5,12 % менше, ніж у 2020 році. Працівники віком від 15 до 34 років становили 36,05 % від усієї кількості працюючих, а працівників віком від 60 і старше було найдо менше – всього 10,37 % від усього обсягу працюючих.

Аналіз структури персоналу за статтю, або аналіз гендерного складу персоналу, є важливим елементом управління ресурсами людського капіталу в організації. Цей аналіз допомагає визначити, як стать впливає на розподіл та представленість співробітників у різних посадах і рівнях управління. Також цей аналіз структури персоналу за гендерними критеріями є необхідним для створення більш рівних та ефективних умов роботи, а також для виявлення можливостей та вирішення можливих проблем у гендерній рівності в організації.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за статтю представлений в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за статтю

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них за статтю:	612	100	610	100	588	100	-24	-3,92
– жінок;	232	37,91	232	38,03	229	38,95	-3	-1,29
– чоловіків	380	62,09	378	61,97	359	61,05	-21	-5,53

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, у 2022 році жінок 38,95 % від загальної кількості працюючих, що на 1,29 % менше в порівнянні з 2020 роком. Чоловіків 61,05 % від загальної кількості працюючих, що на 5,53 % менше в порівнянні з 2020 роком.

Аналіз структури персоналу за стажем роботи є важливим інструментом управління ресурсами людського капіталу в організації. Цей аналіз допомагає розуміти, як довготривалість та досвід роботи впливають на ефективність та продуктивність персоналу, а також на можливості для розвитку та кар'єрного зростання співробітників.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за стажем роботи представлений в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»**за стажем роботи**

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	ос.	%	ос.	%	ос.	%	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, з них мають стаж роботи:	612	100,00	610	100,00	588	100,00	-24	-3,92
– до 1 року;	12	1,96	2	0,33	0	0	-12	-100
– від 1 до 3 років;	92	15,03	92	15,08	91	15,48	-1	-1,09
– від 3 до 5 років;	98	16,01	98	16,07	97	16,50	-1	-1,02
– від 5 до 10 років;	155	25,33	155	25,41	152	25,85	-3	-1,94
– від 10 до 20 років;	135	22,06	134	21,97	129	21,94	-6	-4,44
– більше 20 років	120	19,61	129	21,15	119	20,24	-1	-0,83

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, на підприємстві працює значна кількість співробітників зі стажем роботи від 5 до 10 років, що становить 25,85 % від загальної кількості працюючих. Також значна кількість працівників має стаж від 10 до 20 років (21,94 %) і більше 20 років (20,24 %). Зауважимо, що на підприємстві не працюють працівники зі стажем менше 1 року, так як протягом останніх 3 років підприємство не приймало нових робітників, а тільки скорочувало персонал. Професіоналізм і досвід робітників від 1 до 3 років (15,48 %) і від 3 до 5 років (16,50 %) також є значущими. Враховуючи ці дані, можна зробити висновок про наявність стабільного і досвідченого персоналу на підприємстві.

Аналіз показників руху персоналу є надзвичайно важливим інструментом для управління ресурсами людського капіталу в організації. Він допомагає організації краще розуміти та вирішувати питання, пов'язані зі збереженням і розвитком персоналу, впливає на продуктивність і фінансові результати, а також допомагає планувати майбутні потреби в робочій силі і ресурсах. Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Аналіз показників руху персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	612	610	588	-24	-3,92
Прийнято працівників, осіб	12	0	0	-12	-100,00
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	3	2	22	19	633,33
– за власним бажанням;	3	2	10	7	233,33
– з причин порушення трудової дисципліни;	0	0	0	0	0
– через скорочення штатів;	0	0	12	12	0
– з інших причин.	0	0	0	0	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,019	0	0	-0,02	x
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,001	0,003	0,037	0,04	x
Коефіцієнт плинності персоналу	0,019	0,003	0,017	-0,002	x

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Отже, підприємство утримує стабільність у складі свого персоналу, але водночас спостерігається оптимізація штату працівників протягом 2021–2022 років підприємство не розширювало свій штат працівників, а навпаки, зменшувало його, і це призвело до того, що багато працівників вибули за власним бажанням або потрапили під скорочення. Коефіцієнт обороту з прийняття зменшився на 0,02, що може свідчити про утримання стабільності у чисельності працівників і відсутність нових наймів. Коефіцієнт обороту з вибуття збільшився на 0,04, що може вказувати на збільшення кількості працівників, які вибули з організації за даний період. Коефіцієнт плинності персоналу зменшився на 0,002, що може свідчити про збереження стабільності складу працівників, але все ж існують деякі зміни у штаті.

Зарубіжний досвід у вивченні фінансового стану підприємств та оцінки їх схильності до банкрутства став дуже важливим. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні економетричні моделі, такі як двохфакторна модель оцінювання ймовірності банкрутства, модель Альтмана, модель Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, а також модель Фулмера. Ці моделі були розроблені на основі фінансових даних зарубіжних підприємств і використовувались для ефективного прогнозування ризиків. Однак, коли мова йде про український ринок, моделі, побудовані на зарубіжних моделях, можуть не адаптуватися до специфічних умов та особливостей вітчизняних підприємств. Тому на українському ринку широко використовується діагностика банкрутства за моделлю О.О. Терещенка, яка ґрунтується на методології дискримінантного аналізу з використанням фінансових показників вітчизняних підприємств.

Цей підхід дозволяє оцінити ймовірність банкрутства та здатність підприємств впоратися зі своїми фінансовими зобов'язаннями на основі даних фінансової звітності. Модель О.О. Терещенка допомагає зрозуміти, наскільки стійкою є фінансова ситуація підприємства, та сприяє прийняттю обґрунтованих рішень з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Формула оцінки схильності до банкрутства за моделлю О. О. Терещенка має наступний вигляд:

$$ІБ = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6.$$

Отримані значення показника індексу банкрутства за моделлю О.О. Терещенка можуть бути проінтерпретовані наступним чином:

Якщо $ІБ > 2$, то підприємство вважається фінансово стійким, і йому не загрожує банкрутство. Це означає, що підприємство має добрі фінансові показники, і його фінансова ситуація дуже надійна.

Якщо $1 < ІБ < 2$, то фінансовий стан підприємства є не стійким, але загрози банкрутства поки що немає. У такому випадку, рекомендується перехід на антикризове управління, щоб відновити фінансову стійкість.

Якщо $0 < ІБ < 1$ підприємству загрожує банкрутство, якщо не будуть здійснені санаційні заходи. Це свідчить про критичну фінансову ситуацію, і підприємству необхідно діяти оперативно та ефективно, щоб уникнути банкрутства.

Якщо $ІБ < 0$, то підприємство може бути вже в напівбанкрутському стані. Це найбільш критична ситуація, і без негайних реформ та реалізації суворих санаційних заходів, банкрутство стає майже неunikним. Оцінка банкрутства за моделлю О.О. Терещенка показана в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Оцінка банкрутства за моделлю О.О. Терещенка
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2020 рр.**

Показники	Методика розрахунку		Роки		
	Формула	Код рядка	2020	2021	2022
X_1	Прибуток / зобов'язання;	(ф. 2 2350 або 2355)/ ф.1 к. 1595 + 1695);	0,09	–0,07	0,21
X_2	Валюта балансу / зобов'язання;	(ф. 1 к. 1300)/(ф.1 к. 1595 + 1695);	1,32	1,14	1,36
X_3	Прибуток / валюта балансу;	(ф. 2 к. 2350 або 2355)/ (ф. к. 1300);	0,07	–0,06	0,15
X_4	Прибуток / виручка від реалізації;	(ф.2 к. 2350 або 2355)/ (ф.2 к. 2000);	0,002	–0,03	0,06
X_5	Запаси / виручка від реалізації;	(ф.1 1100)/ (ф. 2 к. 2000);	0,103	0,18	0,14
X_6	Виручка від реалізації / валюта балансу	(ф. 2 2000) / (ф. 1 к. 1300);	2,72	2,23	2,45
ІБ			4,305	3,39	4,37

Джерело: складено авторами за основі [48].

Отже, протягом трьох років всі значення показника інтегрального банкрутства

(ІБ) перевищували значення 2, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства. Це означає, що загрози банкрутства не існували, і підприємство знаходилося у фінансово стійкому положенні. Такий ряд позитивних результатів ІБ показує, що підприємство добре управляло своїми фінансами і успішно забезпечувало виконання своїх фінансових зобов'язань протягом вказаного періоду. Проведення ретельного аналізу та оцінки рівня економічної безпеки допомагає підприємству розробити ефективні стратегії розвитку, вчасно реагувати на зміни та забезпечити стійкість у конкурентному середовищі.

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік представлена в табл. 2.16

Таблиця 2.16

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік

Показники		Сума, тис. грн	
Чистий прибуток (ЧП)		113 548	
Чистий дохід (ЧД)		1 753 605	
Витрати (ВВ)		1 561 371	
Розрахунок рівня економічної безпеки діяльності підприємства			
Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВ)	AB+B3	20 642+70 542	91184
Змінні витрати (ЗВ)	ВВ-ПВ	1 561 371-91 184	1470187
Валовий прибуток (ВП)	ЧД-Со6	1 753 605-1 526 469	227136
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП : ЧД	227 136/1 753 605	0,12
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	ЗВ : ЧД	1 470 187/1 753 605	0,83
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД6)	ПВ : ПВ _{чд}	91184/0,12	759 866,6
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВ6)	ЧД6* ВМ _{чд}	759 866,6*0,83	630 689,27
Рівень економічної безпеки (К6)	(ЧД-ЧД6)/ЧД	(1753605-759866,6)/1753605	0,57

Джерело: складено авторами за основі власних досліджень.

Проаналізувавши показник економічної безпеки господарської діяльності підприємства, можна створити графічне відображення оцінки рівня економічної стійкості його господарської діяльності протягом 2022 року. (рис. 2.3).

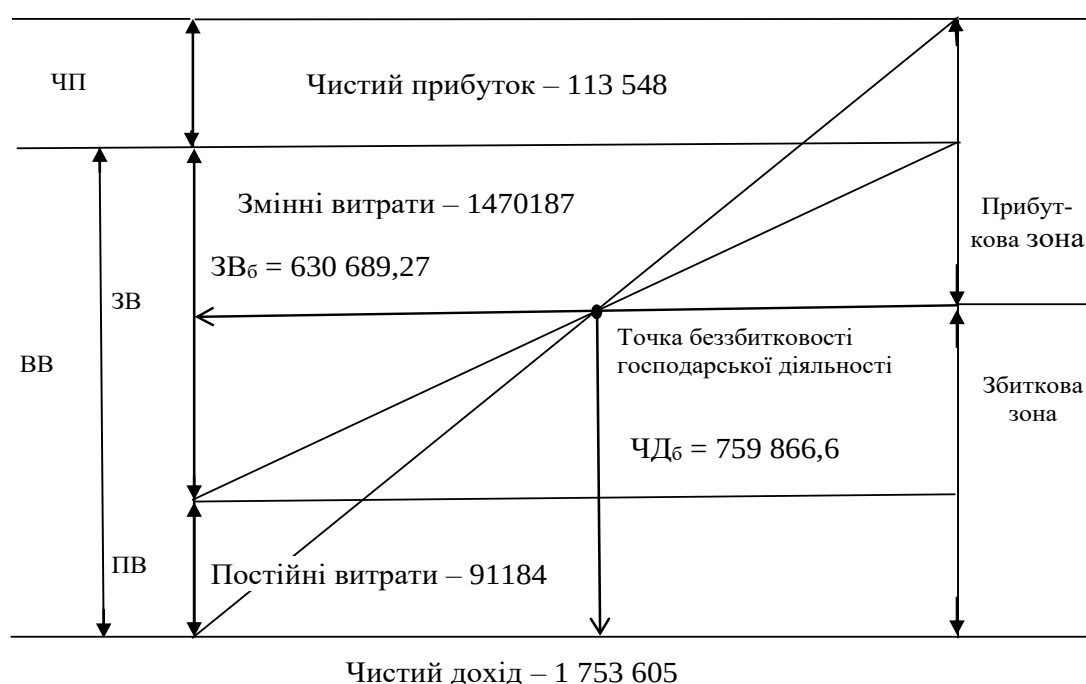


Рис. 2.3. Оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 р., тис. грн

Класифікація рівнів економічної безпеки підприємства наведена в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Класифікація рівнів економічної безпеки підприємства

Показники	Значення
0,9–1	Повна безпека
0,7–0,9	Безпека
0,4–0,7	Достатня безпека
До 0,4	Небезпека

Отже, на підставі коефіцієнта економічної безпеки, який становить на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2022 році 0,57, можна вважати, що підприємство має достатній рівень економічної безпеки. Цей показник вказує на те, що підприємство має певний рівень фінансової безпеки та здатне впоратися з економічними викликами та ризиками. Управління витратами господарської діяльності є критично важливою складовою ефективного управління підприємством. Це дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів, знизити непотрібні витрати та максимізувати прибуток.

2.4. Аналіз системи управління витратами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Оцінка існуючої системи управління витратами підприємства є важливою для забезпечення стійкого та успішного функціонування організації. Цей процес має широкий спектр позитивних впливів на різні аспекти діяльності підприємства. Відповідальне та ефективне управління витратами стає основою для збереження ресурсів підприємства. Це передбачає аналіз та контроль над витратами на всіх рівнях діяльності, починаючи від дрібних побутових витрат і закінчуючи великими інвестиційними рішеннями. Оцінка сприяє виявленню та усуненню зайвих витрат, що, в свою чергу, забезпечує оптимізацію використання фінансових ресурсів.

Покращення фінансової стійкості є ще однією важливою перевагою оцінки системи управління витратами. Контроль над витратами дозволяє підприємству уникнути фінансових труднощів, забезпечуючи належне планування фінансових ресурсів та управління грошовими потоками. Зниження витрат може призвести до підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Здатність пропонувати продукцію за більш привабливими цінами стає можливою завдяки ретельному контролю за витратами та їх ефективному управлінню [47, с. 432].

Оцінка також сприяє стратегічному плануванню. Аналіз ефективності витрат допомагає визначити, наскільки добре підприємство виконує свої стратегічні цілі та виявити області для подальших змін. Крім того, оцінка допомагає виявити нові можливості для вдосконалення та інновацій у діяльності підприємства. Вона сприяє ідентифікації областей, де можна застосувати нові технології, методи або підходи для оптимізації витрат та покращення ефективності. Зведення зайвих витрат до мінімуму сприяє ресурсоощадливості та більш ефективному використанню ресурсів підприємства. Це дозволяє забезпечити стійкий розвиток, ефективне використання обмежених ресурсів та забезпечити підприємству конкурентну перевагу [27, с. 118–121].

Аналіз операційних витрат є важливою частиною управління бізнесом і дозволяє оцінити ефективність витрат, зрозуміти, як вони розподіляються та як

можна їх оптимізувати. Операційні витрати включають у себе всі витрати, пов'язані з щоденною діяльністю підприємства, які необхідні для забезпечення продукції чи послуг. Основна мета аналізу операційних витрат – зниження витрат та підвищення рентабельності діяльності.

Графічне зображення операційних витрат господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 р. представлено на рис. 2.4.

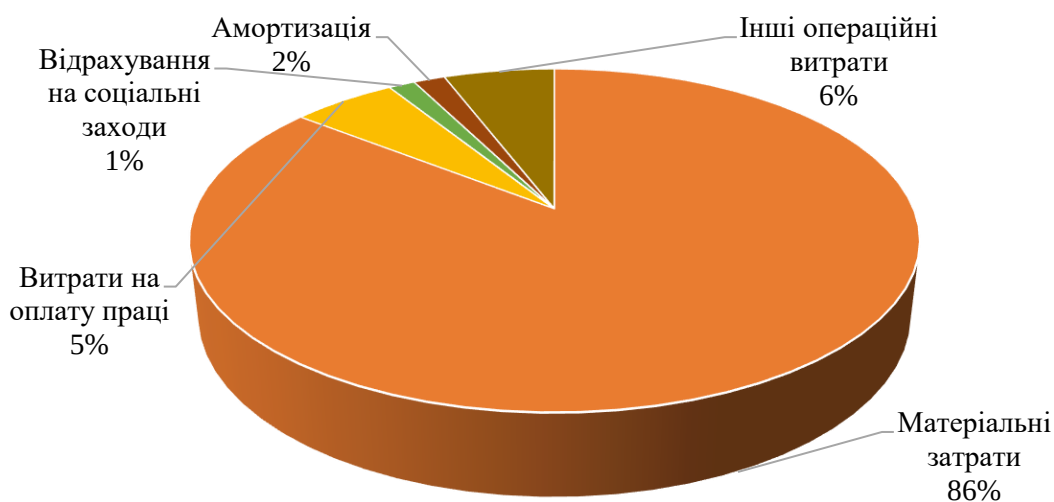


Рис. 2.4. Операційні витрати господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 р

Аналіз операційних витрат господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений в табл. 2.18

Таблиця 2.18

Аналіз операційних витрат господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2020 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2022 до 2020 р.		
	2020	П.в., %	2021	П.в., %	2022	П.в., %	+/-	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Матеріальні затрати	1130194	82,70	1296969	86,88	1335940	85,56	205746	18,20	2,86
Витрати на оплату праці	72072	5,27	78129	5,23	86170	5,52	14098	19,56	0,24
Відрахування на соціальні заходи	16377	1,20	18681	1,25	21884	1,40	5507	33,63	0,20

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Амортизація	30098	2,20	23529	1,58	25989	1,66	-4109	-13,65	-0,54
Інші операційні витрати	117812	8,62	75576	5,06	91388	5,85	-26424	-22,43	-2,77
Разом	1366553	100,00	1492884	100,00	1561371	100,00	194818	14,26	0,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Отже, у 2022 році відбувся значний приріст матеріальних витрат, якщо порівнювати з 2020 роком, а саме на 205,746 тис. грн, або 18,20 %. Одночасно, співвідношення цих витрат у загальній структурі операційних витрат зросла на 2,86 п.с. Головними чинниками такого росту стали підвищені ціни на сировину, зростання вартості енергії та транспорту, а також зміни в постачальницькому ланцюжку. Витрати, пов'язані з оплатою праці, також зросли на 14,098 тис. грн або 19,56 %. Паралельно, витрати на соціальні заходи збільшились на 5507 тис. грн або 33,63 %. Ця ситуація обумовлена змінами у структурі робочого колективу та кон'юнктура на ринку праці. Сума амортизаційних відрахувань зменшилась на 4109 тис. грн або 13,65 %. Такий спад пояснюється реорганізацією вартості активів та переглядом стратегії використання обладнання.

Витрати, пов'язані з іншими операційними витратами, зменшились на 26,424 тис. грн, або 22,43 %. Ймовірно, це може бути результатом ефективного управління витратами, перегляду угод з постачальниками або зміни внутрішніх процесів. Загалом операційні витрати у 2022 році збільшились на 194818 тис. грн або 14,26 % порівняно з 2020 роком.

Проведемо аналіз витрат діяльності підприємства за даними табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Аналіз витрат діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2020 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1242015	1340406	1526469	284454	22,90
Адміністративні витрати	18152	18394	20642	2490	13,72
Витрати на збут	47107	50276	70542	23435	49,75
Інші операційні витрати	18872	34376	55708	36836	195,19
Разом	1326146	1443452	1673361	347215	26,18

Отже, витрати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» зросли на 26,18 % у 2022 році. Основні чинники цього збільшення – це підвищення собівартості реалізованої продукції на 22,90 % та збільшення адміністративних витрат на 13,72 %. Варто зазначити, що також відбулося значне збільшення інших операційних витрат на 195,19 % та витрат на збут на 49,75 %.

Це зростання витрат може бути пояснене декількома факторами. По-перше, підвищення собівартості продукції було викликане зростанням вартості сировини та інфляційним тиском. Крім того, зростання адміністративних витрат була наслідком впровадження нових управлінських практик.

Збільшення інших операційних витрат вказує на зміни в операційних процесах, пов'язані з модернізацією обладнання та впровадженням нових технологій. Збільшення витрат на збут є результатом інтенсивнішої маркетингової діяльності та вартісних змін в процесі збуту.

Аналіз витрат на оплату праці є важливою складовою фінансового управління організації. Він допомагає оцінити ефективність використання ресурсів та раціональність витрат на оплату праці працівників підприємства.

Проведемо аналіз витрат на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022–2020 рр. в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Аналіз витрат на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за період 2020–2022 роки**

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
		2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	1371020	1404740	1753605	382585	27,91
Витрати на оплату праці	тис. грн	72072	78129	86170	14098	19,56
Середньооблікова чисельність штатних працівників	осіб	612	610	588	-24	-3,92
Середньорічний розмір заробітної плати 1-го працівника	тис. грн	117,76	128,08	146,55	28,79	24,44
Продуктивність праці	тис. грн / ос	2240,23	2302,85	2982,32	742,09	33,13
Ефективність витрат на персонал	тис. грн	19,02	17,98	20,35	1,33	6,99

Аналізуючи дані за 2022 рік у порівнянні з 2020 роком, можемо зробити висновок про значне покращення продуктивності праці на 742,09 тис. грн, або на 33,13 %. Також відзначається зростання середньорічної заробітної плати на 1 працівника на 28,79 тис. грн, що представляє собою збільшення на 24,44 %. Це свідчить про те, що зростання виробничої потужності відбувається в більш швидкому темпі, ніж зростання оплати праці. Це може бути розглянуто як позитивний аспект в умовах розширеного відтворення виробничого процесу.

Важливо відзначити, що у 2022 році коефіцієнт ефективності витрат на персонал складає 20,35 тис. грн. Це означає, що кожна гривня, витрачена на оплату праці, приносить дохід у розмірі 20,35 грн. Порівняно з показниками 2020 року, ефективність витрат зросла на 6,99 %, що свідчить про поліпшення управління та використання ресурсів підприємства.

Цей ріст ефективності може бути позитивним сигналом для організації і свідчити про те, що підприємство здатне більше залучати користь з витрат на оплату праці. Важливо продовжувати моніторити цей показник та розглядати можливості для подальшого покращення управління ресурсами і підвищення прибутковості.

Аналіз показників ефективності формування витрат є важливою складовою процесу управління фінансами підприємства. Цей аналіз допомагає оцінити, наскільки добре підприємство використовує свої ресурси для досягнення поставлених цілей та забезпечення стійкого фінансового стану. Ці дані говорять про те, що впроваджені заходи та стратегії сприяли підвищенню продуктивності та оптимізації витрат, що є важливими факторами для досягнення стійкого зростання та успіху на ринку.

В аналізі ефективності формування витрат для ТОВ «Пирятинський сирзавод» було використано ряд ключових показників, що дозволили оцінити оптимальність витратних процесів. Один із цих основних показників - рентабельність реалізованої продукції - слугує важливим орієнтиром для оцінки ефективності витрат. Разом з цим, були також враховані витратомісткість продукції та її витратовіддача, що додатково уточнили картину та забезпечили більш глибокий розгляд витратного

аспекту діяльності підприємства. Детальніше про це в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Аналіз ефективності формування витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показники	Рік			Відхилення 2022 р. до 2020 р	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	1371020	1404740	1753605	382585	27,91
Матеріальні затрати	1130194	1296969	1335940	205746	18,20
Витрати на оплату праці	72072	78129	86170	14098	19,56
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1242015	1340406	1526469	284454	22,90
Валовий прибуток, тис. грн	129 005	64334	227136	98131	76,07
Коефіцієнт оборотності активів	2,79	2,48	2,61	-0,18	-6,45
Рентабельність виробництва, %	10,39	4,8	14,88	4,49	43,21
Витратомісткість	0,91	0,95	0,87	-0,04	-4,40
Витратовіддача	1,1	1,05	1,15	0,05	4,55
Матеріаломісткість	0,82	0,92	0,76	-0,06	-7,32
Фондомісткість	0,07	0,07	0,05	-0,02	-28,57
Зарплатомісткість	0,053	0,056	0,049	-0,004	-7,55

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

На підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається позитивна тенденція у зростанні чистого доходу від реалізації та валового прибутку, що значно вплинуло на показники ефективності управління витратами. Відзначимо, що рентабельність виробництва у 2022 році склала 14,88 %, що на 43,21 % вище порівняно з 2020 роком. Цей значущий приріст свідчить про успішну стратегію підприємства. Також слід відзначити, що витратомісткість зменшилась на 4,4 %, або 0,04 грн, у порівнянні з показниками попереднього року. Це означає, що на кожну гривню отриманого доходу припадає лише 0,87 грн витрат, що є покращенням порівняно з показниками 2020 року, коли витратомісткість становила 0,91 грн.

Важливим аспектом є також зниження матеріаломісткості на 7,32 % до рівня 0,76 грн матеріальних витрат на 1 грн доходу. Це свідчить про більш раціональне використання матеріалів та ресурсів у виробничому процесі. Зарплатомісткість також відзначилась позитивним трендом, зменшившись на 7,5 % і становить 0,049 грн на 1 грн доходу. Це може вказувати на оптимізацію витрат на оплату праці та більш ефективне управління персоналом. Втім, варто звернути увагу на зниження

коефіцієнта оборотності активів на 6,45 % порівняно з 2020 роком. Цей показник вказує на можливі проблеми в ефективності використання активів. Пошук шляхів оптимізації в цьому напрямку може включати вдосконалення управління запасами, зменшення часу обороту активів та підвищення продуктивності.

Усе це свідчить про позитивні зрушення в різних аспектах управління витратами на ТОВ «Пирятинському сирзаводі». Проте відзначимо, що для подальшого покращення ефективності слід розглянути можливості розробки програм оптимізації витрат на всіх етапах господарської діяльності, включаючи логістичні та фінансові процеси.

Відповідно до вище викладеного, можна ідентифікувати проблему високих витрат і розробити дерево цілей для ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою вирішення даної проблеми (рис. 2.5).



Рис 2.5. Дерево цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод» для оптимізації витрат господарської діяльності

Це дерево цілей надає структурований підхід до досягнення оптимізації витрат господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» через реалізацію конкретних стратегій у визначених напрямках.

Висновок до розділу 2

Під час аналізу організаційно-управлінської структури ТОВ «Пирятинський сирзавод» було встановлено, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель, яка є найбільш розповсюдженою в Україні. На ринку діють багато молокопереробних підприємств, які займаються переробкою молока і виробництвом молочної продукції. Ці підприємства мають різне походження, організаційну структуру та розміри, що дозволяє забезпечити різноманітність продукції та конкуренцію на ринку. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ТОВ «Терра Фуд» та ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат» як своїх основних конкурентів. Ці організації займаються схожою діяльністю та пропонують схожі товари на ринок, і змагаються за те, щоб залучити більше клієнтів і збільшити свою частку на ринку.

Проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод». Даний аналіз показав, що підприємство показує як позитивні, так і негативні зміни. Загалом, підприємство продемонструвало позитивний зріст у більшості ключових показників, але є деякі сфери, які вимагають уваги та оптимізації для забезпечення стабільного та стійкого розвитку в майбутньому. Також підприємство має достатній рівень економічної безпеки.

Було проаналізовано систему управління витратами господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», який показав позитивні тенденції у зростанні чистого доходу від реалізації та валового прибутку, що значно вплинуло на показники ефективності управління витратами.

Усе це свідчить про позитивні зрушення в різних аспектах управління витратами на ТОВ «Пирятинському сирзаводі». Проте відзначимо, що для подальшого покращення ефективності слід розглянути можливості розробки програм оптимізації витрат на всіх етапах господарської діяльності, включаючи логістичні та фінансові процеси.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД»

3.1. Проблеми та перспективи оптимізації витрат на підприємстві в сучасних умовах: вітчизняний та зарубіжний досвід

Оптимізація витрат на підприємстві стає справді важливою місією в сучасних умовах, де підприємства постійно стикаються зі складними викликами та можливостями. Вимоги до конкурентоспроможності стають все більшими, і для багатьох підприємств зберігання стійкості та росту прибутковості стає головною метою. З плином часу, глобалізація та зростання конкуренції примушують підприємства розглядати оптимізацію витрат як стратегічний пріоритет. Зміни в економічних умовах, такі як зміни в обсягах виробництва, зміни валютних курсів та коливання вартості сировини, можуть впливати на фінансову стабільність підприємства. Тому оптимізація витрат допомагає адаптуватися до таких змін та забезпечити ефективну фінансову стратегію.

Ще однією важливою складовою оптимізації витрат є розвиток та впровадження нових технологій. Сучасні інноваційні рішення, такі як автоматизація виробництва, аналіз даних, штучний інтелект, ІТ дозволяють підприємствам ефективно контролювати та зменшувати витрати. Крім того, оптимізація витрат вимагає постійного вдосконалення управлінських практик і стратегій. Підприємства повинні постійно оцінювати свої процеси, виявляти можливості для оптимізації та впроваджувати ефективні рішення, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

В умовах сучасного бізнес-середовища підприємства стикаються з різними викликами та проблемами, які можуть серйозно впливати на їхню ефективність та конкурентоспроможність. Оптимізація витрат стає ключовим завданням для забезпечення стійкості та успіху підприємств у цьому конкурентному середовищі. В цьому контексті, ми розглянемо деякі з основних проблем, з якими стикаються

підприємства і як вони впливають на діяльність підприємств [4, с. 139–143].

Прогрес та розвиток технологій стали ключовими драйверами сучасного бізнесу, і водночас вони викликають одну з найважливіших проблем для підприємств – застарілі технології та обладнання. Ця проблема не обмежується лише Україною, вона актуальна для багатьох країн світу. Багато підприємств залишаються прив'язаними до застарілих виробничих систем та процесів, що, в свою чергу, призводить до низької продуктивності та зростання витрат.

Оновлення та модернізація існуючих технологій можуть стати великим фінансовим завданням для підприємств, однак на довгострокову перспективу це вкрай важливо. Діджиталізація та модернізація технологій допомагає підприємствам збільшити продуктивність, покращити якість продукції та оптимізувати процеси. Поєднання передових технологій інколи може навіть знизити загальні витрати на експлуатацію та обслуговування.

Високі енергетичні витрати є серйозною проблемою для багатьох підприємств, і ця проблема стає особливо актуальною в Україні, де вартість енергоресурсів може підвищуватися через імпорту. Однак, впровадження великих енергозберігаючих заходів та підвищення загальної енергоефективності можуть відкрити шлях до зниження цих витрат і зробити виробництво більш прибутковим.

Здійснення інвестицій у сучасні технології, які зменшують споживання енергії та покращують її використання, може призвести до зменшення обсягу енергоресурсів, необхідних для виробництва. Крім того, розробка та впровадження ефективних систем моніторингу та управління споживанням енергії дозволяють підприємствам точно контролювати та оптимізувати енергетичні процеси. Такий підхід не тільки сприяє зниженню витрат, але й позитивно позначається на екологічних аспектах діяльності підприємства, сприяючи зменшенню викидів та підвищенню сталості виробництва. У підсумку, енергоефективність стає необхідною складовою стратегії для забезпечення успішного та стійкого функціонування підприємств у сучасних умовах.

Основною проблемою України в сучасних умовах економіки є проблеми у сфері управління людськими ресурсами охоплюють багато важливих аспектів,

включаючи нестачу кваліфікованого персоналу та втрату цінних кадрів, які вирушають за кордон. Забезпечення високої якості робочої сили та її збереження є надзвичайно важливим завданням для численних підприємств. Це може вимагати значних інвестицій у навчання та професійний розвиток працівників, а також розробки стратегій для залучення та утримання талановитих фахівців. Необхідність в надійному та кваліфікованому персоналі стає ще більш актуальною в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за талановитими працівниками є жорсткою.

Здатність залучати та утримувати кваліфікованих фахівців може визначити успіх або невдачу підприємства. Для досягнення цієї мети компанії розвивають стратегії привабливості роботодавця, пропонуючи конкурентні умови праці, можливості для професійного росту та розвитку кар'єри. Крім того, інвестиції у навчання та розвиток працівників допомагають не тільки підвищити їхню кваліфікацію, але і підтримують внутрішню культуру росту та інновацій. Це може стимулювати залучення та утримання висококваліфікованого персоналу та забезпечити підприємству конкурентну перевагу на ринку. У підсумку, проблеми у сфері управління людськими ресурсами потребують комплексного підходу та інноваційних стратегій для забезпечення належного управління персоналом та зростання вартості працівників для підприємства [25, с. 79–90].

Нестабільна економічна обстановка, яка включає в себе коливання валютних курсів та прояви інфляції, може викликати непередбачувані зрушення і має потенціал вплинути на вартість виробництва та реалізацію продукції. Ця нестабільність створює серйозні виклики для підприємств, які вимагають від їхніх управлінців розробки дієвих стратегій управління ризиками та фінансового планування з метою забезпечення стійкості у змінних умовах.

Зміни валютних курсів можуть впливати на вартість імпортованих сировинних матеріалів і обладнання, що впливає на загальні витрати підприємства. Інфляція, зі свого боку, може підвищувати ціни на споживчі товари та послуги, що веде до збільшення витрат на виробництво. Однак, вмілий фінансовий менеджмент і розробка стратегій управління ризиками дозволяють підприємствам вирішувати ці питання.

Це може включати в себе застосування фінансових інструментів для захисту від коливань валютних курсів, диверсифікацію постачальників та матеріалів, а також планування рівня цін і змін у виробничих процесах. Важливою є також гнучкість і здатність реагувати на економічні зміни, адаптуючи стратегії та плани дій до нових умов. У підсумку, нестабільність економічних умов вимагає від підприємств готовності до змін і активного управління ризиками для збереження стійкості та конкурентоспроможності у непередбачуваних умовах.

В сучасному світі бізнесу оптимізація витрат стала важливою ключовою стратегією для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті іноземний досвід грає важливу роль у формуванні ефективних підходів до управління ресурсами та оптимізації витрат. Зарубіжні компанії демонструють різні практики, які можуть послужити прикладом для використання в українських умовах. Однією інноваційною практикою, яка може послужити корисним прикладом для українських підприємств, є концепція «Just-in-Time» (JIT) виробництва. Цей метод передбачає точне планування та поставки матеріалів саме у момент їх необхідності, що дозволяє уникнути зберігання великих запасів та зменшити витрати на складське утримання.

Для українських підприємств, які часто стикаються із високими витратами на утримання запасів, впровадження JIT може бути особливо цінним. Це дозволить не тільки звільнити фінансові ресурси, які раніше були призначені для закупівлі та зберігання матеріалів, але й покращити ефективність виробничих процесів. За допомогою JIT виробництва підприємства можуть швидше реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах, мінімізувати ризики перепродажу або застарілих запасів, і підтримувати оптимальний баланс між виробництвом та поставками. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує більш ефективне використання ресурсів, що є важливим фактором для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища [41, с. 40–46].

Аутсорсинг – це ще один важливий стратегічний підхід у сучасному бізнесі, який дозволяє підприємствам зосередитися на своїх основних компетенціях та ефективно управляти ресурсами. Цей підхід передбачає залучення зовнішніх

партнерів або фахівців для виконання певних функцій або послуг, які раніше виконувалися внутрішньо. Аутсорсинг може охоплювати різноманітні аспекти бізнесу, від інформаційної технології до обліку та фінансів, від виробництва до маркетингу та клієнтського обслуговування. Цей підхід має декілька переваг:

- зменшення внутрішніх витрат – аутсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати на зарплату, найм персоналу, обладнання та його обслуговування;

- концентрація на стратегічних завданнях – підприємства можуть зосередитися на своїх основних завданнях та розвитку бізнесу, перекладаючи виконання інших функцій на партнерів;

- експертність і якість – зовнішні постачальники можуть мати великий досвід та експертність у своїй області, що сприяє високій якості виконання завдань;

- гнучкість – аутсорсинг дозволяє бізнесу бути більш гнучким та адаптивним до змін на ринку, зокрема швидко реагувати на зміну попиту;

- зменшення ризиків – ризики, пов'язані з виконанням певних завдань, можуть бути передані на постачальників.

Цей підхід дозволяє підприємствам оптимізувати витрати та зосередитися на своїх конкурентних перевагах. Однак перед впровадженням аутсорсингу важливо враховувати вибір надійних та досвідчених партнерів, а також ретельно управляти цими відносинами для досягнення максимальних переваг.

Цифрова трансформація – це може стати ключовим аспектом у сучасному бізнесі, де використання передових інформаційних технологій, таких як штучний інтелект та аналіз даних, грає важливу роль у оптимізації процесів та зниженні витрат. Цифрова трансформація передбачає впровадження інноваційних інформаційних рішень та технологій для покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Інструменти штучного інтелекту дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, сприяючи збільшенню продуктивності та зменшенню витрат на робочу силу. Аналіз даних допомагає виявляти ефективність процесів та ресурсів, що дозволяє оптимізувати їх використання. Застосування цифрових технологій також дозволяє підприємствам отримувати більше інформації про своїх клієнтів, ринок та конкурентів.

3.2. Напрями підвищення ефективності управління витратами ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Однією з основних стратегій для покращення коефіцієнта оборотності активів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є оптимізація використання необоротних активів, якщо немає планів щодо збільшення завантаженості. До цього варіанту входить продаж частини незавантажених активів, зменшення рівня запасів і активний підхід до врегулювання дебіторської заборгованості. Крім того, можливість збільшення обсягів продажів також може позитивно вплинути на ефективність обороту активів [43, с. 59–62].

Аналіз та прогнозування витрат на підприємстві є невід’ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на досягнення сталого росту та максимізацію прибутку в майбутньому. Цей процес вимагає систематичного підходу, глибокого розуміння внутрішньої та зовнішньої ситуації підприємства, а також використання аналітичних інструментів для виявлення можливостей оптимізації витрат та підвищення ефективності операцій. Витрати, отримані ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2011–2022 рр., представлені на рис. 3.1.

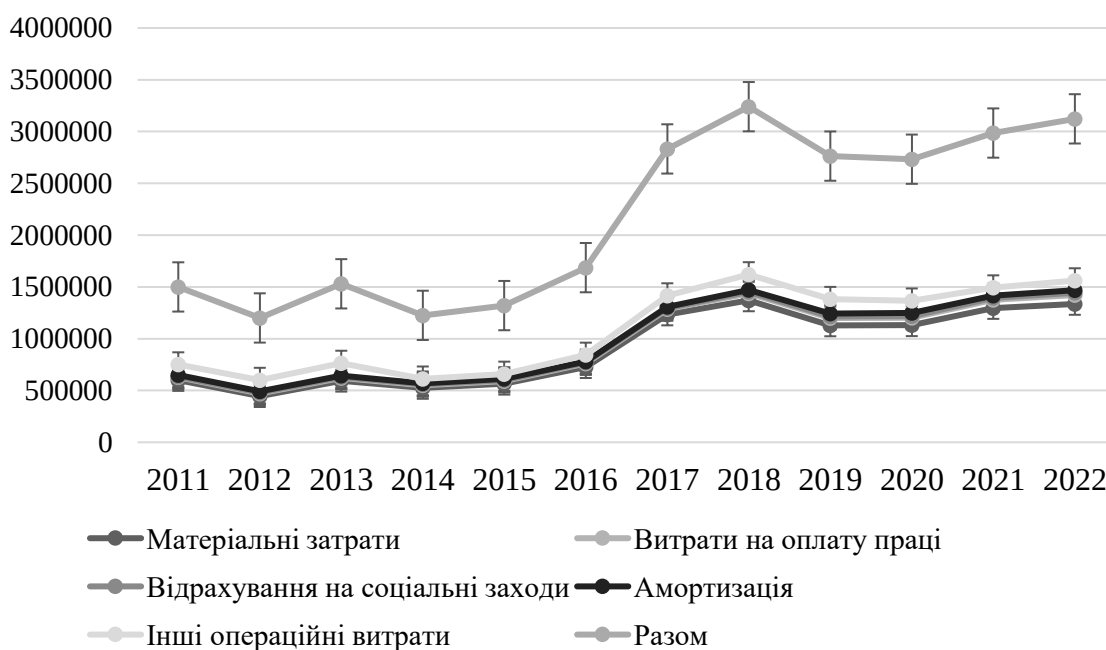


Рис. 3.1. Витрати, отримані ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2011–2022 роки, тис. грн

З метою забезпечення більш зрозумілого аналізу графічних даних, запропонуємо оформити наведену інформацію у вигляді таблиці. Це дозволить наглядно відобразити дані та сприяє легшому порівнянню та аналізу.

Таблиця 3.1

**Витрати, отримані ТОВ «Пирятинський сирзавод»
за 2011–2022 р.р., тис. грн**

Роки	Мат. затрати	Витрати на о. п.	Відрах. на соц. заходи	Аморт.	Інші операційні витрати	Разом	Відхилення загальних витрат	
							+/-	%
2011	601510	25230	8750	13751	100798	750039	—	—
2012	446042	25051	8755	12345	108083	600276	-155468	-25,85
2013	594639	27636	9561	11120	122204	765160	148597	33,31
2014	525223	25878	8425	10383	43009	612918	-69416	-11,67
2015	565600	26268	9200	9861	49055	659984	40377	7,69
2016	725828	36481	7831	10158	62859	843157	160228	28,33
2017	1234336	50520	10816	11678	108838	1416188	508508	70,06
2018	1370275	67949	14299	18309	149224	1620056	135939	11,01
2019	1128727	70 319	14976	29085	138502	1381609	-241548	-17,63
2020	1130194	72 072	16377	30098	117 812	1366553	1467	0,13
2021	1296969	78129	18681	23529	75576	1492884	166775	14,76
2022	1335940	86170	21884	25989	91388	1561371	38971	3,00

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» відзначаються зростанням, з найбільш виразним приростом у 2017 році в порівнянні з попереднім роком – на рівень 70,06 %. Основною причиною цього є різке збільшення вартості молочної сировини та розширення виробничих потужностей підприємства.

На тлі зростаючої вартості сировини, ТОВ «Пирятинський сирзавод» також виконувало стратегічний рух щодо розширення виробничих можливостей. Це нарощування потужностей виробництва стало ще однією фактором, який призвів до збільшення загальних витрат. Така діяльність, хоча й вимагає інвестицій, в майбутньому сприяла підвищенню обсягів виробництва та розширенню ринкових можливостей підприємства.

Якість прогнозування витрат значною мірою визначається правильним вибором методу прогнозування. У даному випадку, ми вирішили скористатися моделлю середніх групових точок, яка є доречною тоді, коли наявні обмежені дані для прогнозу, і використання більш складних підходів не є доцільним.

Використання моделі середніх групових точок надає нам певний орієнтир стосовно майбутнього розвитку, однак важливо зазначити, що ці результати можуть бути відредаговані враховуючи різні фактори. Даний підхід можна успішно використовувати як для довгострокових, так і для короткострокових передбачень, забезпечуючи певну стабільність і відносну точність при недостатній кількості вхідних даних. Враховуючи вище сказане, використання моделі середніх групових точок дозволяє нам мати приблизний настановний курс для майбутнього розвитку, але водночас вимагає обережного аналізу та можливої корекції в залежності від нових обставин та важливих впливаючих факторів [23, с. 656].

Модель середніх групових точок обчислюються за формулами 2.1–2.3:

$$y = b_0 + b_1 \times t; \quad (2.1)$$

$$b_1 = \frac{Y_n - y_1}{tn - t_1}; \quad (2.2)$$

$$b_0 = y_1 - b_1 \times t_1, \quad (2.3)$$

де t_1 – середнє значення T за 2011–2016 рр.;

y_1 – середнє значення витрат за 2011–2016 рр.;

t_2 – середнє значення T за 2017–2022 рр.;

y_2 – середнє значення витрат за 2017–2022 рр.

Підставивши значення в формули, ми отримали результати, та показали їх у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників для прогнозування витрат господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю середніх групових точок

Показники	Мат. з	Витрати на оплату праці	Відрахування на соц. заходи	Амортизація	Інші оп. в	Разом
t1	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
y1	576473,67	27757,33	8753,67	11269,67	81001,33	705255,67
t2	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
y2	1249406,83	70859,83	16172,17	23114,67	113556,67	1473110,17
b1	112155,53	7183,75	1236,42	1974,17	5425,89	127975,75
b0	296084,85	9797,96	5662,63	6334,25	67436,61	385316,29
Y	296084,85+11 2155,53*t	9797,96+71 83,75*t	5662,63+12 36,42*t	6334,25+19 74,17*t	67436,61+5 425,89*t	385316,29+12 7975,75*t

Дані прогнозування за моделлю середніх групових точок для

ТОВ «Пирятинський сирзавод» представимо у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозування витрат господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю середніх групових точок

Роки	Мат. з	Витрати на оп. п	Відрах. на соц. заходи	Аморт.	Інші оп. в	Разом	Т	Відхилення витрат
								%
Фактичні дані	2011	601510	25230	8750	13751	100798	750039	0
	2012	446042	25051	8755	12345	108083	600276	1
	2013	594639	27636	9561	11120	122204	765160	2
	2014	525223	25878	8425	10383	43009	612918	3
	2015	565600	26268	9200	9861	49055	659984	4
	2016	725828	36481	7831	10158	62859	843157	5
	2017	1234336	50520	10816	11678	108838	1416188	6
	2018	1370275	67949	14299	18309	149224	1620056	7
	2019	1128727	70319	14976	29085	138502	1381609	8
	2020	1130194	72072	16377	30098	117812	1366553	9
	2021	1296969	78129	18681	23529	75576	1492884	10
	2022	1335940	86170	21884	25989	91388	1561371	11
Прогнозні	2023	1641951,18	96002,96	20499,63	30024,25	132547,28	1921025,29	12
	2024	1754106,71	103186,71	21736,04	31998,42	137973,17	2049001,04	13
	2025	1866262,24	110370,46	22972,46	33972,58	143399,06	2176976,79	14
	2026	1978417,76	117554,21	24208,88	35946,75	148824,94	2304952,54	15
	2027	2090573,29	124737,96	25445,29	37920,92	154250,83	2432928,29	16

Для кращого розуміння результатів прогнозування витрат господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю середніх групових точок, вони були представлені у вигляді рис. 3.2.

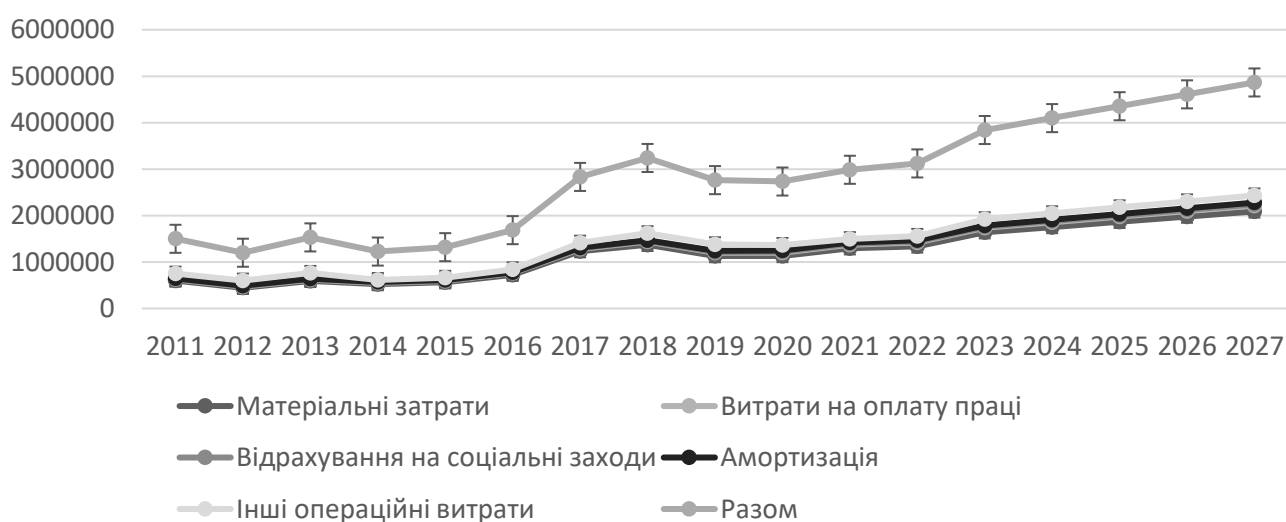


Рис 3.2. Прогнозування витрат господарської діяльності

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за моделлю середніх групових точок

За результатами прогнозування визначається тенденція до збільшення витрат господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». У 2023 році витрати складатимуть 1921025,29 тис. грн, у 2024 році – складатимуть 2049001,04 тис. грн, у 2025 році – 2176976,79 тис. грн, у 2026 році – 2304952,54 тис. грн, у 2026 році – 2432928,29 тис. грн

Для забезпечення втілення цих передбачуваних показників у реальність необхідно прийняти відповідні стратегічні кроки та заходи, спрямовані на збільшення ефективності господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Здійснення конкретних дій, таких як вдосконалення виробничих процесів, оптимізація управлінської структури, розробка та впровадження нових продуктів чи покращення маркетингових стратегій, може сприяти досягненню передбачуваних показників витрат. Також важливо враховувати змінні економічні умови та зовнішні фактори, які можуть вплинути на витрати підприємства, та адаптувати стратегії згідно з ними. Тільки завдяки відповідному плануванню та реалізації практичних дій можна забезпечити підтвердження передбачуваних даних в реальних фінансових результатах.

Як було зазначено раніше, основною негативною проблемою для підприємства є недоцільне використання його ресурсів. Для вирішення цього питання можливе вдосконалення управління запасами, скорочення часу обороту активів та підвищення продуктивності. Таким чином, можна залучити інвестиції та розробити інвестиційні проекти. Цілком перспективною є сфера цифрової трансформації системи управління запасами та бухгалтерського обліку, це сприятиме більш ефективному виконанню управлінських процесів, включаючи краще управління витратами та їх оптимізацію.

Вибір системи бухгалтерського обліку є важливим кроком для поліпшення управління запасами та оптимізації витрат у підприємстві. Ефективна бухгалтерська система дозволяє точно відстежувати рух запасів, втілювати стратегії зниження витрат та вдосконалювати процеси управління ресурсами. У табл. 2.19 наведено аналіз різних типів систем та їх переваги з метою досягнення ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат [20, с. 177].

Аналіз різних типів бухгалтерських систем та їх переваг з метою досягнення ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат

Тип	Переваги для досягнення ефективного управління ресурсами та оптимізації витрат
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	ERP-системи об'єднують різні аспекти бізнесу, включаючи бухгалтерський облік, управління запасами, виробництво, продажі та багато іншого, в єдину інтегровану платформу. Це дозволяє керівникам отримувати повний огляд стану запасів та використовувати цю інформацію для стратегічного прийняття рішень.
Спеціалізовані системи управління запасами (Inventory Management Systems)	Ці системи спеціалізуються на управлінні запасами та забезпечують точний облік запасів, їхню оптимізацію, контроль за рухом та замовленнями. Вони дозволяють налаштовувати різні правила поповнення запасів, проводити аналіз та отримувати звіти для ефективного управління.
Хмарні системи бухгалтерського обліку	Хмарні системи дозволяють вести бухгалтерський облік та управління запасами онлайн. Це забезпечує доступ до інформації з будь-якого пристрою та місця, що особливо корисно для компаній з розподіленими командами або кількома підрозділами.
POS-системи (Point of Sale)	Якщо ви маєте роздрібний бізнес, POS-системи можуть допомогти відстежувати рух товарів в реальному часі та автоматично оновлювати інформацію про запаси.
Системи зі штучним інтелектом та аналітикою	Деякі сучасні системи використовують технології штучного інтелекту та аналізу даних для передбачення попиту на продукцію та оптимізації запасів на основі історичних даних та трендів.
BAS (Business Accounting Software)	Надає можливість інтегрувати всі аспекти бухгалтерського обліку та управління запасами в єдиний фреймворк. Це дозволяє отримати цілісний огляд стану запасів, виробництва, фінансів та інших аспектів бізнесу.
Системи RFID (Radio-Frequency Identification)	Технологія RFID дозволяє відстежувати рух товарів за допомогою радіочастотних міток. Це може спростити і прискорити процес обліку запасів.
API-інтеграція	Деякі компанії використовують API для інтеграції своєї системи обліку запасів з іншими додатками або платформами, такими як електронна комерція або CRM-системи.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Вибір оптимальної системи управління є комплексним завданням, що визначається різноманітністю факторів, серед яких важливі тип підприємства, його розмір, потреби у функціональності програмного забезпечення, наявність фінансових ресурсів та інші показники. Перед покупкою будь-якої системи необхідно ретельно проаналізувати ситуацію, ознайомитися з можливостями, зібрати відгуки реальних користувачів, і врахувати всі відмінності підприємства, щоб забезпечити ефективне управління запасами та іншими ключовими процесами.

Розглядаючи специфіку діяльності ПАТ «Пирятинський сирзавод», можна розглянути низку рішень, включаючи ERP-системи та BAS. Після глибокого аналізу ми визначили, що для нас найбільш підходящим варіантом є система BAS, спеціалізована на управлінні харчовим виробництвом. Цей вибір обумовлений тим, що система BAS відповідає особливостям нашого підприємства, дозволяючи ефективно управляти всіма етапами виробництва сиру та пов'язаними процесами.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в умовах ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Впровадження BAS (Business Automation Systems) технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» відкриває перспективи для зменшення операційних витрат, прискорення внутрішніх операцій і підвищення надійності їх функціонування. Це зумовлено низкою факторів, які роблять цю систему важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу. Зниження операційних витрат відбувається через оптимізацію бізнес-процесів, використання автоматизованих рішень та покращену взаємодію між різними відділами підприємства.

Система BAS дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як облік та керування запасами, обробку замовлень та інші бізнес-процеси. Це дозволяє зменшити кількість людських помилок, що сприяє підвищенню точності та продуктивності роботи. Прискорення внутрішніх операцій стає можливим завдяки швидкому доступу до даних, їх автоматичному обробленню та надійному зберіганню. Система BAS дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан запасів, обробляти замовлення клієнтів та здійснювати інші операції без затримок.

Підвищення надійності операцій досягається завдяки структурованому підходу до управління, моніторингу та контролю за процесами. Система BAS дозволяє виявляти можливі проблеми та незгладженості на ранніх етапах, що допомагає уникнути серйозних неполадок та забезпечити стабільну роботу підприємства [40, с. 198].

Для доцільності впровадження системи BAS для ТОВ «Пирятинський сирзавод» важливо провести аналіз внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства, а також зовнішні можливості і загрози, які впливають на її діяльність. TOWS аналіз – це інструмент стратегічного аналізу, який допомагає визначити стратегічні альтернативи для організації на основі аналізу її внутрішніх сильних і слабких сторін та зовнішніх можливостей і загроз. На рис. 3.3 представлено TOWS-аналіз для визначення стратегій впровадження BAS в ТОВ «Пирятинський сирзавод».

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
	S1. Досвід в галузі виробництва сиру. S2. Модернізоване обладнання і технології. S3. Якість продукції та впізнаваний бренд.	W1. Високі витрати на виробництво. W2. Застарілі інформаційні системи та процеси. W3. Обмежена автоматизація та інтеграція бізнес-процесів.
Можливості (Opportunities)	S-O (Використання сильних сторін для використання можливостей)	W-O (Подолання слабкостей завдяки можливостям):
O1. Ріст попиту на сир на ринку. O2. Розвиток інноваційних технологій у галузі харчової промисловості. O3. Підтримка державних програм для модернізації виробництва.	SO1. Використання досвіду та експертизи для виробництва високоякісного сиру з використанням інноваційних технологій. SO2. Впровадження BAS для оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. SO3. Використання підтримки державних програм для модернізації виробництва.	WO1. Покращення інформаційних систем та інфраструктури для підтримки автоматизованих процесів. WO2. Впровадження BAS для зменшення витрат і підвищення продуктивності.
Загрози (Threats)	S-W (Використання сильних сторін для подолання слабкостей)	W-T (Зменшення слабкостей та зменшення загроз):
T1. Зростання конкуренції в галузі. T2. Зміни в регулятивному середовищі та стандартах безпеки. T3. Зміни в цінах на сировину.	SW1. Позиціонування бренду «Пирятинський сирзавод» як виробника сиру високої якості, використовуючи автоматизовані процеси для забезпечення стабільної якості продукції.	WT1. Аналіз і зменшення внутрішніх витрат на виробництво. WT2. Моніторинг і адаптація до змін в регулятивному середовищі та цінах на сировину.

Рис. 3.3 TOWS-аналіз впровадження BAS в ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, проведений в рамках TOWS аналізу

для ТОВ «Пирятинський сирзавод», надає цінну інформацію для визначення стратегій впровадження Business Automation Systems (BAS) з метою зменшення витрат та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Серед сильних сторін виділяються досвід в галузі, модернізоване обладнання та відмінність продукції і бренд підприємства. Ці фактори можуть бути використані для створення конкурентних переваг, особливо в контексті росту попиту на сир на ринку та можливостей розвитку інноваційних технологій. З іншого боку, слабкі сторони, такі як високі витрати на виробництво, застарілі інформаційні системи та обмежена автоматизація, створюють проблеми, які можуть бути вирішені завдяки впровадженню BAS.

Зовнішні можливості, такі як ріст попиту на сир і підтримка державних програм для модернізації виробництва, створюють можливість для розвитку і впровадження інноваційних рішень, включаючи BAS. Загрози, такі як зростання конкуренції та зміни в регулятивному середовищі та цінах на сировину, потребують адаптації і захисту від ризиків.

На підставі аналізу було запропоновано ряд стратегій, які можуть бути використані для впровадження BAS на ТОВ «Пирятинський сирзавод», включаючи оптимізацію виробничих процесів, зменшення внутрішніх витрат та позиціонування бренду «Пирятинський сирзавод» як виробника високоякісного сиру.

Відповідно до попередньої оцінки, заснованої на аналітичних статтях, передбачається, що витрати на розробку необхідного програмного забезпечення складають 42 тис. грн, а річні витрати на його підтримку – 360 тис. грн. У той же час передбачається, що підприємство зможе зменшити свої витрати на 5 %, а доходи збільшити на 2 %. Розрахунки проведено для ТОВ «Пирятинський сирзавод» – середньорічне зростання доходу становитиме 31 583,45 тис. грн, зменшення витрат на 78 068,55 тис. грн. Таким чином, річний ефект становитиме 109 652 тис. грн.

**Проміжні результати розрахунків інвестиційного проєкту для
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Рік	CF _i	I _i	КД _i , d=35 %	CF _i *КД _i , d=35 %	I _i *КД _i	C _j
1	109 652	402	0,741	81252,1	297,882	81252,1
2	109 652	360	0,548	60089,3	197,28	141341
3	109 652	360	0,406	44518,7	146,16	185860
Разом	328956	1122	x	185860	641,322	x

Джерело: складено автором на основі проведених досліджень.

Чиста приведена вартість відображає перевищення дисконтованих доходів над дисконтованими витратами. У розрахунках було отримано:

$$NPV = 185860 - 641,322 = 185\,218,678 \text{ тис. грн,}$$

що свідчить про те, що дохід отриманий, від проєкту, перевищує вартість вкладених коштів. Враховуючи позитивне значення, що більше за 0, можна стверджувати, що проєкт є ефективним.

Далі, розглянувши індекс рентабельності інвестицій, виявлено, що:

$$PI = 185860 / 641,322 = 289,8.$$

Цей показник вказує на те, що за кожну гривню, інвестовану в проєкт, ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримує 289,8 грн доходу. Оскільки це значення перевищує 1, можна зробити висновок, що проєкт є ефективним з фінансової точки зору.

Останнім аспектом є розрахунок дисконтованого періоду окупності, який вказує на час, необхідний для повного відшкодування вкладених коштів. Результат розрахунку:

$$DPP = 1 + (641,322 - 81252,1) / 60089,3 = 0,34 \text{ р.}$$

Проєкт окупиться через 4 місяці. Отже, впровадження BAS технологій в діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» є доцільним кроком до підвищення ефективності, оптимізації витрат та забезпечення більш надійної та продуктивної роботи всіх бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

Оптимізація витрат на підприємстві стає справді важливою місією в сучасних умовах, де підприємства постійно стикаються зі складними викликами та можливостями. Вимоги до конкурентоспроможності стають все більшими, і для багатьох підприємств зберігання стійкості та росту прибутковості стає головною метою. З плином часу, глобалізація та зростання конкуренції примушують підприємства розглядати оптимізацію витрат як стратегічний пріоритет.

Однією з основних стратегій для покращення коефіцієнта оборотності активів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є оптимізація використання необоротних активів, якщо немає планів щодо збільшення завантаженості. Для вирішення цього питання можливе вдосконалення управління запасами, скорочення часу обороту активів та підвищення продуктивності. Таким чином, можна залучити інвестиції та розробити інвестиційні проекти. Цілком перспективною є сфера цифрової трансформації системи управління запасами та бухгалтерського обліку, це сприятиме більш ефективному виконанню управлінських процесів, включаючи краще управління витратами та їх оптимізацію. Впровадження BAS (Business Automation Systems) технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» відкриває перспективи для зменшення операційних витрат, прискорення внутрішніх операцій і підвищення надійності їх функціонування.

Відповідно до попередньої оцінки, заснованої на аналітичних статтях, передбачається, що витрати на розробку необхідного програмного забезпечення складають 42 тис. грн, а річні витрати на його підтримку – 360 тис. грн. У той же час передбачається, що підприємство зможе зменшити свої витрати на 5 %, а доходи збільшити на 2 %. Розрахунки проведено для ТОВ «Пирятинський сирзавод» – середньорічне зростання доходу становитиме 31 583,45 тис. грн., а зменшення витрат на 78 068,55 тис. грн. Таким чином, річний ефект становитиме 109 652 тис. грн.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу теоретичних основ і методичних аспектів управління витратами в господарській діяльності можна зробити наступні висновки;

1. Управління витратами господарської діяльності підприємства є надзвичайно важливим процесом для забезпечення стійкості підприємницької діяльності. Організації, які не приділяють належної уваги управлінню витратами, часто зазнають фінансові труднощі. Одна з основних переваг ефективного управління витратами полягає в тому, що підприємство може досягати оптимального використання своїх ресурсів. Це означає, що підприємство витрачає гроші на тільки ті ресурси, які дійсно потрібні для забезпечення його функціонування й розвитку. За допомогою ефективного управління витратами, підприємство може зменшити свої видатки, а також виявити сховані резерви.

2. Під час аналізу організаційно-управлінської структури ТОВ «Пирятинський сирзавод» було встановлено, що підприємство використовує лінійно-функціональну модель, яка є найбільш розповсюдженою в Україні. На ринку діють багато молокопереробних підприємств, які займаються переробкою молока і виробництвом молочної продукції. Ці підприємства мають різне походження, організаційну структуру та розміри, що дозволяє забезпечити різноманітність продукції та конкуренцію на ринку.

3. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має ТОВ «Терра Фуд» та ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат» як своїх основних конкурентів. Ці організації займаються схожою діяльністю та пропонують схожі товари на ринок, і змагаються за те, щоб залучити більше клієнтів і збільшити свою частку на ринку.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» володіє значним досвідом і впевнено займає високі позиції на ринку сиро-молочної промисловості. Це підприємство відоме своїми сучасними технологіями виробництва, використанням інноваційних методів контролю якості та підтримки високих стандартів продукції. Під час аналізу організаційно-управлінської структури ТОВ «Пирятинський сирзавод» було встановлено, що підприємство

використовує лінійно-функціональну модель, яка є найбільш розповсюдженою в Україні.

5. Проведено діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод». Даний аналіз показав, що підприємство показує як позитивні, так і негативні зміни. Рентабельність продукції та власного капіталу показали значний ріст, що свідчить про успішне управління та здатність підприємства досягати прибутковості. Однак, були також спостережені падіння коефіцієнтів оборотності оборотних активів і забезпеченості власними засобами, що може вказувати на недостатню ефективність управління ресурсами та потребу в оптимізації фінансових процесів. Для вирішення цього питання можливе вдосконалення управління запасами, скорочення часу обороту активів та підвищення продуктивності. Таким чином, можна залучити інвестиції та розробити інвестиційні проекти. Цілком перспективною є сфера цифрової трансформації системи управління запасами та бухгалтерського обліку, це сприятиме більш ефективному виконанню управлінських процесів, включаючи краще управління витратами та їх оптимізацію.

6. Впровадження BAS (Business Automation Systems) технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» відкриває перспективи для зменшення операційних витрат, прискорення внутрішніх операцій і підвищення надійності їх функціонування. Це зумовлено низкою факторів, які роблять цю систему важливим інструментом для підвищення ефективності бізнесу. Зниження операційних витрат відбувається через оптимізацію бізнес-процесів, використання автоматизованих рішень та покращену взаємодію між різними відділами підприємства.

7. Система BAS дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як облік та керування запасами, обробку замовлень та інші бізнес-процеси. Це дозволяє зменшити кількість людських помилок, що сприяє підвищенню точності та продуктивності роботи. Прискорення внутрішніх операцій стає можливим завдяки швидкому доступу до даних, їх автоматичному обробленню та надійному зберіганню. Система BAS дозволяє оперативно отримувати інформацію про стан запасів, обробляти замовлення клієнтів та здійснювати інші операції без затримок.

Це підвищує реакційність підприємства на зміни у ринкових умовах та допомагає забезпечувати вчасну поставку продукції. Підвищення надійності операцій досягається завдяки структурованому підходу до управління, моніторингу та контролю за процесами. Система BAS дозволяє виявляти можливі проблеми та незгладженості на ранніх етапах, що допомагає уникнути серйозних неполадок та забезпечити стабільну роботу підприємства

8. На підставі TOWS-аналізу було запропоновано ряд стратегій, які можуть бути використані для впровадження BAS на ТОВ «Пирятинський сирзавод», включаючи оптимізацію виробничих процесів, зменшення внутрішніх витрат та позиціонування бренду «Пирятинський сирзавод» як виробника високоякісного сиру.

9. Відповідно до попередньої оцінки, заснованої на аналітичних статтях, передбачається, що витрати на розробку необхідного програмного забезпечення складають 42 тис. грн, а річні витрати на його підтримку – 360 тис. грн. У той же час передбачається, що підприємство зможе зменшити свої витрати на 5 %, а доходи збільшити на 2 %. Розрахунки проведено для ТОВ «Пирятинський сирзавод» – середньорічне зростання доходу становитиме 31 583,45 тис. грн., а зменшення витрат на 78 068,55 тис. грн. Таким чином, річний ефект становитиме 109 652 тис. грн.

10. Розрахунок інвестиційного проєкту для ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав, що проєкт окупиться через 4 місяці. Чиста приведена вартість (NPV) складає 185 218,678 тис. грн, що свідчить про те, що дохід отриманий, від проєкту, перевищує вартість вкладених коштів. Індекс рентабельності інвестицій (PI) складає 289,8. Цей показник вказує на те, що за кожну гривню, інвестовану в проєкт, ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримує 289,8 грн доходу. Отже, впровадження BAS технологій в діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» є доцільним кроком до підвищення ефективності, оптимізації витрат та забезпечення більш надійної та продуктивної роботи всіх бізнес-процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросенко О.О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю промислових підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. Вип. 15. С. 122–126.
2. Бабенко Л. П., Лаврищева Е.М. Основи управління витратами підприємства: навч. посібн. К.: Знання. 2011. С. 269.
3. Белоусова І.В. Проблеми обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції в промисловості. Бухгалтерський облік і аудит. 2019. № 4. С. 3–10.
4. Бойко Є.І. Удосконалення системи управління витратами на підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2018. Вип. 18. С. 139 – 143.
5. Брехт У. Управління витратами: нові інструменти для практики: навч. посібн. К.: Gabler Verlag, Хайльбронн. 2015. С. 214.
6. Брігхем Е.Ф. Основи фінансового менеджменту: пер. з англ. ДНУ ім. Т.Г. Шевченка: навч. посібн. К.: ВАЗаКО. 2019. С. 100.
7. Великий Ю.М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. К.: ІНЖЕК. 2009. С. 192.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, затверджене Наказом міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318 [зі змін. та доп.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>. – Дата звернення: 03.12.2023.
9. Вітвіновський А.А. Система управління витратами на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://lubbook.org/book_486.html. – Дата звернення: 03.12.2023.
10. Вороная Н. Класифікація витрат на виробництво. Податки та бухгалтерський облік. 2016. С. 32.
11. Горнгрєн, Ч.Т., Фостер, Г., Облік витрат: менеджерський підхід: навч. посібник. К.: Prentice Hall. том 1, 10-е видання. 2010. С. 63.

12. Грещак М.Г. Управління витратами: навч. посібн. К.: Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. 2012. С. 131.
13. Грещак М.Г., Гордієнко В.М., Коцюба О.С. та ін. Управління витратами: навч. посіб. К.: Мін-во освіти і науки України, КНЕУ. 2018. С. 264.
14. Гусарова Л.В. Управління витратами: загальні поняття про витрати і управління ними. Калькулювання витрат: навч. посіб. К.: КНУБА. 2016. С. 44.
15. Давидович І.Є. Управління витратами: навч. посіб. К.: ЦУЛ. 2018. С. 320.
16. Дерій В.А. Термін «витрати» і його трактування для потреб обліку і контролю. Галицький економічний вісник. 2010. № 1(26). С. 154–160.
17. Жовнірова М.В. Удосконалення системи управління витратами на підприємстві. Фінанси України. 2016. № 4. С. 47.
18. Іванюта П.В., Лугівська О.П. Управління ресурсами та витратами: навч. посіб. за ред. Іванюти С.М. К.: Центр навчальної літератури. 2010. С. 30.
19. Іванюта П.В., Лугівська О.П., Управління витратами: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». К., 2021 р. С. 316.
20. Качмарик Я. Д. Витрати підприємства та шляхи їх оптимізації. Науковий вісник НЛТУ: зб. науково-техн. пр. Львів. 2007. 17.4. С. 174–177.
21. Кінні М.Р., Рейборн К.А. Облік витрат: Основи та розвиток. 7-е видання. видавництво: South Western Educational Publishing. Техас. 2018, С. 56.
22. Кіршина М.В. Комерційна логістика: навч. посіб. К.: Центр економіки і маркетингу. 2021. С. 153.
23. Клебанова Т.С., Курзенев В.А., Наумов В.М. та ін. Прогнозування соціально-економічних процесів: навч. посібн. Харків: Нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця, 2015. С. 656.
24. Когут У.І. Критерії класифікації витрат [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/08_27.pdf. – Дата звернення: 10.12.2023.
25. Корольова О.І. Облік витрат виробництва: проблеми та перспективи розвитку. Економіка та управління на транспорті. 2015. Вип. 1. С. 79–90.
26. Косинська О.В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. № 7(122). С. 106–

110.

27. Котенко Т.Ю. Аналіз витрат як складова управління на підприємствах будівельної галузі. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 6 (108). С. 118–121.

28. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посібн. Вид. 2-ге, перероб. й доп. К.: «Кондор». 2015. С. 308.

29. Кубишина Н.С. Управління витратною політикою підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 16. 2020. С. 300.

30. Кузьмін О.Є. Управління витратами на підприємствах: навч. посібн. К.: Львівської політехніки. 2019. С. 244.

31. Мокієнко Т.В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства. Вісник Полтавської державної аграрної академії. 2012. № 2. С. 205–207.

32. Ніпорко Н.І. Поняття системи та методів обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2014. Вип. 5–6. С. 130–133.

33. Новак І.А. Стратегічне управління витратами: навч. посібн. К.: Офісна економіка. Харків. 2016. С. 112.

34. Остапенко Ю. Метод обліку змінних витрат на підприємствах водного транспорту та його вплив на собівартість вантажних перевезень. Бухгалтерський облік і аудит. 2015. № 6. С. 39–44.

35. Павлова С.І. Метод таргет-костингу як прогресивний метод цільового стратегічного управління витратами. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. №10. С. 56–58.

36. Партин Г.О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: навч. посібник. К.: УБС НБУ. 2008. С. 219.

37. Піскунова Н.В. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства. Економічний аналіз. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2013. Том 13. С. 357–364.

38. Проданчук М.А. Таргет-костінг та кайзен-костінг як інструменти

оптимізації витрат у системі стратегічного управління. Збірник наукових праць ВНАУ Серія: Економічні науки №3 (69) Том 2. 2012. С. 150–155.

39. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги, недоліки. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 11. С. 39–42.

40. Пушкар М.С. Розробка систем обліку: навч. посібн. К.: Карт-бланш. Тернопіль. 2013. С. 198.

41. Рудніченко Є.М. Перспективи використання нетрадиційних методів управління витратами на вітчизняних промислових підприємствах. Економіка та управління підприємствами. 2015. С. 40–46.

42. Офіційна сторінка Товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>. – Дата звернення: 10.12.2023.

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

44. Скоропад І.С. Механізм управління витратами підприємства. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2010. Вип. 20. С. 229–232.

45. Скрипник М.І. Методи обліку витрат і методи калькулювання: сутність і співвідношення понять. Міжнародний збірник наукових праць. Випуск 2(14). С. 202–206.

46. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй: навч. посібн. К.: Наш формат. 2018. С. 218.

47. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравелла. Київ. 2013. С. 432.

48. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2000, С. 228.

49. Товстоп'ят Ю. Склад і класифікація витрат, що включаються до собівартості продукції. Податковий кодекс. 2014. №22. С. 228.

50. Турило А.М. Управління витратами підприємства: навч. посібн. К: КНЕУ, 2016. С. 57.

51. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2012. С. 656.

52. Червінська О.С. Особливості формування витрат на підприємствах різних галузей. Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. Львів. РВВ НЛТУ України. 2011. Вип. 21.11. С. 270–275.

53. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: навч. посібник. К.: ИНЖЕК. 2007. Ч. 1. С. 368.

54. Череп А. Проблеми обліку адміністративних витрат. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 9. С. 68.

55. Чернобай Л.І. Теоретичні основи ефективності керівництва підприємством. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 198.

56. Ясінська А.І. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах. Вісник НЛТУ. 2017. № 14 (594). С. 357–360.

ДОДАТКИ