

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь - «Магістр»

на тему: «Удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві»

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Недбаєва Анастасія Ігорівна

Керівник: *Орехова Альвіна Іванівна*
д.е.н., професор кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: *Кулик Вікторія Анатоліївна*
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів,
банківського бізнесу та оподаткування Національного
університету «Полтавська політехніка»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

Освітній ступінь «Магістр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ПІБ)

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Недбаєвій Анастасії Ігорівні

1. Тема роботи: **Удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві**
2. База практичного дослідження: **ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» м. Суми**

Керівник роботи Орехова Альвіна Іванівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «30» грудня 2022 р. № 2517-н

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «07» грудня 2023 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчо-нормативна база за темою дослідження, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства фінансів України, звітність підприємства, власні дослідження автора.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

дослідити теоретико-методичні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві; дослідити організаційно-економічну характеристику ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»; провести аналіз динаміки та структури витрат на підприємстві; провести оцінку системи управління витратами на підприємстві; запропонувати шляхи вдосконалення системи управління витратами на промисловому підприємстві; сформулювати висновки.

6. Дата видачі завдання: «19» вересня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2022 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень - грудень 2022 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень - липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2023 р.	виконано
5.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2023 р.	виконано
7.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	24 листопада 2023 р.	виконано
8.	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 1 грудня 2023 р.	виконано
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	30 листопада – 07 грудня 2023 р.	виконано
10.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	02 грудня – 04 грудня 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	11 грудня 2023 р.	

Студентка

(підпис)

А.І. Недбасва

Керівник роботи

(підпис)

А.І. Орехова

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Недбаєва А.І. Удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління витратами на промисловому підприємстві. Досліджено систему управління витратами на промисловому підприємстві. Запропоновані шляхи управління витратами на промисловому підприємстві.

Знання категорії витрат на виробництво та реалізацію продукції та підстави для їх класифікації дозволить менеджерам підприємства організувати раціональний процес їх управління, що дозволить забезпечити прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

Проведений аналіз дає підстави констатувати про загрозливу ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень збитковості на підприємстві за досліджуваний період маю стійку тенденцію до збільшення, що вкрай негативно характеризує господарську діяльність на підприємстві. Аналіз витрат за економічними елементами визначив, що виробництво ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» є матеріаломістким, крім того, що спостерігається тенденція до зменшення частки матеріальних та збільшення частки трудових витрат. Аналіз структури непрямих витрат дозволив виявити статті витрат, що мають динаміку зростання їх частки у структурі непрямих витрат і, як наслідок, собівартості продукції: витрати на оплату праці АУП, працівників загальнотехнічних та загальногосподарських служб; витрати на метрологічну перевірку; витрати на зв'язок та інтернет.

Удосконалення системи управління витратами підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів і зниження витрат. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність, покращити конкурентоспроможність та підвищити прибутковість. Запропоновано матрицю вибору стратегії управління витратами, яка надасть змогу підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства за основними критеріями, враховуючи наявний потенціал. На основі представленого системного підходу до управління витратами, а також системи «ощадливого виробництва» у дочірньому підприємстві пропонується створити службу управління витратами, яка перебуватиме у прямому підпорядкуванні у керівника та здійснюватиме функціональний контроль за рештою підрозділів. Служба управління витратами почне поступово впроваджувати систему «ощадливого виробництва» на підприємстві. Служба управління витратами є функціональним підрозділом, основним завданням якого є планування, організація, контроль за витратами підприємства.

Ключові слова: витрати, управління, управління витратами, підприємство, промислове підприємство, удосконалення.

SUMMARY

Nedbayeva A.I. Improvement of cost management at an industrial enterprise.

Qualification thesis for specialty 073 "Management", Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

The theoretical and methodological foundations of cost management at the industrial enterprise were investigated in the qualification work. The cost management system at the industrial enterprise was studied. Proposed ways of cost management at an industrial enterprise. Knowing the categories of costs for production and sale of products and the basis for their classification will allow enterprise managers to organize a rational process of their management, which will ensure the profitability of the enterprise, its competitiveness and financial stability.

The conducted analysis gives reasons to state a threatening situation regarding the further existence of the enterprise. The level of unprofitability at the enterprise during the researched period has a steady tendency to increase, which extremely negatively characterizes the economic activity of the enterprise. The analysis of costs by economic elements determined that the production of the SE "Weighted Drilling and Guide Pipe Plant" is material-intensive, in addition to the fact that there is a tendency to decrease the share of material costs and increase the share of labor costs. The analysis of the structure of indirect costs made it possible to identify cost items that have a dynamic increase in their share in the structure of indirect costs and, as a result, the cost of production: labor costs of AUP, employees of general technical and general economic services; expenses for metrological inspection; communication and internet costs.

Improving the enterprise's cost management system requires systematic analysis, constant monitoring and new opportunities to optimize processes and reduce costs. This allows the enterprise to increase efficiency, improve competitiveness and increase profitability. A matrix for choosing a cost management strategy is proposed, which will make it possible to increase the competitiveness of the company's products according to the main criteria, taking into account the available potential. On the basis of the presented system approach to cost management, as well as the "lean production" system, it is proposed to create a cost management service in the subsidiary company, which will be directly subordinated to the manager and will exercise functional control over the remaining divisions. The cost management service will begin to gradually implement the "lean production" system at the enterprise. The cost management service is a functional unit whose main task is planning, organization, and control over enterprise costs.

Keywords: costs, management, cost management, enterprise, industrial enterprise, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП		
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві		
РОЗДІЛ 2 Оцінка стану управління витратами на промисловому підприємстві		
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	
2.2	Аналіз динаміки та структури витрат на підприємстві	
2.3	Оцінка системи управління витратами на підприємстві	
РОЗДІЛ 3 Вдосконалення управління витратами на промисловому підприємстві		
3.1	Розробка стратегії управління витратами на підприємстві	
3.2	Удосконалення процесу управління витратами на промисловому підприємстві	
3.3	Розробка та впровадження механізму управління витратами на промисловому підприємстві	
ВИСНОВКИ		
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		
ДОДАТКИ		

ВСТУП

Актуальність теми. Здійснення виробничої діяльності підприємств усіх галузей та організаційно-правових форм пов'язане із прагненням отримати максимально можливий прибуток у результаті господарської діяльності. Прибуток, як наслідок роботи підприємства, є різницею між виручкою від виробленої підприємством продукції та сумою витрат на здійснення господарської діяльності. У зв'язку з цим визначенням підприємство має дві можливості збільшити свій прибуток, збільшивши обсяг виручки та знизивши величину витрат. Перший шлях, у більшості випадків, є досить проблемним для підприємства, оскільки можливість збільшення виручки є досить обмеженою. Ці обмеження пов'язані, передусім, з обмеженістю виробничих потужностей підприємства для збільшення випуску продукції, навіть під впливом ринкових законів попиту й пропозиції. А тому найбільш реальним резервом підвищення прибутку підприємства є зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції. Процес формування витрат підприємства є досить актуальним для всіх, так як від того, наскільки раціонально вони будуть сформовані на кожному підприємстві окремо і в економіці країни загалом залежить ефективність функціонування економіки країни в цілому. З метою більш ефективного використання цих ресурсів підприємство має регулярно проводити аналіз їх формування та шукати можливості зниження. Тільки у разі зниження величини витрат за одиницю виробленої продукції можемо говорити про підвищення ефективності роботи підприємства. Таким чином, тема дослідження є актуальною.

Стан вивчення проблеми. Серед науковців, які досліджують проблеми управління витратами підприємств, слід виділити таких як Ю. Грибовська, К. Москаленко [2], З. Григорова, А. Кваско [3] В. Дерій, М. Гуменна-Дерій, Є. Шара, Т. Слесар [4], С. Дубиніна [5], Р. Квасницька [6], О.Кірдіна, З.Третьак, О. Чечоткіна [7], О. Кощій [11], О. Майор, М.Виклюк,

О. Каберник, М. Кучинський [12], О. Стахів, Т. Адамчук [17], Г. Старушенко [18], Н. Слободянюк, О. Біднова [19], О. Шуміло, В. Євтушенко, А. Шуть [20], В. Шарманська, Т. Панкратова [21], С. Турчіна, Л. Могильна та ін. Не зважаючи на вагомість проведених досліджень, потребують додаткового дослідження питання пов'язані з удосконаленням управління витратами на промисловому підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідної роботи кафедри менеджменту імені професора Л. І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Трансформація менеджменту організацій в умовах реалізації концепції сталого розвитку». В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні та прикладному опрацюванні питань щодо удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві.

Досягнення мети кваліфікаційної роботи обумовило необхідність вирішення наступних завдань дослідження:

- дослідити теоретико-методичні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві;
- надати організаційно-економічну характеристику ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»;
- провести аналіз динаміки та структури витрат на підприємстві;
- надати оцінку системи управління витратами на підприємстві;
- розробити стратегію управління витратами на підприємстві;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу управління витратами на промисловому підприємстві;
- запропонувати механізм управління витратами на промисловому підприємстві

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: методи індукції та дедукції, науково-аналітичні методи; абстрактно-логічний метод; статистичний аналіз та метод згрупувань; графічний метод - для наочного зображення теоретичного матеріалу та аналітичних результатів. Під час розробки та впровадження напрямів удосконалення управління витратами використовувались методи систематизації, алгоритмізації та ін.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти та матеріали Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, матеріали періодичного друку, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. Наукова новизна отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення управління витратами на промисловому підприємстві, а саме:

- визначені теоретико-методичні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві;
- запропоновано матрицю вибору стратегії управління витратами, яка надасть змогу підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства за основними критеріями, враховуючи наявний потенціал;
- запропоновано створення служби управління витратами, яка перебуватиме у прямому підпорядкуванні у керівника та здійснюватиме функціональний контроль за рештою підрозділів. Служба управління витратами є функціональним підрозділом, основним завданням якого є планування, організація, контроль за витратами підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що проведені дослідження

дозволяють вдосконалити систему управління витратами на промисловому підприємстві. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство, що досліджується, – ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб», а також на кафедру менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть слугувати якісним теоретичним, навчальним та практичним матеріалом при проведенні викладачами кафедри лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності «Менеджмент».

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки роботи доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Полтава та м. Київ.

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 2 тези доповіді:

1. Недбаєва А. Особливості управління витратами на промисловому підприємстві. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.27-28.

2. Недбаєва А. Проблемні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Київ. 21 листопада 2023 р. С.32-33.

Обсяг і структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладено на 60 сторінках. Список використаних джерел включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку конкурентних відносин, коли підприємства застосовують сучасні технології, більш економічне продуктивне обладнання, удосконалюють організацію управління підприємствами, отримання прибутку у вигляді збільшення цін стає проблематичним. На перший план виходять нецінові фактори завоювання ринку, зокрема, за допомогою покращення якості продукції, розвитку гарантійного та післягарантійного обслуговування, надання додаткових послуг. Управління витратами, з метою формування їх оптимальної структури, а також зниження їх величини (за умови збереження якості продукції), дозволяє знизити ціни на продукцію, що, за інших рівних умов, дає підприємству можливість зберегти або навіть зміцнити свої позиції на ринку.

Організація ефективного управління витратами з метою їх оптимізації, підвищення конкурентоспроможності продукції та, в кінцевому підсумку, отримання прибутку та забезпечення сталого фінансового стану є пріоритетним напрямком у діяльності підприємств.

Управління витратами – невід'ємна частина короткострокової політики підприємства, спрямованої на забезпечення поточної діяльності необхідними ресурсами та безперебійності здійснення виробничо-господарської діяльності.

Управління витратами є важливою частиною управління будь-яким підприємством, включаючи промислові. Фахівці промислового підприємства мають оперативно приймати рішення на основі обліку, аналізу витрат, що дозволяє працювати з максимальною ефективністю. На більшості промислових підприємств процес управління витратами або не здійснюється

взагалі, або здійснюється без будь-яких обґрунтованих, регламентованих методів, що шкодить економічному розвитку підприємства, знижує його динамічність і ефективність. Оскільки витрати на виробництво продукції є постійним та сильним дієвим фактором розвитку у ринкових умовах, важливим є забезпечення ефективного управління ними.

Управління витратами промисловому підприємстві має певні особливості, які включають:

1. Аналіз та контроль виробничих процесів - при управлінні витратами важливо аналізувати та контролювати всі етапи виробництва, починаючи із закупівлі сировини та закінчуючи випуском готової продукції. Це дозволяє виявити можливі проблеми, оптимізувати процеси та зменшити витрати.

2. Застосування системи бюджетування - бюджетування дозволяє визначити планові витрати та контролювати їх виконання у процесі виробництва. Це допомагає запобігти надлишковим витратам та оптимізувати використання ресурсів.

3. Застосування системи обліку витрат - облік витрат допомагає відстежувати та класифікувати витрати на різних етапах виробництва, а також визначити джерела витрат та можливі галузі зниження витрат.

4. Застосування методів оптимізації витрат - управління витратами на промисловому підприємстві включає застосування методів оптимізації витрат, такі як зниження вартості виробництва, використання нових технологій і процесів, та навіть автоматизація виробництва.

5. Робота з постачальниками та партнерами - управління витратами також включає співпрацю з постачальниками та партнерами, щоб досягти кращих умов постачання та угод, а також ідентифікувати можливості для спільної економії витрат.

6. Навчання та мотивація персоналу - важливим аспектом управління витратами є навчання та мотивація персоналу для ефективного використання ресурсів та пошуку можливостей зниження витрат.

7. Контроль та аналіз фінансових показників - для ефективного управління витратами необхідно постійно контролювати та аналізувати фінансові показники, такі як собівартість продукції, прибутковість та рентабельність, щоб приймати обґрунтовані рішення щодо зниження витрат.

Всі ці особливості разом дозволяють промисловому підприємству ефективно керувати витратами та досягати оптимальної рентабельності.

Однією з основних особливостей управління витратами на промисловому підприємстві є обов'язковий моніторинг витрат на кожному етапі виробничого процесу. Це включає в себе не тільки контроль за витратами на матеріали та сировину, але й за витратами на оплату праці, енергію, транспорт та інші витрати, які виробляються в процесі виробництва.

Промислові підприємства мають значну кількість матеріалів, комплектуючих та сировини, які є складовою витрат. Промислове підприємство повинно постійно шукати нові способи зниження витрат на виробництво, використовуючи різні стратегії, такі як оптимізація виробничих процесів, зменшення витрат на ресурси, пошук дешевших постачальників та ін.

Варто пам'ятати про необхідність ефективного управління запасами. Оптимальне управління запасами дозволяє уникнути затримок у виробництві та зменшити витрати на зберігання запасів.

Також важливою особливістю є витрати на збереження якості продукції. Це означає, що прийняті рішення щодо зниження витрат не повинні впливати на якість продукції та на її конкурентоспроможність на ринку.

Крім того, існує розподіл витрат між виробничими підрозділами. Для забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства необхідно розподіляти витрати між виробничими підрозділами незалежно від обсягу виробництва та витрат на кожен підрозділ.

Не менш важливим є оптимізація витрат на оплату праці. Заробітна плата є одним з базових елементів виробничих витрат, особливо при

низькому рівні автоматизації виробництва. Тому резервами зниження витрат на оплату праці є підвищення продуктивності праці за рахунок автоматизації процесів виробництва та реалізації продукції, вдосконалення організації процесів виробництва та реалізації продукції у частині використання праці, а також покращення використання робочого часу за рахунок ліквідації можливих його витрат, підвищення рівня дисциплінованості та відповідальності кожного працівника.

Таким чином, комплексне управління витратами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності роботи, зростанні прибутку промислового підприємства. Менеджмент у галузі витрат повинен використовувати всю сукупність методів, що впливають на структуру та динаміку витрат, акцентуючи увагу на використанні кращого світового досвіду.

Ефективність діяльності промислового підприємства та його конкурентоспроможність визначається раціональним розподілом витрат та їх управлінням, що у майбутньому дозволить покращити продуктивність підприємства. Процес управління витратами дозволяє знизити витрати охоплюючи всі етапи управління фінансово-господарською діяльністю підприємства та має системний характер. Витрати підприємства є основою для прийняття будь-яких управлінських рішень, пов'язаних з ціновою політикою, а також з розподілом наявних витрат, що згодом визначають їхню подальшу доцільність та ефективність у керуванні ними.

Управління витратами використовується багатьма підприємствами як невід'ємна частина діяльності компанії. Управління витратами також вважається однією з форм управлінської звітності, яка допомагає визначити майбутні витрати у бізнесі для скорочення зайвих витрат. При цьому, на багатьох підприємствах гостро стоїть питання із зайвими запасами, які фактично не використовуються, а з часом втрачають свої корисні властивості в момент використання і перепродажу, що призводить підприємства до збитків.

В практичній діяльності менеджери підприємства не приділяють належної уваги витратам з тієї простої причини, що не можуть детально їх описати. Найчастіше їм легко розібратися у заплутаній структурі витрат, їх взаємозалежності і залежності від ключових чинників бізнесу. У той самий час усвідомлення того, що витрати відіграють найбільш істотну роль у бізнесі, починає усвідомлюватися менеджерами підприємства. На цій стадії важливим є ухвалення рішення про те, що слід витратити час, енергію, а також кошти для того, щоб детально проаналізувати основні витрати та надалі навчитися ними ефективно управляти.

З розвитком глобалізаційних процесів в економіці урізноманітнюються види витрат промислового підприємства, розширюється спектр підходів до тлумачення цього поняття та їх управління. Слід зазначити, що витрати є складним економічним явищем, яке тісно пов'язане з усіма елементами процесу управління промисловим підприємством. Наслідком неповної реалізації функцій управління витратами є і те, що на промислових підприємствах не приділяється належної уваги причинам виникнення витрат, місцям виникнення витрат, не виявляються і не усуваються фактори, що впливають на величину витрат, не оцінюється ефективність використання ресурсів підприємства.

Управління витратами на промисловому підприємстві може бути складним завданням через наявність різноманітних проблемних аспектів. Деякі з них можуть включати:

1. Недостатню ефективність витрат - деякі підприємства можуть мати проблему з неефективним використанням ресурсів, що може призвести до зростання витрат.

2. Відсутність стратегії управління витратами - якщо підприємство не має чіткої стратегії управління витратами, це може призвести до того, що ресурси будуть використані неефективно.

3. Неспроможність відслідковувати витрати - інформація про витрати може бути розрізненою і неорганізованою, що може ускладнити відслідковування витрат і призвести до надмірних витрат.

4. Неоптимальне управління запасами - управління запасами є важливим аспектом управління витратами на промисловому підприємстві. Якщо запаси занадто великі, це може призвести до надмірних витрат на складське утримання, а якщо запасів недостатньо, це може призвести до затримок у виробництві.

5. Зростання цін на ресурси - не всі ресурси можуть мати стабільну ціну, що може призвести до несподіваного зростання витрат на підприємстві.

6. Недостатня автоматизація процесів - наявність ручної роботи може призвести до помилок та затримок, що може вплинути на витрати на підприємстві.

Ці проблемні аспекти можуть бути вирішені. Удосконалена система управління витратами повинна надавати керівництву інформацію, яка забезпечує такі переваги:

- прийняття управлінських рішень відповідно до їх економічних наслідків;
- контроль витрат за нормативами;
- розробку економічної стратегії;
- оцінку витрат і отримання прибутку за виробничий період;
- оцінку витрат у межах структурних підрозділів підприємства;
- прийняття рішення про доцільність окремого виробництва.

Заходи щодо скорочення витрат носять досить індивідуальний характер. Реалізуючи ці заходи, необхідно бачити не розрізнену, а цілісну картину по підприємству, ранжувати проблемні зони за значимістю з погляду фінансового результату, інакше скорочення витрат може серйозно розбалансувати підприємство.

Таким чином, провівши дослідження можна констатувати, що основними проблемами управління витратами на промисловому підприємстві є:

- відсутність системного підходу до управління витратами;
- неналежне інформаційне забезпечення процесу прийняття рішень.

Для вирішення даних проблем підприємству необхідно, щоб діяльність, яка відноситься до управління витратами, носила системний характер виконуючи всі функції управління. Впровадження системного підходу в управлінні витратами сприятиме зниженню собівартості, поліпшенню фінансових показників та підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Існують два методи управління витратами підприємства:

- 1) метод, заснований на визначенні критичного обсягу продажів (знаходження точки беззбитковості);
- 2) метод покриття витрат за продуктами.

Обидва методи засновані на розподілі витрат на постійні та змінні.

Перший метод дозволяє оптимізувати витрати на підприємстві загалом.

Другий метод дозволяє визначити вигідність виробництва та реалізації окремих товарів та послуг.

Процес управління витратами має комплексний характер і передбачає прийняття рішень та розроблення організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, дотримання режиму економії.

Предметом фінансового управління витратами є витрати підприємства у всьому їхньому різноманітті:

- першою особливістю фінансових витрат як предмета виступає їх динамізм. Вони перебувають у постійному русі, зміні. Так, у ринкових умовах фінансово-господарської діяльності, постійно змінюються ціни на сировину і матеріали, що купуються, комплектуючі деталі та вироби, тарифи на енергоносії та послуги (зв'язок, транспорт та ін.). Оновлюється продукція,

переглядаються норми витрати матеріальних та трудових витрат, що відбивається на собівартості продукції та рівні витрат. Тому розгляд витрат у статистиці вельми умовний і не відображає їх рівня в реальному житті;

- друга особливість фінансових витрат як предмета полягає в їхньому різноманітті, що вимагає застосування широкого спектра прийомів та методів в управлінні ними. Різнманітність витрат виявляється за їх класифікації, яка дозволяє, по-перше, виявити ступінь впливу окремих витрат на економічні результати діяльності підприємства, по-друге, оцінити можливість впливу на рівень тих чи інших видів витрат і, нарешті, відносити на виріб ті витрати, які необхідні для його виготовлення та реалізації. Не менш важливе та складне завдання – правильне віднесення витрат на виробничі підрозділи та окремі види діяльності підприємства;

- третя особливість фінансових витрат полягає в труднощі їх виміру, обліку та оцінки, оскільки абсолютно точних методів вимірювання та обліку витрат немає;

- четверта особливість - це складність та суперечливість впливу фінансових витрат на економічний результат. Наприклад, підвищити прибуток підприємства можна з допомогою зниження поточних витрат за виробництво, яке, проте, забезпечується підвищенням капітальних витрат за техніку і технологію.

Сутність методу покриття витрат на продукти полягає в наступному. Покриття витрат за продуктом є частиною від виручки, що залишається після виключення прямих витрат для покриття інших витрат та отримання прибутку.

Розмір покриття витрат можна розрахувати за різними об'єктами:

- покриття витрат по продукту або групі продуктів;
- відшкодування витрат у відсотках від нетто-доходу;
- покриття витрат, що припадає на одну грошову одиницю прямих витрат.

Метод дозволяє побудувати послідовність продуктів залежно від розмірів вкладу, який він вносить у покриття витрат підприємства.

Головною проблемою в даний час є економічні труднощі виробничих підприємств, викликані зростанням собівартості продукції та пов'язаними з цим факторами рівня рентабельності та цінової конкуренції. Основними напрямками, що сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємств є:

- зниження собівартості та раціоналізація витрат шляхом впровадження ресурсозберігаючих технологій,
- модернізація виробництва,
- підвищення мотивації до праці,
- здатність якісно задовольняти вимоги клієнтів.

Дані рішення нерозривно пов'язані з прийняттям оперативних рішень у сфері управління витратами, що формують собівартість продукції підприємства.

В умовах змін в економіці та загострення конкуренції для успішного функціонування підприємствам необхідно вирішити проблему управління собівартістю продукції.

На сьогоднішній день важливими шляхами зниження собівартості продукції є:

- збільшення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції,
- розробка заходів щодо покращення використання сировини, матеріалів, палива, енергії, впровадження нових видів сировини та матеріалів,
- покращення використання необоротних активів,
- скорочення постійних витрат.

Проте основною умовою вирішення ключового завдання – зменшення собівартості продукції – є створення такої системи внутрішньо-

організаційного управління, яка дозволяла б керувати вартістю продукції та здійснювати дієвий контроль витрат.

Формування витрат виробництва та звернення мають важливе значення для діяльності організацій. Це має сенс у взаємозв'язку з чинним нині податковим законодавством, а й відповідно до місцем бухгалтерського обліку у системі управління організацією.

Основою для розробки та реалізації управлінських рішень є відповідна інформація про стан справ у тій чи іншій галузі діяльності організації у конкретний момент часу. Так, дані обліку витрат виробництва та калькулювання собівартості продукції є найважливішим засобом визначення виробничих резервів, постійного контролю за використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів з метою зростання рентабельності виробництва. Це визначає, що ділянка витрат виробництва та калькулювання собівартості продукції займає найважливіше місце у системі організації.

Інструктивною базою слугують галузеві методичні вказівки і рекомендації, а основними методологічними проблемами є: метод оцінки незавершеного виробництва та готової продукції; вибір об'єкта калькулювання; обраний метод обліку витрат; порядок розподілу непрямих витрат; спосіб формування собівартості.

Для виготовлення продукції підприємство витрачає на придбання сировини, матеріалів, палива. У процесі виробництва використовуються машини, устаткування, інструмент. Ремонт і заміна техніки, що зносилася, також вимагають певних витрат. У виготовленні виробів беруть участь усі працівники підприємства і всім їм виплачується заробітна плата. На реалізацію продукції підприємство також витрачає певні кошти. Якщо підсумовувати перелічені витрати та висловити їх у грошовій формі, утворюється собівартість продукції.

Собівартість складається з таких складових:

1) матеріальні витрати – сюди включається: витрати на матеріали та вихідну сировину, витрати на комплектуючі тощо; витрати на електроенергію, паливо, вугілля тощо; загальновиробничі витрати;

2) витрати на оплату праці;

3) витрати на амортизацію основних засобів;

4) інші витрати – витрати на рекламу, маркетинг продукції, постійні витрати, пов'язані з виробництвом продукції та її реалізацією тощо.

Формування витрат, а також собівартості підприємства, відбувається на п'яти рівнях:

1. витрати підприємства в цілому, які поділяються на витрати, що мають безпосереднє відношення до основної діяльності підприємства та витратами, що виникають у зв'язку з надзвичайними подіями, які є незапланованими. Даний поділ дозволяє виділити зі складу витрат підприємства ті витрати, які не можна враховувати в оцінці ефективності господарську діяльність.

2. витрати, пов'язані зі звичайною діяльністю, поділяються на операційні та фінансові. Якщо на підприємство кілька видів діяльності, то це збільшуватиме частку операційних та фінансових витрат. Інші витрати будуть пов'язані зі змістом соціальної сфери та не відносяться до основної діяльності підприємства.

3. витрати від операційної діяльності безпосередньо пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Оцінка величини та структури витрат цієї категорії за елементами у загальній величині витрат дозволяє зробити якісні висновки про необхідність та доцільність цієї групи, провести зіставлення планових та фактичних показників, виявити причини відхилення.

4. на рівні собівартості реалізованої продукції та товарів.

5. на рівні виробничої собівартості. Ця структура дозволяє більш детально вивчити таке складне комплексне поняття як витрати та оцінити фактор впливу кожної з включених до неї категорій ефективності господарської діяльності підприємства загалом. Собівартість продукції

розглядається як якісний показник діяльності підприємства, тому що вона відображає всі сторони виробничої та фінансово-господарської діяльності: рівень використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також якість роботи як окремого працівника, так і керівництва загалом. Оскільки рівень витрат і прибутковість перебувають у прямій залежності, для підприємства оптимізації витрат за виробництво приділяється особливу увагу.

Таким чином, знання категорії витрат на виробництво та реалізацію продукції та підстави для їх класифікації дозволить менеджерам підприємства організувати раціональний процес їх управління, що дозволить забезпечити прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Однак підприємства повинні враховувати також положення чинного законодавства з обліку та формування витрат з метою оподаткування прибутку, щоб уникнути ризиків, які можуть призвести до заниження податкової бази та штрафних санкцій, які можуть при цьому виникнути з боку податкових органів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Дочірнє підприємство «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» розташовується за адресою м. Суми, вул. Комарова, 2.

ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» був створений у 1988 р. і на даний момент часу являє собою унікальне підприємство з вузькою спеціалізацією, яке використовує високотехнологічне обладнання із замкнутим циклом виробництва: від виплавки сталі до випуску готової продукції.

Завод включає в себе наступні виробництва:

- сталеварне;
- ковально-термічне;
- механообробне.

Завод складається з двох гнучких автоматизованих виробництв – металургійного і механообробного. По складу обладнання, рівню механізації і автоматизації технологічних процесів і управління виробництвом, завод належить до одного з найпередовіших в своїй галузі. Існуюча технологічна схема дозволяє з мінімальними витратами робочого часу переходити від виробництва одного типу труб до іншого. На площах цехів підприємства розташовано обладнання: металорізне, зварювальне, підйомно-транспортне, кувально-пресове, ливарне, деревообробне та інше. Якість продукції заводу відповідає світовим стандартам.

Підприємство атестовано та має сертифікат, що дає право на використання офіційної монограми Американського Нафтового Інституту (API) «специфікація 7» при виробництві обважнених бурильних та ведучих

труб. Діюча система якості повністю відповідає стандарту ISO 9001, що підтверджується сертифікатом відповідності, виданим міжнародним сертифікаційним органом Bureau Veritas Quality International.

Дослідимо склад та структуру необоротних активів підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Склад та структура необоротних активів підприємства

Активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Нематеріальні активи	310,0	0,3	254,0	0,3	195,0	0,2	-115,0
Незавершені капітальні інвестиції	586,0	0,6	1604,0	1,8	2523,0	3,1	+1937,0
Основні засоби	98222,0	99,1	88866,0	97,9	81489,0	96,7	-16733,0
Довгострокові фінансові інвестиції	26,0	0,0	26,0	0,0	26,0	0,0	-
Всього	99144,0	100,0	90750,0	100,0	84233,0	100,0	-14911,0

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Аналізуючи дані таблиці констатуємо, що в структурі необоротних активів підприємства більшу частку займають основні засоби – 96,7 %, незавершені капітальні інвестиції – 3,1 %. В той же час, вартість основних засобів за досліджуваний період зменшилася на 16733,0 тис. грн., у порівнянні з базисним роком, і склала у 2022 р. 81489,0 тис. грн. Вартість незавершених капітальних інвестицій за досліджуваний період збільшилася на 1937,0 тис. грн. і склала у 2022 р. 2523,0 тис. грн. Вартість нематеріальних активів за період 2020-2022 рр. зменшилася на 115 тис. грн. і складає у 2022 р. 195,0 тис. грн.

На прикладі табл. 2.2 дослідимо склад та структуру оборотних активів підприємства.

Дані таблиці 2.2 дозволяють констатувати, що в структурі оборотних активів підприємства найбільшу частку в 2022 р. займає інша поточна

дебіторська заборгованість – 59,8%. Таблиця 2.2 - Склад та структура оборотних активів підприємства

Активи	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Запаси	152043,0	68,8	138125,0	65,0	80829,0	20,5	-71214,0
Виробничі запаси	33001,0	14,9	30939,0	14,6	19904,0	5,1	-13097,0
Незавершене виробництво	67562,0	30,6	57741,0	27,2	33677,0	8,6	-33885,0
Готова продукція	51427,0	23,3	49412,0	23,3	27211,0	6,9	-24216,0
Товари	53,0	0,0	33,0	0,0	37,0	0,0	-16,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	38569,0	17,4	46167,0	21,7	50070,0	12,7	+11501,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1985,0	0,9	2078,0	1,0	4163,0	1,1	+2178,0
з бюджетом	9609,0	4,3	8670,0	4,1	5567,0	1,4	-4042,0
у тому числі з податку на прибуток	5489,0	2,5	4739,0	2,2	2989,0	0,8	-2500,0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1056,0	0,5	1020,0	0,5	235320,0	59,8	+234264,0
Гроші та їх еквіваленти	428,0	0,2	320,0	0,2	3981,0	1,0	+3553,0
Готівка	7,0	0,0	3,0	0,0	2,0	0,0	-5,0
Рахунки в банках	421,0	0,2	317,0	0,1	3979,0	1,0	+3558,0
Витрати майбутніх періодів	6523,0	3,0	4400,0	2,1	258,0	0,1	-6265,0
Інші оборотні активи	10852,0	4,9	11627,0	5,5	13172,0	3,3	+2320,0
Оборотні активи:	221065,0	100,0	212407,0	100,0	393360,0	100,0	+172295,0

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Спостерігаємо за досліджуваний період підвищення значень і інших видів дебіторської заборгованості, що є вкрай негативним фактором,

свідчить про відволікання коштів з господарського обороту підприємства та є загрозою існування підприємства.

Питома вага запасів, у складі оборотних активів підприємства, складає 20,5%. При цьому за період 2020-2022 р. спостерігаємо зменшення вартості запасів на 71214,0 тис. грн.

На прикладі табл. 2.3 розглянемо склад та структуру джерел формування майна підприємства.

Таблиця 2.3 - Склад та структура джерел формування майна підприємства

Пасиви	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Зареєстрований капітал	305000,0	95,3	305000,0	100,6	305000,0	63,9	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(280302,0)	87,5	(322166,0)	106,3	(355742,0)	74,5	+75440,0
Довгострокові забезпечення	4131,0	1,3	5392,0	1,8	6727,0	1,4	+2596,0
Цільове фінансування	2,0	0,0	-1,0	0,0	-35,0	0,0	-37,0
Короткострокові кредити банків	110220,0	34,4	108732,0	35,9	165215,0	34,6	+54995,0
Поточна кредиторська заборгованість:							
за товари, роботи, послуги	141015,0	44,0	168310,0	55,5	298758,0	62,6	+157743,0
з бюджетом	1097,0	0,3	1769,0	0,6	4109,0	0,9	+3012,0
зі страхування	586,0	0,2	1227,0	0,4	1698,0	0,4	+1112,0
з оплати праці	2905,0	0,9	4751,0	1,6	9768,0	2,0	+6863,0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	32595,0	10,2	24487,0	8,1	32775,0	6,9	+180,0
Інші поточні зобов'язання	2960,0	0,9	5656,0	1,9	9320,0	2,0	+6360,0
Всього	320209,0	100,0	303157,0	100,0	477593,0	100,0	+157384,0

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Аналізуючи дані табл. 2.3 констатуємо про збільшення значення джерел формування майна підприємства на 157384,0 тис. грн. Збільшення значення відбулося за рахунок суми короткострокових кредитів банку та поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги на 54995,0 тис. грн. та 157743,0 тис. грн. відповідно. У відсотковому співвідношенні це складає 34,6% та 62,6 % відповідно.

Також зазначаємо про збільшення усіх показників поточної кредиторської заборгованості за досліджуваний період.

До негативних факторів слід віднести постійне зростання в динаміці, за досліджуваний період суми непокритого збитку підприємства, який у 2022 р. складає 355742,0 тис. грн.

Сукупність цих факторів свідчить про загрозливу ситуацію щодо подальшого існування підприємства.

Дослідимо склад та структуру трудових ресурсів підприємства.

Таблиця 2.4 – Склад та структура трудових ресурсів підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Середньоспискова чисельність штатних працівників, осіб, них:	722	703	680	- 42
чоловіків	619	605	584	-35
жінок	103	98	96	-7
Створено нових робочих місць	-	-	-	
Наявність системи професійного навчання на безпосередньо на виробництві: підготовлено робітників масових професій	-	-	-	-
Підвищено кваліфікацію				
- робітників	74	78	86	+12
- керівників та фахівців	18	26	9	-9

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Аналізуючи дані таблиці зазначаємо зменшення штатної кількості працівників на підприємстві за досліджений період на 42 особи і склала у 2022 р. 680 осіб. Найбільша кількість скорочення працівників відбулася щодо чоловіків – на 35 осіб. У зв'язку зі скороченням робочих місць на підприємстві, нові місця не створювалися. В той же час, збільшилася кількість осіб серед робітників, які пройшли підвищення кваліфікації. Їх кількість у 2022 р. склала 86 осіб. Чисельність керівників та фахівців, які пройшли підвищення кваліфікації, у 2022 р. зменшилася, у порівнянні з 2020 р., на 9 осіб і склала 9 осіб.

Розглянемо основні показники діяльності підприємства на прикладі табл. 2.5.

Таблиця 2.5 - Основні економічні показники діяльності підприємства

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	643467	423582	263505	-379962
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн..	580584	402511	297376	-283208
Чистий збиток, тис. грн.	41824	33467	100345	+58521
Рівень збитковості, %	7,2	8,3	33,7	+26,5

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Аналізуючи наведені дані можемо констатувати про загрозливу ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень збитковості на підприємстві за досліджуваний період маю стійку тенденцію до збільшення, що вкрай негативно характеризує господарську діяльність на підприємстві.

Таким чином, провівши аналіз фінансово-господарської діяльності по підприємству можемо констатувати про надзвичайно загрозливу ситуацію щодо подальшого розвитку підприємства.

2.2 Аналіз динаміки та структури витрат на підприємстві

Аналіз динаміки та структури витрат проводиться з метою виявлення неефективних процесів у існуючій системі управління витратами ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб», пошуку шляхів підвищення ефективності його діяльності. Виявлення найбільш уразливих місць в управлінні витратами підприємства дозволяє приймати управлінські рішення щодо розміру та складу використовуваних ресурсів, визначати напрями більш поглибленого аналізу їх використання, вивчати можливості та напрямки інтенсифікації виробництва. Витрати піддаються аналізу як загалом по підприємству, так і по виробничим підрозділам, одиницям продукції, економічним елементам витрат та інших об'єктів обліку.

Аналіз динаміки та структури витрат підприємства проводиться на основі даних бухгалтерського обліку та управлінської звітності. Для отримання загальних висновків про структуру та динаміку витрат на виробництві підприємства проведемо аналіз витрат за економічними елементами, який дозволить дослідити склад витрат та охарактеризувати структуру собівартості продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка та структура витрат за економічними елементами

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Матеріальні затрати, тис. грн.	521004,0	335301,0	227854,0	-293150,0
Витрати на оплату праці, тис. грн.	49915,0	57716,0	56850,0	+6935,30
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	-	-	-	-
Амортизація, тис. грн.	5942,0	6781,0	7096,0	+1154,0
Інші операційні витрати, тис. грн.	3691,0	2414,0	2274,0	-1417,0
Разом	580552,0	402212,0	294074,0	-286478,0

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Аналізуючи дані, представлені в табл. 2.3 зазначаємо, що найбільшу питому вагу, в складі витрат, займають матеріальні затрати. Хоча в 2022 р., в порівнянні з 2020 р., їх сума зменшилася на 293150,0 тис. грн. Таким чином, можемо стверджувати, що виробництво на підприємстві є матеріаломістким, не зважаючи на тенденцію до зменшення питомої ваги у структурі витрат за економічним змістом.

В структурі витрат наявне збільшення показника витрат на оплату праці за досліджуваний період на 6935,0 тис. грн., що пов'язане з загальним підвищенням оплати праці.

Загальна сума витрат за досліджуваний період зменшилася на 286478,0 тис. грн. і склала у 2022 р. 294074,0 тис.грн.

Кошторис витрат за економічними елементами охоплює всі витрати конкретного періоду незалежно від того, пов'язані вони безпосередньо з діяльністю з виробництва продукції чи ні. Щоб визначити дійсну величину витрат за виробництво продукції, тобто собівартість, підсумкові величини кошторису витрат за виробництво, необхідно відкоригувати на величину невикористаних витрат, зміну залишку коштів у бухгалтерському рахунку «Витрати майбутніх періодів», і навіть зміну залишків незавершеного виробництва. В результаті таких коригувань можна проаналізувати собівартість випуску продукції, тобто загальну суму витрат, пов'язаних із випуском продукції.

Наступним етапом аналізу є аналіз витрат у розрізі прямих та накладних витрат підприємства. На основі даних бухгалтерського та управлінського обліку ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» в табл. 2.7 представлено кошторис, складений за даними нормативних витрат та його фактичного виконання.

Результати аналізу табл. 2.7 свідчать про загальну тенденцію зростання відхилень витрат від кошторисних величин, причому зростання прямих і непрямих витрат знаходиться приблизно на рівні 70,2% і 90,8 % відповідно.

Таким чином, можемо дійти невтішного висновку у тому, що зростання витрат досить сильно впливає на величину прибутку.

Таблиця 2.7 – Кошторис витрат, тис. грн.

Найменування показника	Кошторис	Факт	Відхилення (±)	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Обсяг виробництва продукції	540179	242498	-297681	44,8
Обсяг реалізації продукції	498169	259048	-239121	52,0
Прямі витрати	249085	175058	-74027	70,2
Непрямі витрати	194285	176491	-17794	90,8
Сукупні витрати	443370	351549	-91821	79,3
Прибуток	+54799	-92501	-	-

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб»

Оскільки проаналізувати структуру прямих витрат за центрами та місцями виникнення досить проблематично, внаслідок встановленого на підприємстві методу розподілу витрат, отримані дані внутрішньої звітності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» дозволяють проаналізувати динаміку та склад непрямих витрат, поданих у табл. 2.8.

Аналіз структури та динаміки зміни непрямих витрат дозволить зробити висновок про їх доцільність та виявити їх вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Відповідно до облікової політики, накладні витрати розподіляються пропорційно до витрат на оплату праці основних виробничих робітників.

Аналізуючи отримані дані слід зазначити, що найбільшу частку у структурі непрямих витрат займають витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу, працівників загальнотехнічних та загальногосподарських служб. За досліджуваний період сума витрат збільшилася на 15649,0 тис. грн. і склала у 2022 р. 104858,0 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Динаміка та структура непрямих витрат підприємства,
тис. грн.

Статті витрат	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р., (+,-)
Витрати на оплату праці АУП, працівників загальнотехнічних та загальногосподарських служб	89209	108884	104858	+15649
Утримання та ремонт будівель, споруд та обладнання	37306	26268	23056	-14250
Витрати на науково-технічну інформацію та сертифікацію продукції	653	563	419	-234
Витрати на відрядження	529	414	161	-368
Витрати на метрологічну перевірку	43	73	108	+65
Витрати на оплату консультаційних та інформаційних послуг	100	84	79	-21
Витрати на поточну підготовку та перепідготовку кадрів	73	27	5	-68
Збутові витрати	12472	8583	5742	-6730
Витрати на зв'язок та інтернет	114	133	195	+81
Інші непрямі витрати	120678	90522	41868	-78810
Разом	261177	228551	176491	-84686

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ДП «Завод обважнених
бурильних та ведучих труб»

Також слід зазначити про збільшення суми витрат на метрологічну
перевірку та витрати на зв'язок та інтернет на 65,0 та 81,0 тис. грн..
відповідно.

Щодо інших статей витрат спостерігаємо зменшення їх суми на
досліджуваний період у звітному році. Найбільше зменшення спостерігаємо
щодо інших непрямих витрат – 78810,0 тис. грн. Витрати на утримання та
ремонт будівель, споруд та обладнання зменшилися на 14250,0 тис. грн.

Загальна сума витрат за досліджуваний період зменшилася на 84686,0
тис. грн. і склала у 2022 р. 176491,0 тис. грн.

Узагальнюючи отримані дані, слід зазначити, що аналіз витрат за економічними елементами визначив, що виробництво ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» є матеріаломістким, крім того, що спостерігається тенденція до зменшення частки матеріальних та збільшення частки трудових витрат. Аналіз структури непрямих витрат дозволив виявити статті витрат, що мають динаміку зростання їх частки у структурі непрямих витрат і, як наслідок, собівартості продукції: витрати на оплату праці АУП, працівників загальнотехнічних та загальногосподарських служб; витрати на метрологічну перевірку; витрати на зв'язок та інтернет. Отримані дані підтверджують необхідність більш детального розгляду поставленої проблеми, виявлення резервів зниження витрат на підприємстві, а також реструктуризації системи управління витратами.

2.3 Оцінка системи управління витратами на підприємстві

Перед тим як розробити заходи щодо вдосконалення існуючої системи управління витратами на підприємстві необхідно провести її оцінку, яка надалі дозволить виявити вразливі місця в системі управління витратами підприємства. Управління витратами підприємства є безперервним процесом їх обліку, аналізу, планування та контролю, в результаті якого приймаються управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат та їх зниження. Оцінку ефективності системи управління витратами для ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» слід проводити у межах функцій, властивих управлінському обліку витрат. Проаналізувавши діяльність економічного відділу, бухгалтерії, відділу матеріально-технічного постачання та інших структурних підрозділів, що беруть участь в організації управлінського обліку у сфері витрат, було визначено завдання у розрізі функцій системи управління витратами, що реалізуються в ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Завдання у розрізі функцій системи управління витратами підприємства

Функції системи управління витратами	Завдання	Структурний підрозділ
Планування	Розробка планів у поелементному розрізі	Економічний відділ
	Планування калькуляції собівартості одиниці виробленої продукції	
	Визначення планових цін на продукцію	
	Розробка річного кошторису на основі нормативного методу	
Організація	Розробка форм облікової документації	Комерційний директор, економічний відділ, бухгалтерія
	Розробка лінійних та функціональних зв'язків між співробітниками, зайнятими в управлінні витратами	
Координація	Порівняння фактичних та планових витрат	Економічний відділ
	Виявлення відхилення фактичної собівартості від планової	
Контроль	Визначення фактичного обсягу випуску продукції, її асортименту та якості	Економічний відділ, бухгалтерія
	Порівняння фактичних та нормативних результатів	

*Джерело: складено автором

Детально дослідимо як в ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» здійснюється кожна з перерахованих вище функцій управління витратами.

Планування та прогнозування є найважливішою функцією управління витратами. Планування витрат на підприємстві реалізується за рахунок конкретних дій, зазначених у табл. 2.9. Однак, при реалізації функції планування на підприємстві не опрацьовано такі напрямки, як розробка планів у калькуляційному розрізі, планування витрат за місцями виникнення, облік під час планування впливу відхилень фактичних витрат від нормативних, розробка заходів щодо виявлення внутрішньовиробничих резервів. У своїй сукупності нереалізовані дії з планування витрат перешкоджають не лише виробленню та прийняттю оптимальних

управлінських рішень у фінансовому аспекті діяльності підприємства, а й у технічному та організаційному розвитку підприємства.

Відповідальність за планування витрат на підприємстві ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» покладено на економічний відділ. Розробка планів здійснюється тільки в поелементному розрізі, що надалі ускладнює реалізацію функцій обліку та контролю витрат і перешкоджає їхньому плануванню за місцями виникнення.

Перспективний план підприємства складає економічний відділ. Він являє собою плановану виробничу програму діяльності та включає відомості про плановані обсяги виробництва продукції, бюджеті підприємства на запланований період, а також основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства на запланований період аналогічні показникам. Плановий бюджет підприємства розробляється нормативним методом з урахуванням аналізу ретроспективних даних, скоригованих на відповідні величини. Щодо річного плану обсягу виробництва, то він складається у межах підгруп номенклатурних позицій. Розрахунок плану на підприємстві ведеться в поелементному розрізі відповідно до їхнього економічного змісту, представленого на рис. 2.1.

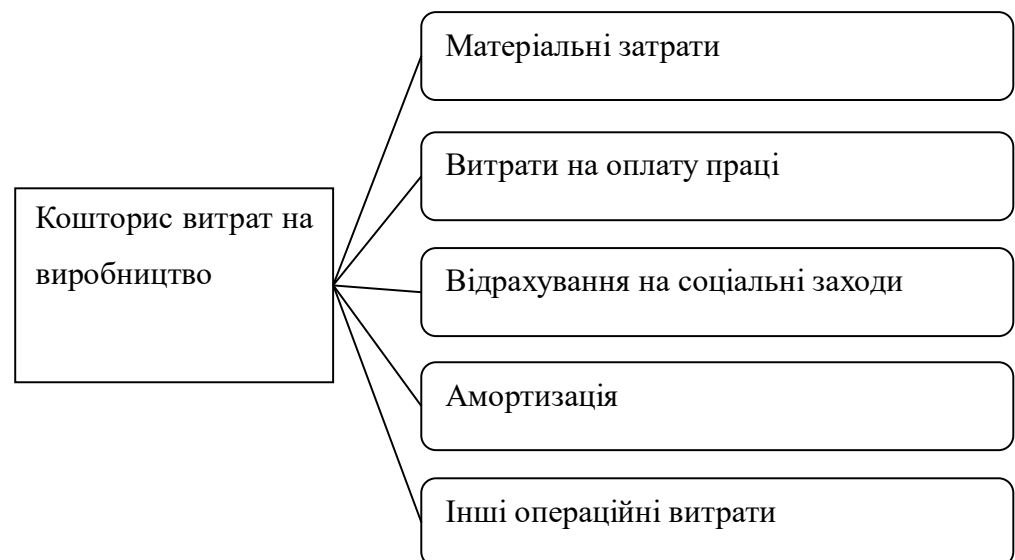


Рисунок 2.1 – Розрахунок планового кошторису витрат на виробництво

*Джерело: складено автором

Планування собівартості одиниці виробленої продукції розраховується як наслідок розподілу всієї суми накопичених у період витрат за обсяг виробленої продукції натуральному вимірі з урахуванням прийнятих для підприємства ставок розподілу. Ціна встановлюється з урахуванням аналізу цін аналогів метрологічних засобів вимірів, зі схожими технічними характеристиками, представлених на ринку, а також враховує бажану величину прибутку в розрізі номенклатурних підгруп.

Наступним етапом відбувається організація системи управління витратами. Безпосередня участь у реалізації функції організації системи управління витратами підприємства приймають: комерційний директор; економічний відділ; бухгалтерія.

Економічний відділ здійснює контроль витрат у розрізі управлінського обліку, бухгалтерія проводить облік витрат з метою бухгалтерського. Комерційний директор, у свою чергу, отримує необхідну інформацію управлінського і фінансового обліку, акумулюючи їх, приймає тактичні та стратегічні рішення в галузі управління витратами підприємства.

Окрім того, комерційний директор приймає участь у реалізації функції контролю на підготовчих етапах виробництва. Недолік встановленої системи управління витратами на досліджуваному підприємстві полягає в тому, що відсутня можливість визначення витрат за місцями їх виникнення, оскільки застосування котлового методу обліку та розподілу витрат не має на увазі їх облік за центрами витрат, проте є необхідною умовою раціональної системи керування витратами.

Реалізація функції контролю – найважливіша ділянка у системі управління витратами підприємства, що чинить прямий вплив на безперервне підвищення технічного рівня виробництва та його ефективність. Врахування витрат на виробництво та калькулювання собівартості продукції ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» здійснює економічний відділ разом із відділом бухгалтерії. Основні завдання реалізації функції контролю витрат на досліджуваному підприємстві визначено в табл. 2.9.

Щодо виявлених недоліків реалізації функції контролю витрат, то до них слід віднести наступні: відсутній розрахунок фактичних витрат у розрізі номенклатури продукції; не розробляються заходи щодо забезпечення економії витрат у розрізі окремих видів продукції; не відбувається зниження накладних витрат за окремими видами продукції. Причина певних недоліків у реалізації функції контролю полягає у відсутності репрезентативної калькуляції собівартості продукції в розрізі номенклатури та статей витрат, що враховують специфіку виробництва підприємства. У цілому ж групування постатейного та поелементного розрізу собівартості необхідне для відображення її структури.

Заключною функцією системи управління витратами на підприємстві є регулювання та координація управлінської діяльності. Внаслідок встановлених методів обліку та розподілу витрат, визначених раніше, що не відповідають специфіці підприємства, відсутня реальна можливість реалізації наступних завдань:

- вжиття оперативних заходів з ліквідації відхилень фактичних витрат від планових;
- визначення реальної величини накладних витрат у собівартості одиниці продукції;
- виявлення осіб, відповідальних за відхилення у собівартості продукції та виконання плану виробництва.

Крім того, опитування співробітників економічного відділу, дозволив виявити ще одну з актуальних проблем реалізації функції координації та регулювання витрат, що полягає у відсутності електронної системи документообігу, що у значною мірою впливає на величину трудомісткості робіт, пов'язаних з обробкою документації підприємства.

Таким чином, аналізуючи практику управління витратами, що склалася на підприємстві у розрізі реалізації функції системи управління витратами, дозволяє зробити наступні висновки:

– визначений котловий метод обліку витрат не відповідає специфіці діяльності підприємства і, як наслідок, перешкоджає реалізації стратегічно важливих завдань у сфері управління витратами підприємства. Таким чином, котловий метод на підприємстві не виконує своєї головної функції – інструмента для розрахунку собівартості та прибутку. При цьому котловий облік зручний бухгалтеру, оскільки підсумовуються всі непрямі витрати за місяць і поділяються пропорційно до будь-якої бази, що домінує у виробничому процесі. В результаті виникає ситуація, коли обсяги виробництва стабільні, а собівартість схильна до значних змін. Ще одна помилка полягає у завищенні собівартості продукції, яка має налагоджену технологію виробництва та заниженні собівартості продукції на індивідуальне замовлення або ж зовсім виробництво нової продукції. Відпрацьована продукція у питомому вирахуванні бере меншу частку «котлових» витрат. У той час як значна частина накладних витрат (переналагодження обладнання, постачання, доставка, рівень дефектних виробів) пов'язана з випуском спеціалізованих та нових виробів. Саме ця помилка найбільш серйозна та практично значуща для підприємства.

– планування витрат здійснюється за допомогою нормативного методу в поелементному розрізі, базуючись на ретроспективних даних, що тягне за собою низку проблем для підприємства. По-перше, поелементний облік не дозволяє встановити реальні планові норми витрат на підготовчо-заготівельному етапі виробництва. По-друге, не враховує взаємозв'язок між кількістю замовлень, що надійшли на плановий рік і обсягом витрат.

– реалізація функції контролю ускладнена відсутністю можливості визначення витрат за місцями їх виникнення, реальних величин та причин відхилень фактичної собівартості від нормативної, а також встановлення впливу накладних витрат на собівартість конкретних видів продукції, залежно від специфіки їх виробництва.

– реалізацію функції координації та регулювання, а також забезпечення зворотного зв'язок у системі управління витратами

підприємства ускладнює складна організаційна структура. Дана проблема знаходить своє відображення в тому, що на обробку технічної, економічної та організаційної документації працівники змушені витратити значну кількість часу.

Отже, виявлені проблеми в системі управління витратами підприємства підтверджують необхідність її вдосконалення. Окрім цього, функції управління витратами, що реалізуються на підприємстві, недосконалі і вимагають перегляду з урахуванням специфіки виробництва підприємства.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка стратегії управління витратами на підприємстві

Стратегії управління витратами мають вирішальне значення для будь-якого бізнесу, будь то мікро-, середні чи навіть великі підприємства. Мінімізація витрат і максимізація продуктивності — це мрія будь-якого власника бізнесу, підприємця чи організації. За допомогою відповідної стратегії управління витратами бізнес може працювати безперебійно та без фінансових втрат.

Стратегія управління витратами — це метод або техніка, що використовується для підвищення стратегічної позиції бізнесу. Стратегія управління витратами передбачає контроль витрат або бюджету, оцінку витрат і бюджетування. Система управління витратами передбачає роздвоєння витрат на ті витрати, які формують стратегічну позицію, від тих, які її послаблюють.

Витрати, які не впливають на позицію бізнесу, також усуваються або зменшуються під час процесу стратегічного управління витратами. Важливо зазначити, що причина збільшення витрат у місцях, які покращують стратегічне становище вашого бізнесу, полягає в тому, що вони сприяють покращенню клієнтського досвіду.

Стратегія управління витратами не є сталою, а тому вона змінюватиметься зі зміною цілей бізнесу. Постійне стратегічне управління витратами потрібне, щоб гарантувати своєчасність прийняття адекватних управлінських рішень та надання бізнесу конкурентну перевагу над конкурентами.

Стратегія управління витратами необхідна, оскільки:

- допомагає визначити ціну товарів і послуг, що надаються, оскільки ціна інформує про прибуток або збиток, отриманий від комерційних операцій
- допомагає зберегти стратегічну позицію підприємства на висококонкурентному ринку, допомагає в кращій реалізації, моніторингу та управлінні проектами
- допомагає зменшити перевитрати коштів, втрату грошей і несподівані витрати для компанії чи бізнесу
- сприяє фінансовому управлінню та видимості бюджету, покращуючи стратегію прийняття рішень компанії.

Стратегія управління витратами промислового підприємства включає у собі низку заходів і підходів, вкладених у оптимізацію витрат і підвищення ефективності виробничого процесу. Основні стратегії управління витратами:

1. Оптимізація виробничого процесу - аналіз та оптимізація всіх етапів виробництва, включаючи закупівлю сировини та матеріалів, використання обладнання та ресурсів, організацію робочого процесу. Мета - мінімізація витрат, покращення якості продукції та скорочення часу виробництва.

2. Раціональне використання ресурсів - перевірка та оптимізація використання енергії, води та інших ресурсів, включаючи використання енергозберігаючих технологій та заходів щодо зниження споживання ресурсів.

3. Аналіз та контроль витрат - систематичний аналіз усіх витрат підприємства, включаючи постійний моніторинг та контроль витрат на закупівлю, виробництво, транспортування, складування та збут продукції. За потреби проводяться коригувальні заходи.

4. Зниження витрат на працю - оптимізація системи оплати праці, аналіз навантаження та розподіл робочого часу, використання ефективних методів роботи та підвищення ергономіки робочих місць.

5. Удосконалення управлінського процесу - покращення системи планування, контролю та аналізу діяльності підприємства, включаючи використання сучасних інформаційних технологій та інструментів для управління витратами.

6. Впровадження інновацій та нових технологій - використання нових технологій, процесів та обладнання, які можуть скоротити витрати та підвищити ефективність виробництва.

7. Співробітництво з постачальниками - встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин з постачальниками, з метою отримання кращих умов за ціною, якістю та строками постачання сировини та матеріалів.

Всі перераховані вище стратегії можуть бути адаптовані і застосовані в залежності від конкретних особливостей підприємства і галузі. Ефективне управління витратами дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства міста і забезпечити стаке зростання та розвитку.

Розробка стратегії управління витратами підприємства є важливим завданням для підвищення ефективності бізнесу та поліпшення його фінансового стану. Наведемо основні етапи розробки стратегії на прикладі табл. 3.1.

При розробці стратегії управління витратами підприємства необхідно також враховувати особливості галузі, в якій діє підприємство, розуміти потреби ринку та стежити за динамікою зміни конкурентного середовища.

Розробка моделі управління витратами промислового підприємства включає такі етапи:

1. Аналіз витрат. Підготовка та аналіз інформації про структуру та обсяг витрат підприємства. Висновок з урахуванням аналізу основних чинників, які впливають рівень витрат.

2. Класифікація витрат. Поділ витрат на постійні та змінні; прямі та непрямі; змінні та постійні елементи; директ-кості та індирект-кості.

3. Встановлення ключових показників ефективності. Визначення найбільш значних показників, що дозволяють контролювати та оцінювати

ефективність витрат. До таких показників можуть належати витрати на одиницю продукції, рівень відходів, продуктивність праці та ін.

Таблиця 3.1 - Основні етапи розробки стратегії управління витратами підприємства

Етап	Зміст
Аналіз поточної ситуації підприємства	Необхідно вивчити всі види витрат як безпосередньо пов'язані з виробництвом, так і непрямі витрати. Також слід вивчити структуру витрат та виявити найбільш витратні галузі
Встановлення цілей та пріоритетів	На основі аналізу необхідно визначити цілі, яких підприємство хоче досягти у сфері управління витратами. Це може бути, наприклад, зниження витрат за певний відсоток чи поліпшення рентабельності виробництва
Вироблення стратегії зниження витрат	На цьому етапі необхідно визначити конкретні заходи щодо зниження витрат. Це може включати оптимізацію процесів виробництва, усунення надмірностей, перегляд довгострокових контрактів з постачальниками та інші заходи
Розробка плану дій	Після визначення стратегії необхідно розробити план дій, який визначатиме конкретні кроки для реалізації стратегії. План може включати встановлення конкретних цілей термінами виконання, розподіл завдань між співробітниками, а також оцінку необхідних ресурсів
Впровадження та контроль	Після розробки плану необхідно провести його впровадження та контролювати виконання поставлених цілей та завдань. Регулярні звіти та моніторинг допоможуть відстежувати результати та вносити необхідні корективи до стратегії
Постійне вдосконалення	Управління витратами - це динамічний процес, вимагає постійного вдосконалення. Тому важливо регулярно аналізувати результати і оптимізувати стратегію, щоб пристосовуватися до умов ринку, що змінюються

*Джерело: складено автором

4. Визначення структури витрат. Встановлення частки кожного елемента витрат у структурі підприємства.

5. Встановлення планових показників. Визначення бажаних значень витрат, які мають бути досягнуті підприємством у встановлені терміни.

6. Використання системи управління витратами. Розробка рішень з управління витратами з урахуванням аналізу даних, встановлення цілей і планів.

7. Моніторинг та контроль. Регулярне відстеження та контроль за рівнем витрат підприємства на основі ключових показників. Аналіз та порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилень та вжиття заходів щодо їх коригування.

8. Оцінка ефективності. Аналіз результатів управління витратами та оцінка досягнутого рівня ефективності. Підготовка рекомендацій щодо поліпшення роботи підприємства у межах управління витратами.

Слід зазначити, що модель управління витратами має враховувати специфіку промислового підприємства, його галузі та особливості бізнес-процесів. Також необхідно враховувати зміни довкілля та ринкової кон'юнктури, які можуть проводити рівень витрат.

Стратегія управління витратами, за якої рішення щодо витрат приймаються відповідно до вартості, яку вони додають як для бізнесу, так і для клієнта, часто є найефективнішою стратегією, яку може застосувати підприємство. Належні фінансові рішення впливають із ефективної стратегії управління витратами, спрямованої на максимізацію вартості та мінімізацію як початкових, так і поточних витрат. Незважаючи на те, що більшість бізнес-рішень, які ґрунтуються на витратах, стосуються закупівель, ціноутворення та управління запасами, кожному власнику бізнесу також важливо враховувати витрати, пов'язані з бізнесом.

Забезпечення необхідної інформації щодо управління витратами можливо лише шляхом створення сучасної системи управлінського обліку, включаючи розробку та використання різноманітних інструментів управлінського обліку в організації. Серед цих інструментів є калькуляція за діяльністю, цільова калькуляція, калькуляція за кайзен, калькуляція життєвого циклу продукту. Стратегічне управління витратами є ефективним шляхом точної оцінки та визначення витрат у створенні доходу, прибутковості та створення вартості компаній.

Правильно розуміючи свою конкурентну ситуацію та використовуючи інструменти управління витратами, підприємства можуть скоротити зайві

витрати. Крім того, стратегічне управління витратами, надаючи точніші дані для менеджерів, допомагає їм у прийнятті коротко- та довгострокових рішень для досягнення стратегічних цілей.

З метою вибору ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» стратегії управління витратами пропонуємо матрицю вибору стратегії управління витратами, представлену на рис. 3.1.

Прогнозований стан Бажаний стан	Кризовий	Стабільний	Розвиток
Розвиток	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія	Перспективна стратегія
Стабільність	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія	Перспективна стратегія
Вживання	Перефільювання підприємства	Антикризова стратегія	Стабілізаційна стратегія

Рисунок 3.1 - Матриця вибору стратегії управління витратами підприємства

*Джерело: складено автором

Представлені у матриці види стратегій управління витратами базуються на уявленні щодо майбутнього досяжного стану.

Управління витратами за стабілізаційної стратегії передбачає стабільну діяльність підприємства, антикризова стратегія направлена на недопущення банкрутства підприємства, перспективна стратегія сприяє забезпеченню досягнення ефективного довгострокового розвитку

Стратегію щодо управління витратами на рівні видів продукції доцільно вибирати з використанням матриці, наведеної на рис. 3.2.

Регресивна стратегія управління витратами спрямована на збереження на поточному рівні якості придбаних матеріально-технічних ресурсів, а також ефективного їх використання.

Раціоналістична стратегія управління витратами націлена на неістотне підвищення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів, а також їхньої якості.

Рівень потенціалу підприємства Основні критерії конкурентоспроможності продукції, на яку орієнтується підприємство на ринку	Низький	Середній	Високий
Якість	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія	Прогресивна стратегія
Асортимент	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія	Прогресивна стратегія
Ціна	Регресивна стратегія	Регресивна стратегія	Раціоналістична стратегія

Рисунок 3.2 - Матриця вибору стратегії управління витратами залежно від рівня потенціалу

*Джерело: складено автором

Прогресивна стратегія управління витратами спрямована на створення значно кращих видів матеріально-технічних ресурсів або суттєве поліпшення наявних, враховуючи також значне підвищення ефективності їх використання.

3.2 Удосконалення процесу управління витратами на промисловому підприємстві

Розвиток підприємництва неможливий без відповідної інфраструктури, тобто надійного фундаменту, покликаною забезпечувати бізнес необхідними ресурсами та умовами. Розвиток інфраструктурного забезпечення для підприємств є особливо актуальним, оскільки вони характеризуються підвищеними ризиками і їм необхідна підтримка з боку сильніших структур, таких як великі корпорації, різні державні та недержавні фонди, тобто розвинена інфраструктура. З цієї причини проблеми контролю в управлінні витратами підприємства полягають у наступному:

1. відсутня надійна система контролю витрат - у процесі управління витратами підприємства часто розраховують витратну вартість кожного відділу окремо, не формуючи загальну систему управління витратами підприємства, що також викликає проблему, яка полягає в тому, що загальний ефект від управління витратами підприємства невисокий.

2. відсутність поінформованості контролю над витратами. Це стосується не тільки відсутності поінформованості про контроль витрат та зворотне розуміння витрат менеджерів підприємства, а й внутрішнього персоналу підприємства. В компанії звертає увагу лише на весь процес виробництва, але ігнорує важливість технології та обігу. Крім того, дисбаланс в управлінні та контролі робочої сили також є одним із проявів недостатньої поінформованості керівників підприємств щодо контролю над витратами. Будь то вищий науково-технічний персонал або рядові службовці на низовому рівні, їхня відставка вплине на підприємство, особливо втрата основного технічного персоналу. Відносна стабільність щодо зовнішнього світу призведе до втрати основних конфіденційних документів підприємства, що завдасть підприємству величезних економічних втрат.

3. відсутність диверсифікації корпоративних стандартів контролю витрат. Зазвичай більшість підприємств під час проведення планових витрат приймають можливі нині нормативи, але таке мислення призводить до того, що працівники не включаються до обліку, тому під час проведення різниць за видами витрат чи розподілі витрат вони ґрунтуються на квотах чи нормативах. Однак такі квоти та нормативні дані мають обмеження, і неможливо своєчасно скласти бюджет та оцінити дані, що беруть участь у виробничому процесі, крім того, вони не можуть змінюватися зі зростанням і падінням цін відповідно до реальної ситуації, тому вартість не може бути точно розрахована. Хоча контроль над квотами або стандартними витратами щодо простий для підприємств, щоб здійснювати управління витратами, буде неточна інформація щодо даних, що вплине на бюджет витрат підприємств.

4. вартість підприємств не встигає за мінливим зовнішнім середовищем. З розвитком економіки соціально-економічне середовище постійно змінюється. Щоб пристосуватися до розвитку загального середовища, підприємствам необхідно постійно змінювати структуру собівартості продукції та знижувати собівартість продукції. Оскільки контроль витрат підприємства не встигає за швидкими змінами середовища, а управління витратами досі відносно стає, підприємство не може здійснювати стандартизоване управління витратами. Серед них управління витратами, як і раніше, залишається у сфері виробництва, зосередивши увагу на контролі витрат у сфері виробництва.

В табл. 3.2 представлено заходи щодо вирішення проблем контролю витрат підприємства.

З розвитком цифрової економіки підприємства все більше уваги приділяють використанню інформаційних технологій зниження витрат на споживання та підвищення економічної вигоди. Проте практично використовувати інформаційні технології контролю витрат підприємства непросто. Необхідно як створити ефективний механізм контролю витрат і модель управління, а й поєднати інформаційні технології з витратами підприємства і вимогами спеціалізованого персоналу для управління сучасних підприємств. Часто не береться до уваги важливість управління витратами підприємства, що призводить до непотрібних економічних втрат, що не сприяє довгостроковому розвитку підприємств.

Цифрова економіка є відносно новим поняттям. Для фінансового персоналу, що звикли до вихідної системи фінансового обліку та пов'язаних з ним операцій, цифровий менеджмент та управління даними є досить новим поняттями і багато функцій управлінського обліку не можуть бути використані. Для реалізації оцифрування та даних фінансового управління необхідно підвищити рівень професійних знань фінансових менеджерів та покращити їхнє розуміння цифрових моделей та моделей управління даними,

особливо в галузі використання технологій даних та інтелектуальних технологій для збору, аналізу інформації.

Уміння користуватися відповідними основними системами та технічним обладнанням викликає труднощі. Багато компаній досі використовують просту систему фінансового обліку, а керівництво компанії звертає увагу лише на показники продажів та операційну ефективність та приймає застарілі методи управління фінансами, тому роль управлінського обліку не може бути ефективно використана.

Таблиця 3.2 - Заходи щодо вирішення проблем контролю витрат підприємства

Заходи	Зміст
Підвищення обізнаності щодо контролю витрат	Якщо підприємство хоче отримати більш високі економічні вигоди та отримати право виступати на ринку, воно має змінити концепцію управління витратами. Насамперед, для підприємств вони повинні встановити комплексну концепцію управління та здійснювати контроль витрат протягом усього процесу підприємства. Крім контролю виробничих витрат, вони також повинні приділяти увагу контролю витрат на робочу силу, контролю витрат за технології, контролю витрат за устаткування, контролю витрат за сировину, здійснювати всебічне і цілісне управління витратами у розвиток компанії. Підприємство має також встановити концепцію рентабельності. Кінцева мета полягає в тому, щоб отримати більше економічних вигод та заробити більше прибутку. Встановлення концепції рентабельності для підприємства може сприяти перетворенню концепції. Наприклад, підприємства можуть аналізувати, чи є витрати розумними, порівнюючи витрати та результати, максимально знижувати витрати та створювати більше економічних вигод.
Створити надійну систему контролю витрат	Щоб підвищити якість та ефективність контролю витрат, підприємствам необхідно постійно створювати та удосконалювати систему контролю витрат. У процесі створення та вдосконалення системи контролю витрат підприємство може контролювати витрати з відділом фінансового управління в якості центру та участю інших відділів, що не тільки зміцнить співпрацю та зв'язок між різними відділами, але й покращить оперативність контролю витрат.
Вибрати розумний стандарт контролю витрат	Підприємства повинні впровадити диверсифіковані стандарти контролю витрат та прийняти відповідні стандарти контролю витрат для проектів. Стандарт контролю витрат включає різні показники, передбачені в плані витрат, але оскільки дані показники не надто специфічні, вони не можуть відповідати конкретним вимогам контролю витрат, тому необхідно сформулювати повний стандарт.

*Джерело: складено автором

Цифрова економіка не була ефективно поєднана з роботою з управлінського обліку, а рівень застосування на підприємствах низький, особливо на малих та середніх підприємствах, які не можуть інтегрувати передову цифрову економіку та що перешкоджає розвитку управлінського обліку на підприємствах.

Актуальні теорії контролю витрат підприємства обговорюються з трьох аспектів:

- по-перше, значення контролю витрат,
- по-друге, методи управління витратами,
- по-третє, значення управління витратами підприємства.

1. Значення контролю витрат. Вартість є одним із трьох елементів управління підприємством. Контроль витрат безпосередньо пов'язаний з якістю управління та є важливим його показником. Контроль витрат, зокрема, відноситься до серії управлінських робіт, що проводяться підприємством щодо всіх витрат і витрат, понесених протягом усього процесу проектування продукту, виробництва, продажу та післяпродажного обслуговування, щоб до того, як відбудеться споживання продукції, і в процесі контролю витрат, стояла низка запобіжних та коригувальних заходів, що вживаються з факторами та умовами, що впливають на витрати, для забезпечення реалізації цілей управління витратами.

Процес контролю витрат заснований на системному інжинірингу і розраховує різні витрати, понесені підприємством при виробництві та експлуатації. Інформаційні технології відіграють роль у регулюванні та нагляді. Крім того, вони також можуть знаходити способи зниження витрат усередині підприємства. З метою наукового та ефективного контролю над витратами потрібно заохочувати підприємства до вдосконалення своєї діяльності та продовжувати зростати та розвиватися в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

2. Методи контролю витрат підприємства:

- абсолютний контроль витрат. Належить до методу контролю витрат, який розраховує абсолютну суму та контролює вартість у межах зазначеної суми у фактичних витратах підприємства. Двома основними методами контролю абсолютних витрат є стандартні витрати та бюджетний контроль.

- контроль відносної вартості. Це метод контролю витрат підприємствами шляхом контролю взаємозв'язку між випуском, витратами та прибутком з метою отримання більшого прибутку. Здійснюючи цей вид контролю витрат, з одного боку, можна дізнатися, який обсяг продажів компанія може підтримувати, щоб утримувати баланс між доходами та витратами. Порівняно з абсолютним контролем відносний контроль витрат є ефективнішим методом. Він не тільки ґрунтується на ідеях управління в режимі реального часу та на місці, але також має функції прогнозування. Він може робити прогнози витрат, що краще. Слугувати управлінню стратегічним розвитком підприємства задля досягнення контролю за витратами.

- комплексний контроль витрат. Належить до застосування контролю витрат до всіх процесів виробництва та експлуатації підприємства, а також до контролю витрат у рамках всього процесу, включаючи контроль витрат за участю всіх працівників підприємства. Застосовуючи загальний контроль витрат, потрібно спочатку визначити мету максимізувати прибуток, а потім створити повну систему управління інформацією. При створенні системи не можна встановлювати її наосліп, а потрібно поєднувати реальність та характеристики. Серед них комплексний контроль витрат включає систему контролю витрат, яка поєднує методи контролю витрат, організаційну структуру, методи винагороди та покарання, пріоритети управління та стилі управління. З іншого боку, задля досягнення комплексного контролю витрат необхідно поєднувати наукові методи управління.

- метод квот. Заснований на фіксованій вартості продукту, встановленої заздалегідь як стандарт. Коли виникає собівартість, різниця між фактичною вартістю та фіксованою вартістю надається своєчасно, тож менеджер може

вжити своєчасних заходів для контролю собівартості виробництва. Метод розрахунку та контролю собівартості розраховує фактичну собівартість продукту на основі суми відхилення. Контроль управління витратами та зниження витрат можуть надати підприємствам основу для формулювання цін та оперативних рішень, а також підвищити ефективність роботи підприємств. Крім того, інтеграція інформаційних технологій в управління витратами може точно виконувати облік та аналіз витрат, тим самим надаючи підприємствам важливі рішення, такі як експлуатація, інвестиції та фінансування.

З допомогою управління витратами операційний ефект виробничих чинників підприємства може бути подвоєний. Якщо управління витратами застосовується в управлінні підприємством, виробничі фактори, що беруть участь у виробництві підприємства, можуть бути інтегровані, щоб зробити розумне використання ресурсів та реалізувати оптимальне розподілення ресурсів, що дозволить заощадити. Отримані витрати спрямовуються на розширення виробництва підприємства, оновлення та модернізацію обладнання, вдосконалення технології підприємства, щоб забезпечити споживачів високою якістю послуг та подальшим підвищенням конкурентних переваг підприємства. Якщо управління витратами не застосовується належним чином в управлінні підприємством, це призведе до додаткових витрат, що не сприяє довгостроковому розвитку.

Для підприємств недостатньо, щоб менеджери звертали увагу на управління витратами. Як важлива частина підприємства, співробітники також мають усвідомлювати управління витратами. Наприклад, під час запровадження управління витратами підприємства бюджети можуть бути сформульовані кожному відділу. У бюджеті спільно беруть участь керівники підприємства та фінансовий відділ, але фінансовий відділ несе відповідальність за випуск бюджету витрат. Тоді необхідно виконувати впровадження і підсумовувати витрати різних відділів, аналізуючи, які

витрачають більше, тим самим підвищуючи обізнаність персоналу підприємства щодо контролю над витратами.

Внутрішній контроль витрат підприємства здійснюється у рамках промислової політики. Ефективний контроль витрат має велике значення для коригування та оптимізації структури виробництва, а також модернізації обладнання та технічного прогресу.

Водночас, це може допомогти підприємствам модернізувати свої галузі та розширити виробничі ланцюжки. Залежно від характеру підприємств, їх позиції в галузі також різняться. Макроскопічне управління витратами може дозволити підприємствам управляти та впроваджувати інновації у виробничому ланцюжку, комбінуючи різну інформацію, щоб реалізувати модернізацію галузі.

З настанням епохи цифрової економіки велика кількість інформації існує у вигляді оцифрування, тому дані стали стратегічним активом у розвитку підприємства.

Позиція цифрової економіки в національній економіці є більш стабільною і цифрова трансформація галузей продовжує прискорюватися в глибину. Якщо підприємство хоче продовжувати розвиватись у епоху цифрової економіки, воно має звернути увагу на ефективне застосування даних. Розвиток підприємств невіддільне від даних. Дані проходять через процес розвитку підприємства. Тому підприємства повинні передбачати та оцінювати дані точно та обґрунтовано, зміцнювати ефективне застосування інформації про дані.

Крім того, в епоху швидкого технологічного розвитку обробку деяких даних можна аналізувати та оптимізувати за допомогою інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, хмарні обчислення тощо, щоб допомогти краще управляти підприємствами та оптимізувати їх.

Однак більшість підприємств у нашій країні не в змозі контролювати витрати на місці, що безпосередньо призводить до великої кількості економічних втрат та впливає на подальший розвиток. Щоб виробляти чи

навіть безпосередньо знижувати витрати на робочу силу, матеріальні та виробничі витрати, необхідно оновити вартість. Концепція контролю робить контроль над витратами детальнішим, фокусуючись як контролю над витратами у виробничій сфері. Крім того, зі швидким розвитком інформаційних технологій популяризація та застосування комп'ютерів значно спростила контроль витрат сучасних підприємств. Проте керівники підприємств все ще застосовують традиційніший контроль витрат, який не тільки забирає час та енергію, а й не може відповідати стандартам сучасного управління підприємством.

Переважна кількість підприємств у нашій країні мають дефект слабкої поінформованості про управління витратами, який здебільшого проявляється у ланці вищого управлінського персоналу підприємств. Менеджери підприємств не приділяють достатньої уваги управлінню витратами та контролю. Більшість покладаються на фінансовий персонал для управління витратами та звертають увагу лише на цифри у фінансових звітах, щоб контролювати витрати всього підприємства. Хоча деякі підприємства справді досягли певної мети та знизили собівартість підприємства. Зрештою облік витрат неспроможний замінити управління витратами. Принцип витрат і вигод не може застосовуватись у довгостроковій перспективі. Слабка обізнаність працівників підприємства про витрати також є причиною високої собівартості, яка здебільшого проявляється в тому, що працівники виробничого цеху не можуть повною мірою використовувати сировину у виробничому процесі, а втрати енергії є серйозними.

Варто зазначити, що при проведенні методу декомпозиції планових показників перед впровадженням мають бути проведені достатні дослідження, а також правильно оброблені взаємозв'язки між вартісними показниками та іншими економічними та технічними показниками. Крім того, в умовах цифрової економіки стандарти контролю витрат можуть використовувати різні технічні засоби для контролю витрат і побудови

структури простежуваності даних, тим самим знижуючи вплив людського фактора на контроль витрат.

На тлі цифрової економіки контроль витрат підприємства відкрив нові можливості для розвитку. Традиційний контроль витрат зазвичай залежить від робочої сили вирішення проблеми. Великий обсяг даних потребує часу та енергії. В даний час інформаційні технології, потужна обчислювальна машина та обсяг пам'яті комп'ютерів можуть бути використані для зменшення дії ручних обчислень на контроль витрат. Крім того, керівникам підприємства та внутрішньому персоналу необхідно підвищити обізнаність щодо контролю витрат, усвідомити його.

Підходи до вдосконалення системи управління витратами підприємства в умовах цифрової економіки представлено на рис. 3.3.

У цілому, вдосконалення системи управління витратами підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів і зниження витрат. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність, покращити конкурентоспроможність та підвищити прибутковість.

У цифровій економіці управління витратами підприємства має свої особливості, пов'язані з використанням інформаційних технологій та цифрових інструментів. Деякі з особливостей включають:

- автоматизація процесів - цифрові технології дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, таких як облік витрат, виробництво, закупівлі та інші, що дозволяє скоротити трудовитрати та покращити ефективність операцій.
- підвищена прозорість - у цифровій економіці підприємства мають можливість більш точно відслідковувати витрати та аналізувати дані, що допомагає виявити та усунути потенційні витоки та надлишкові витрати.
- поліпшене прийняття рішень - цифрові технології надають підприємствам більше даних та інформації, які можна використовуватиме більш обґрунтованих рішень з управління витратами. Наприклад, дані про

споживання енергії та ресурсів можуть допомогти визначити оптимальні стратегії зниження витрат.



Рисунок 3.3 – Підходи до вдосконалення системи управління витратами підприємства

*Джерело: складено автором

- розвиток цифрових ринків - цифрові технології дозволяють підприємствам залучати клієнтів та продавати свої товари та послуги через різні цифрові платформи. Це може допомогти скоротити витрати на традиційну рекламу та роздрібну торгівлю.

- розробка нових моделей бізнесу - цифрова економіка сприяє появі нових моделей бізнесу, що дозволяють знизити витрати. Наприклад, модель передплати або прямого продажу через інтернет може бути більш ефективною в порівнянні з традиційними моделями.

- зростання конкуренції - цифрова економіка надає можливості для входу ринку новим гравцям, що призводить до збільшення конкуренції. Це може призвести до зниження цін та стимулювати підприємства до оптимізації своїх витрат для виживання на ринку.

В цілому, управління витратами в цифровій економіці потребує більш активного використання цифрових інструментів та аналітики даних, щоб оптимізувати витрати та досягти більш ефективної роботи підприємства.

3.3 Розробка та впровадження механізму управління витратами на промисловому підприємстві

В основу управління витратами покладено принцип забезпечення ефективної взаємодії всіх його складових з метою підвищення ефективності його функціонування. Функції системи управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу, а саме, планування, регулювання, облік та аналіз. На кожній стадії життєвого циклу об'єктами управління витратами можуть бути витрати наступної стадії, зумовлені якістю робіт на даному етапі; сумарні витрати повного життєвого циклу продукції, включаючи витрати ресурсів на НДДКР та освоєння технологій; сумарна вартість випуску та обороту продукції. Підготовка та розробка кожного управлінського рішення в галузі управління витрат має базуватися на економічній основі ефективного використання ресурсів у майбутньому

періоді, тобто. не повинні вступати у протиріччя з головними цілями діяльності підприємства та стратегічними напрямками його розвитку.

Механізм управління витратами являє собою систему основних елементів, що забезпечують процес розробки та реалізації управлінських рішень у галузі формування витрат та їх впливу на прибуток та конкурентоспроможність підприємства. Механізм управління витратами має включати як послідовність кроків з вироблення необхідних управлінських рішень, а й передбачає розробку методологічного апарату, формування інформаційної бази даних, розробку та оцінку напрямів зниження витрат. Важливе значення розробки механізму управління витратами має галузева приналежність підприємства міста і умови функціонування конкретного підприємства, що дозволить більшою мірою врахувати особливості управління витратами даного суб'єкта господарювання.

Розробка механізму управління витратами для підприємства включає у собі такі етапи:

- аналіз та класифікація витрат: керівництво має провести аналіз усіх витрат, що виникають на підприємстві, та класифікувати їх за різними критеріями, такими як функціональні витрати (виробничі, комерційні, адміністративні і т. д.), типи витрат (постійні, змінні, планові, непланові), витрати на матеріали, працю тощо.

- встановлення стандартів витрат: на основі минулих даних, аналізу ринку та прогнозів необхідно встановити стандарти витрат для різних видів діяльності на підприємстві. Це дозволить нормалізувати витрати та порівнювати їх із фактичними показниками у майбутньому.

- визначення бюджетів витрат: з урахуванням стандартів витрат керівництво має розробити бюджет із витратами певний період. Бюджет повинен включати всі планові витрати, а також контрольні показники для кожної статті витрат.

- контроль та аналіз фактичних показників: регулярно необхідно контролювати та аналізувати фактичні показники витрат з метою виявлення

відхилень від плану та оперативного реагування на них. І тому можна використовувати різні методи аналізу, такі як варіаційний аналіз, показники відхилень тощо.

- вжиття заходів, що коригують: при виявленні відхилень від плану необхідно вживати заходів для коригування ситуації. Це можуть бути заходи щодо зниження витрат, оптимізації виробничих процесів, поліпшення управління закупівлями тощо.

- система мотивації: важливим компонентом механізму управління витратами є система мотивації персоналу, що дозволяє стимулювати співробітників зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Всі ці етапи мають бути реалізовані систематично та інтегровано у загальну систему управління підприємством. Важливо також враховувати особливості конкретного підприємства, його галузі та довкілля, що дозволить розробити ефективний механізм управління витратами.

Використання механізму управління витратами на підприємстві можна здійснити за допомогою наступних кроків:

1. Аналіз витрат: Необхідно провести аналіз усіх витрат, що виникають для підприємства. Це дозволить визначити основні сфери, де можна знизити витрати.

2. Встановлення бюджету витрат: Необхідно встановити бюджет на витрати, який обмежуватиме витрати на кожну галузь діяльності підприємства.

3. Оцінка ефективності витрат: Необхідно визначити, наскільки ефективно використовуються ресурси підприємства у кожній області. Це дозволить ідентифікувати області з найвищим потенціалом скорочення витрат.

4. Визначення ефективних стратегій: Після визначення областей, де можна знизити витрати, необхідно розробити конкретні стратегії та заходи

реалізації. Це може включати оптимізацію процесів, підвищення продуктивності, використання нових технологій і т.д.

5. Впровадження механізму управління витратами: Реалізація розроблених стратегій та заходів щодо зниження витрат для підприємства. Необхідно контролювати та аналізувати ефективність впроваджених змін та за необхідності вносити коригування.

6. Навчання співробітників: Важливо навчити співробітників методам і прийомам управління витратами. Це дозволить їм краще розуміти свою роль у зниженні витрат та приймати правильні рішення у своїй діяльності.

7. Регулярне аудиторське обстеження: Проведення аудиторського обстеження перевірки ефективності механізму управління витратами і виявлення нових можливостей оптимізації витрат.

Впровадження механізму управління витратами на підприємстві вимагає системного підходу, керівництва та підтримки з боку керівництва, а також постійного моніторингу та покращення процесів.

Так не всі інструменти, що застосовуються до сфери матеріального виробництва, застосовні для досліджуваного підприємства. Якщо у виробничій сфері основний акцент робиться на якість роботи обладнання та випущеної продукції, то для дочірнього підприємства головним є якість наданої послуги. У цьому роль стандартизації значно ускладнюється. Нематеріальність послуг висуває на перший план такі завдання як якісне надання послуг з першого разу (відсутність якості призводить до втрат клієнтів), уникнення неоднозначності та складності внутрішніх процедур (організації робіт) та технологій, контроль за неритмічністю, пошук та усунення нових видів втрат, що утворюються у процесі надання послуг. Застосування стандартів для досліджуваного підприємства має передбачати наступний критичний набір параметрів: безпека, якість обслуговування, виробничі методи, продуктивність, час виконання робіт.

При розгляді схеми стає очевидним, що використання було здійснено нерівномірно. За деякими елементами випередження, за деякими

відставаннями. Сам аналіз процесу впровадження дає нам право зазначити, що нерівномірності ведуть до неефективного впровадження системи та за значних розривів можуть повністю зруйнувати всі зусилля щодо впровадження на підприємстві. За відсутності ефективної системи управління, зокрема стандартів, обліку, навчання персоналу, проведення оцінки за результатами впровадження призводить до нестабільності результатів.

Ось деякі ознаки того, що система управління є слабкою та недостатньою для можливості повноцінного впровадження методології ощадливого виробництва:

- співробітники не зацікавлені у вдосконаленні своєї діяльності. Постійно проводиться аналіз без коригувальних дій.

- проблеми не виявляються та ховаються. Існує практика покарань системних помилок.

- у компанії не проводиться оцінка та самооцінка діяльності. Співробітники не знають про скарги клієнтів і не беруть участі у їх вирішенні. Прийняті стандарти не оновлюються та не вдосконалюються. Коригувальні та запобіжні дії є простроченими.

На основі представленого системного підходу до управління витратами, а також системи «ощадливого виробництва» у дочірньому підприємстві пропонується створити службу управління витратами, яка перебуватиме у прямому підпорядкуванні у керівника та здійснюватиме функціональний контроль за рештою підрозділів. У цьому служба управління витратами почне поступово впроваджувати систему «ощадливого виробництва» у компанії. Таким чином, служба управління витратами є функціональним підрозділом, основним завданням якого є планування, організація, контроль за витратами підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління витратами на промисловому підприємстві.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції:

1. Знання категорії витрат на виробництво та реалізацію продукції та підстави для їх класифікації дозволить менеджерам підприємства організувати раціональний процес їх управління, що дозволить забезпечити прибутковість підприємства, його конкурентоспроможність та фінансову стійкість.

2. Проведений аналіз господарської діяльності ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» дає підстави констатувати про загрозливу ситуацію щодо подальшого існування підприємства. Рівень збитковості на підприємстві за досліджуваний період маю стійку тенденцію до збільшення, що вкрай негативно характеризує господарську діяльність на підприємстві.

3. Аналіз витрат за економічними елементами визначив, що виробництво ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» є матеріаломістким, окрім того, що спостерігається тенденція до зменшення частки матеріальних та збільшення частки трудових витрат. Аналіз структури непрямих витрат дозволив виявити статті витрат, що мають динаміку до зростання їх частки у структурі непрямих витрат і, як наслідок, собівартості продукції: витрати на оплату праці АУП, працівників загальнотехнічних та загальногосподарських служб; витрати на метрологічну перевірку; витрати на зв'язок та інтернет.

4. Відповідальність за планування витрат на підприємстві ДП «Завод обважнених бурильних та ведучих труб» покладено на економічний відділ. Розробка планів здійснюється тільки в поелементному розрізі, що надалі

ускладнює реалізацію функцій обліку та контролю витрат і перешкоджає їхньому плануванню за місцями виникнення.

5. Удосконалення системи управління витратами підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів і зниження витрат. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність, покращити конкурентоспроможність та підвищити прибутковість. Запропоновано матрицю вибору стратегії управління витратами, яка надасть змогу підвищити конкурентоспроможність продукції підприємства за основними критеріями, враховуючи наявний потенціал.

6. Вдосконалення системи управління витратами підприємства вимагає систематичного аналізу, постійного моніторингу та нових можливостей для оптимізації процесів і зниження витрат. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність, покращити конкурентоспроможність та підвищити прибутковість. У цифровій економіці управління витратами підприємства має свої особливості, пов'язані з використанням інформаційних технологій та цифрових інструментів. Деякі з особливостей включають автоматизація процесів; підвищена прозорість; поліпшене прийняття рішень.

7. На основі представленого системного підходу до управління витратами, а також системи «ощадливого виробництва» у дочірньому підприємстві пропонується створити службу управління витратами, яка перебуватиме у прямому підпорядкуванні у керівника та здійснюватиме функціональний контроль за рештою підрозділів. Служба управління витратами почне поступово впроваджувати систему «ощадливого виробництва» на підприємстві. Служба управління витратами є функціональним підрозділом, основним завданням якого є планування, організація, контроль за витратами підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

3. Бобиль В. В., Лавренюк Ю. С. Управлінський облік доходів та витрат за центрами відповідальності в умовах фінансової кризи. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_12 (дата звернення: 7.09.2023)
4. Грибовська Ю. М., Москаленко К. В. Витрати в системі управління металургійним підприємством. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1. С. 118-125.
5. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2. С. 18-24.
6. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М. В., Шара Є. Ю., Слесар Т. М. Готова продукція в системі управління матеріальними ресурсами і витратами підприємства: обліково-аналітична категорія, класифікація, оцінка та облік. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2023. № 2. С. 141-153.
7. Дубиніна С. М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2020. Вип. 38. С. 32-36.
8. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. *Modern economics*. 2022. № 34. С. 50-54.
9. Кірдіна О. Г., Третяк З. І., Чечоткіна І. Ю. Управління витратами залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 157-167.
10. Колінько Н. І., Воляник Г. М., Шутка С. Є. Аутстафінг: дієвий інструмент управлінського обліку в оптимізації витрат і податків та мінімізації ризиків підприємств. *Інтелект XXI*. 2023. № 2. С. 25-29.
11. Колісник Г. М., Шулла Р. С., Левкулич В. В. Концептуальні аспекти організації обліково-аналітичного забезпечення стратегічного

управління витратами підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 177. С. 62-68.

12. Кононенко Н. О., Чухліб А. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління витратами на оплату праці. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 15. С. 18-23.

13. Коцій О. В. Управління логістичними витратами на підприємстві. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2021. Вип. 18. С. 84-90.

14. Майор О. В., Виклюк М. І., Каберник О.В., Кучинський М.В. Управління витратами: обліково-аналітичний аспект. *Економіка і управління*. 2022. № 2. С. 94-102.

15. Недбаєва А. Особливості управління витратами на промисловому підприємстві. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч.* Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С.27-28.

16. Недбаєва А. Проблемні аспекти управління витратами на промисловому підприємстві. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*. Київ. 21 листопада 2023 р. С.32-33.

17. Осадча Г. Г. Управлінський облік в дії: нормативний метод обліку витрат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 64-71.

18. Саванчук Т. М., Чернецька О. В., Губарик О. М. Управлінський та фінансовий облік адміністративних витрат в системі прийняття рішень на підприємстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 3. С. 49-53.

19. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Безбюджетний менеджмент витрат та діяльності як інноваційний елемент економічного управління в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного університету водного*

господарства та природокористування. *Економічні науки*. 2022. Вип. 3. С. 177-187.

20. Старушенко Г. Цифрові методи і моделі оптимізації публічно-управлінських рішень: узагальнення моделі логістичних витрат Харріса – Уілсона. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 2. С. 5-15.

21. Слободянюк Н. О., Біднова О. Ю. Моделювання системи управління витратами на підприємстві: теоретико-методичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2023. № 6. С. 202-209.

22. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Шуть А. Д. Особливості управління витратами підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Інтелект XXI*. 2022. № 3. С. 57-62.

23. Шарманська В. М., Панкратова Т. В. Сутність управлінського обліку та витрат за центрами відповідальності, їх роль у господарській діяльності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. № 2. С. 24-27.

24. C. K. Tembo, F. Muleya & A. Kanyemba (2022). An appraisal of cost management techniques used in the construction industry, *International Journal of Construction Management*, DOI: 10.1080/15623599.2022.2132355 URL: <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2132355> (дата звернення: 24.08.2023)

25. Edward Oladigbolu, Odeyemi David Emmanuel, Jolaoso Khaleedah Bolatito, Agidee Frederick Oyinlayefa, Ken Maduako Enoch Simeon, Anoghena-Bello David Oshioriamhe, Ipaye Titobilouwa, Oghenekaro Oghenetejeri Philip (2022). Cost management strategies in construction management in Lagos. *International Journal of Innovation Scientific Research and Review*. Vol. 04, Issue, 08, pp.3202-3205.

26. Florea, N. V., Ionescu, C. A., Manea, M. D., Topor, D. I., Capusneanu, S., Coman, D. M., Stanescu, S. G., & Coman, M. D. (2023). Implementing ABC as Cost Management Model for the Human Resources Department: Evidence From a Romanian Entity. *SAGE Open*, 13(2). URL: <https://doi.org/10.1177/21582440231177228> (дата звернення: 20.08.2023)

27. Günther Schuh , Jan-Philipp Prote , Andreas Gützlaff , Julian Ays, Angelina Donner (2019). Fixed cost management as an Enabler for Agile Manufacturing Networks. 25th International Conference on Production Research Manufacturing Innovation: Cyber Physical Manufacturing August 9-14, 2019 | Chicago, Illinois (USA). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920305072> (дата звернення: 9.09.2023)

28. S. Chen (2022). Construction Project Cost Management and Control System Based on Big Data. Mobile Information Systems, vol. 2022, Article ID 7908649, 7 pages. URL: <https://doi.org/10.1155/2022/7908649> (дата звернення:

2

1

.

0

8

.

2

0

2