

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

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **Управління витратами підприємства молочної галузі**

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Харинко Юлія Володимирівна

Керівник: ***Дашутіна Людмила Олександрівна***
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: ***Ковбаса Олександр Миколайович***
к.е.н., доцент кафедри
економіки та підприємництва імені
професора І.М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Бакалавр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
« _____ » _____ 20 _____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Харинко Юлії Володимирівні

1. **Тема роботи:** Управління витратами підприємства молочної галузі
2. **База практичного дослідження:** ТОВ «Срібнянський молокозавод» Прилуцького району Чернігівської області
- керівник роботи** Дашутіна Людмила Олександрівна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « _____ » _____ 20 _____ р. № _____

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** « _____ » _____ 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

первинні та зведені документи, реєстри синтетичного та аналітичного обліку, статутні та інші установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативні акти щодо управління витратами підприємств молочної галузі, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління витратами підприємств.

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

дослідити теоретико-методичні основи управління витратами підприємств молочної галузі, охарактеризувати складові процесу управління витратами та їх особливості в молочної галузі, розглянути теоретичні погляди науковців з теми дослідження, надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Срібнянський молокозавод», дослідити структуру (у розрізі постійних та змінних) витрат; навести аналіз стану управління витратами в ТОВ «Срібнянський молокозавод», окреслити шляхи вдосконалення управління витратами на підприємстві.

6. Дата видачі завдання: «17» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	січень – лютий 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	березень – травень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	квітень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	28 травня – 07 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	12 червня – 17 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Ю.В. Харинко

Керівник роботи

(підпис)

Л.О. Дашутіна

Перевірку на автентичність проведено

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лищенко

АНОТАЦІЯ

Харинко Ю.В. Управління витратами підприємства молочної галузі.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент», Сумський національний аграрний університет, Суми, 2024. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління витратами підприємства. Об'єктом дослідження стало товариства з обмеженою відповідальністю ТОВ «Срібнянський молокозавод». У рамках розгляду теми дослідження встановлено, що система управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій управління, тобто функції повинні реалізовуватись через елементи управлінського процесу: прогнозування, планування, нормування, організація, калькулювання, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, регулювання та контроль витрат. Виконання всіх функцій управління по всіх елементах – це взаємодія керуючої підсистеми (суб'єкт управління) на керовану підсистему (об'єкт управління). Середньооблікова чисельність працівників молокозаводу в 2023 р. становить 11 осіб, Основними видами продукції, що виробляло підприємство з 2021 по 2023 роки була продукція, вироблена з молочної сировини: виробництво молока тобто сепарування молока, виробництво масла вершкового м'яких сирів. Рівень рентабельності заводу низький, зафіксована негативна тенденція до його подальшого зниження (із 2,21% в 2021 р. до 0,15% у 2023 р.), тобто на 2,06%. В ході дослідження встановлено зниження загальної суми витрат за досліджуваний період, в структурі витрат підприємства найбільшу питому вагу займали матеріальні витрати. Основними напрямками управління витратами є: оперативне отримання інформації про витрати, що дає змогу своєчасно здійснювати вплив на виробничий процес, оптимізуючи його; відповідність системи обліку цілям управління, що забезпечує надання інформації, необхідної для управління; критерієм точності під час обчислення собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію; основну увагу слід приділити розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативних калькуляцій та організації контролю за їх дотриманням у процесі виробництва; виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам попереджати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва та підвищенні його ефективності; чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Ключові слова: управління витратами, підприємство молочної галузі, удосконалення, менеджмент, товариство.

SUMMARY

Harinko Yu.V. Cost management of dairy enterprises

Qualification work on specialty 073 «Management» OP «Management», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024. - Manuscript.

The theoretical basis of cost management of the enterprise was investigated in the qualification work. The object of the research was the limited liability company "Sribnyanskyi molokozavod" LLC. As part of the examination of the research topic, it was established that the cost management system at the enterprise provides for the performance of all management functions, that is, the functions must be implemented through the elements of the management process: forecasting, planning, rationing, organization, calculation, motivation and stimulation, accounting, analysis, regulation and control of costs. Performance of all control functions on all elements is the interaction of the control subsystem (control subject) on the controlled subsystem (control object). The average registered number of dairy workers in 2023 is 11 people. The main types of products produced by the enterprise from 2021 to 2023 were products made from dairy raw materials: milk production, i.e. milk separation, butter production of soft cheeses. The level of profitability of the plant is low, a negative trend towards its further decrease is recorded (from 2.21% in 2021 to 0.15% in 2023), i.e. by 2.06%. In the course of the study, a decrease in the total amount of expenses was established for the period under study, in the structure of the company's expenses, the largest specific weight was occupied by material expenses. The main directions of cost management management are: prompt obtaining of information about costs, which allows timely influence on the production process, optimizing it; compliance of the accounting system with management goals, which ensures the provision of information necessary for management; the criterion of accuracy when calculating the cost of production should not be the completeness of the inclusion of costs, but the method of assigning costs to one or another product; the main attention should be paid to the distribution of indirect costs, the preparation of justified normative calculations and the organization of control over their compliance in the production process; detection of deviations before or during the implementation of the production process allows managers to prevent production losses, which is of great importance in mobilizing production reserves and increasing its efficiency; a clear relationship between the amount of costs and the persons who are responsible for them and control them. Achieving this task is possible in terms of cost accounting by responsibility centers.

Key words: cost management, dairy enterprise, improvement, management, society.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління витратами підприємства молочної галузі	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка рівня управління витратами ТОВ «Срібнянський молокозавод»	18
2.1 Організаційно-економічний устрій ТОВ «Срібнянський молокозавод»	18
2.2 Аналіз структури витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод»	24
2.3 Оцінка стану управління витратами на підприємстві	31
РОЗДІЛ 3 Шляхи вдосконалення управління витратами в ТОВ «Срібнянський молокозавод»	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55
ДОДАТОК А Основні підходи до визначення поняття «управління витратами»	56
ДОДАТОК Б Фінансова звітність	
ДОДАТОК В Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. Управління витратами є найважливішим напрямом управлінської діяльності, оскільки саме співвідношення між доходами та витратами підприємства визначає його фінансовий стан, прибутковість та перспективи розвитку. Практично на кожному підприємстві є резерви зниження витрат до раціонального рівня, що дозволяє досягати зростання економічної ефективності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності. Тому для кожного підприємства важливим є ефективне управління витратами для досягнення високого економічного результату, відтак, пошук заходів щодо вдосконалення визначеної проблематики є важливим та актуальним.

Стан вивчення проблеми. Теоретичні і практичні аспекти з визначеної проблематики досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені серед яких: Буркіна Н.В [1], Дашутіна Л.О. [3], Дуляба Н., Озарчук К. [4], Завербний А. [5], Маркіна І.А. [7, авторський колектив: Цимбалістова О.А., Юденко, Є.В., Черніхова, О.С. [11], Ющишина Л.О. [16], та інші. Наукові доробки згаданих науковців та багатьох інших, беззаперечно, вагомі, однак, слід зауважити, що до цього часу ще існує багато невирішених теоретичних та практичних проблем стосовно специфіки управління витратами саме в підприємствах молочної галузі, що і зумовило вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню управління витратами з метою прийняття ефективних управлінських рішень в ТОВ «Срібнянський молокозавод» Прилуцького району Чернігівської області.

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні підходи до управління витратами та його особливості в підприємствах молочної галузі;
- надати організаційно-економічну характеристику суб'єкта дослідження;
- розглянути аналіз структури витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод»;
- провести аналіз стану управління витратами підприємства;

- запропонувати та обґрунтувати заходи щодо удосконалення стану управління витратами.

Об'єктом дослідження є процеси управління витратами в ТОВ «Срібнянський молокозавод» Прилуцького району Чернігівської області.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо управління витратами підприємства молочної галузі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють застосовувати напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення управління витратами в ТОВ «Срібнянський молокозавод» Прилуцького району Чернігівської області. Матеріали результатів досліджень наведених у кваліфікаційній роботі, передані до базового підприємства.

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Срібнянський молокозавод» області за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, посібники за темою дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Харинко Ю.В. Теоретичні основи управління витратами підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «*Майбутнє-аудит*». (м. Кривий Ріг, 2024 р.). С. 61-63.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань. Основний текст викладений на 52 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 12 таблиці, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

В основі будь-якого підприємства, що діє в умовах ринкової економіки, стоїть досягнення цілей і завдань, що забезпечують йому прибуток. Однак цей процес діяльності неможливий без виникнення обмежувальних факторів – витрат підприємства, які одночасно впливають на обсяг виробництва продукції, а також на її реалізацію. Як відомо, підприємства постійно перебувають у пошуку ефективних методів оптимізації витрат, що може допомогти досягнути високого рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Витрати характеризуються грошовою оцінкою ресурсів, забезпечуючи принцип їх виміру; цільової установкою, оскільки пов'язані з виробництвом та реалізацією, а також тимчасовим проміжком часу [1].

Проаналізувавши різні підходи вчених до визначення вищезгаданих категорій, можна дійти висновку, що витрати розглядають як в минулому так і звітному періоді, але й враховуються під час планування діяльності підприємства. На наш погляд, витрати підприємства безпосередньо пов'язані з процесом виробництва продукції, виникають у передбаченому нормою обсязі у конкретному періоді часу. Прикладом можуть бути матеріальні витрати, нарахована працівникам заробітна плата, амортизація. Крім того, витрати пов'язані з товарним випуском, на основі даних показників на підприємстві обчислюють прибуток (збиток) на товарний випуск. Витрати включають і витрати надзвичайного характеру, а також витрати, що відносяться до іншого проміжку часу або не пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства. Наприклад, збитки від позареалізаційних операцій та збитки від іншої реалізації. Термін витрати взаємопов'язаний із виручкою, та на основі даних показників визначається прибуток (збитки).

Принципи виділення витрат – один із фундаментів управлінського обліку,

який впливає бюджетування економічного суб'єкта загалом. Для того, щоб здійснити повноцінне планування, суворий контроль та аналіз, економічними суб'єктами повинна застосовуватися техніка управлінського аналізу, таким чином, основний принцип виділення витрат визначається їхньою значимістю та поведінкою (наприклад, змінні та постійні). Має враховуватися принцип «прив'язки» до центрів відповідальності, тобто, за кожною статтею витрат необхідно закріплювати центр відповідальності, наприклад, відділ головного енергетика відповідає за витрати з електроенергії.

Перед тим, як виділити критерії класифікації витрат, пропонуємо розглянути особливості їх класифікації. Усі витрати виникають внаслідок використання економічних ресурсів з метою основного та допоміжного виробництв. Для того, щоб ефективно керувати процесом, необхідно зіставляти вимірювачі та всі витрати на нього. Для управління витратами у розрізі виробництв радимо вести довідник статей витрат.

Різноманітність підходів до трактування сутності терміна «витрати» вплинуло виникнення їх різних форм класифікацій. Для обчислення собівартості продукції витрати прийнято класифікувати за такими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Ознаки класифікації витрат

Ознака	Витрати за видами
Відношення до собівартості продукції	Включаються та не включаються до собівартості продукції
Економічний зміст	За елементами витрат та статтями калькуляції
Економічна роль процесі виробництва	Основні та накладні
Склад	Одноелементні та комплексні
Спосіб включення до собівартості продукції	Прямі та непрямі
Періодичність виникнення	Поточні та одноразові
Участь у процесі виробництва	Виробничі та невиробничі
Ефективність	Виробничі та невиробничі
Відображення у бізнес-плані	Заплановані та не заплановані
Можливість нормування	Нормовані та ненормовані
Тимчасові періоди	Витрати попереднього періоду, звітного та майбутніх періодів

Джерело: побудовано автором на основі [3, 4]

Слід зазначити, що класифікація витрат за характером використання у процесі виробництва використовується для розрахунку собівартості. Класифікація витрат за характером застосування у зв'язку з випуском продукції витрати (постійні та змінні) використовується при управлінні собівартістю. Класифікація витрат за характером походження (первинні та вторинні) та за формою присвоєння до окремих продуктів (прямі та непрямі) використовується при калькуляції собівартості продукції.

Зважаючи на викладене, перед підприємством постає проблема вибору оптимального методу управління витратами. Вибір найкращого методу управління витратами є важливою умовою успішної господарської діяльності, що дає змогу досягти оптимального рівня витрат, внаслідок чого стає реальним досягнення довгострокового економічного зростання.

Управління витратами може забезпечити підприємству ефективність діяльності та фінансову стійкість. Під управлінням витратами слід розуміти процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями і носіями при постійному контролі й стимулюванні їх зменшення, що є важливою функцією економічного механізму підприємства [8].



Рисунок 1.1 – Ознаки системи управління витратами

Джерело: побудовано автором на основі [3, 4]

Основною метою функціонування підприємства молочної галузі є:

отримання прибутку та забезпечення його стійкого фінансового розвитку. Тому зважаючи на те, яку роль відіграють витрати у вирішенні цієї мети, постає потреба побудови ефективної системи управління витратами.

Овдіюк О.М. та Швець Т. В., у своїй статті зазначають, що система управління витратами підприємства молочної галузі є специфічною і характеризується певними ознаками, які наведені на рисунку 1.1 [9]. У розробці загальної системи управління, до якої буде включено систему управління витратами, має бути узгоджена робота усіх структурних підрозділів підприємства з розробкою горизонтальних та вертикальних логістичних зв'язків із встановленням центрів відповідальності, що дозволить визначити ефективність системи управління та системи контролю.



Рисунок 1.2 – Склад системи управління витратами

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Науковець Чимош К.С. визначає такі центри відповідальності (центри витрат) на молокопереробних підприємствах: виробничий центр витрат та номінальний центр витрат. До виробничих центрів витрат він відносить: центри витрат основного виробництва, центри витрат допоміжних виробництв, центри витрат обслуговуючих виробництв, а до складу номінальних центрів витрат відносить: центри адміністративних витрат та центри збутових витрат [12].

Система управління витратами на підприємстві складається з двох підсистем, які представлені на рисунку 1.2 [12].



Рисунок 1.3 – Функції управління витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Система управління витратами на підприємстві молочної галузі визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів

управління витратами на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління через елементи управлінського процесу, використовуючи при цьому набір інструментів і методів управління витратами, які спрямовані на досягнення мети підприємства – отриманні прибутку.

Авторський колектив [20, с. 21] виділяє такі функції управління витратами підприємства: планування, прогнозування, організація, комунікація, контроль, мотивація (рисунки 1.3).

Інструменти управління витратами на підприємстві наведені у таблиці 1.2, яка узагальнена за джерелом [5].

Таблиця 1.2 - Інструменти управління витратами на підприємстві

Інструмент	Сутність інструменту
Кадрове забезпечення	Передбачає регулювання взаємовідносин управлінських і виробничих служб підприємства в процесі управління витратами, їх права і обов'язки, розподіл відповідальності. Також передбачає формування мотиваційного механізму забезпечення належного виконання персоналом підприємства управлінських функцій.
Інформаційно-технічне забезпечення	Сукупність технічних засобів та збір необхідної інформації, її обробку і підготовку різних сценаріїв управління витратами. Інформаційне забезпечення управління витратами включає такі внутрішні і зовнішні джерела: - облікова система підприємства; - джерела поза облікової інформації; - джерела зовнішньої інформації.
Організаційне забезпечення	Пов'язане з визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання, а також розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків підрозділів та конкретних працівників, які виконують весь комплекс виробничо-господарських та облікових робіт.
Методичне забезпечення	Включає сукупність методик, правил, рекомендацій та передбачає формування облікової політики підприємства для цілей управління витратами, розробку стандарту управління витратами та Положення про центр (відділ) управління витратами, посадових інструкцій керівника й фахівців центру (відділу) управління витратами, форм управлінської звітності тощо.

Джерело: побудовано автором на основі [5,6,12]

Отже, за даними таблиці 1.2 можна дійти висновку, що до інструментів управління витратами на підприємстві належить кадрове, інформаційно-технічне, організаційне та методичне забезпечення управління витратами.

Перевагами ефективного управління витратами молокопереробного

підприємства можуть виступати:

- наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість продукції та їхні позиції порівняно з продукцією конкурентів;
- наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення;
- організація виробництва продукції, конкурентної щодо витрат цін.
- прийняття управлінських рішень із використанням лише релевантної інформації [7].

Система управління витратами має забезпечувати менеджерів підприємства певною інформацією, яка дозволить: приймати правильні управлінські рішення; контролювати витрати; формувати економічну стратегію, яка дозволить досягти мети підприємства – отримання прибутку; оцінити формування собівартості; приймати рішення щодо доцільності виробництва певного товару.

Система управління витратами на підприємстві має завдання, які представлені на рисунку 1.4 [9].

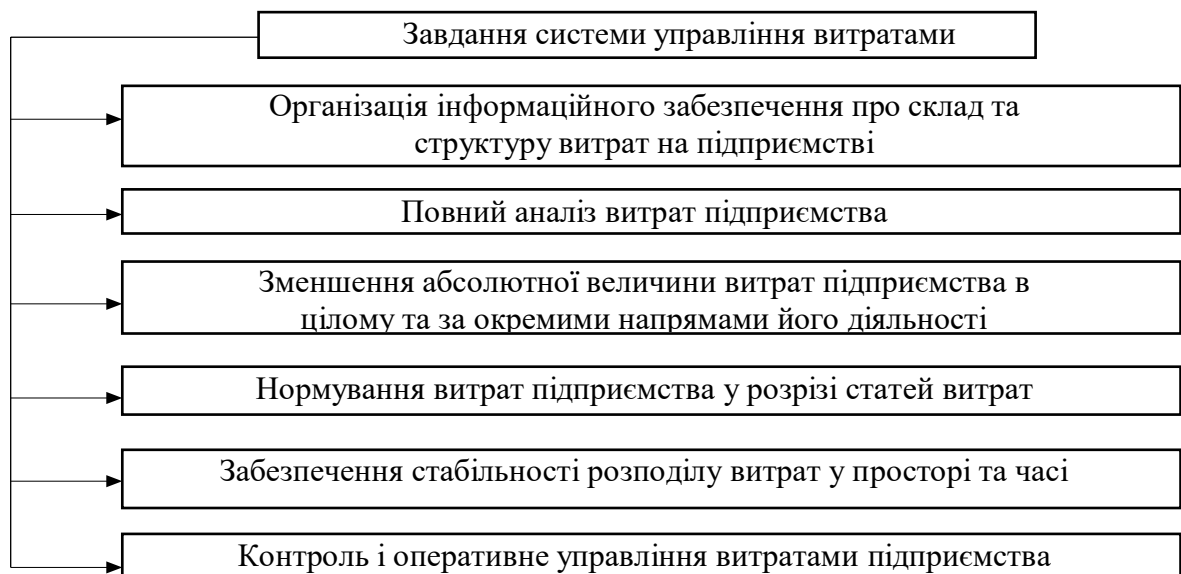


Рисунок 1.4 – Завдання системи управління витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [9]

Дашутіна Л.О. та Могильна Л.М. вважають, що «в управлінні витратами варто враховувати особливості виробничих процесів в підприємствах молочної галузі, зв'язок витрат виробництва з показниками ефективності виробництва та

виявлення суттєвих відхилень від норм, що забезпечить досягнення кінцевої мети діяльності будь-якого молокопереробного підприємства» [3].

Для забезпечення ефективного управління витратами підприємству необхідно визначати склад та динаміку впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на обсяг і динаміку витрат (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Зовнішні та внутрішні фактори впливу на витрати

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Нормативне регулювання діяльності підприємства	Обсяг та асортимент виготовленої продукції
Система оподаткування підприємства	Вартість та ефективність використання ресурсів підприємства
Державне регулювання цін і тарифів	Цінова політика підприємства
Попит на продукцію підприємства	Кваліфікація персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Отже, управління витратами є досить важливим процесом, оскільки, рівень витрат багато в чому визначає розмір прибутку і рентабельності підприємства, ефективність його господарської діяльності. Ефективність функціонування підприємств молочної галузі залежить від раціонального використання усіх видів ресурсів, що обумовлює необхідність переходу до єдиної системи управління витратами. Кожне підприємство молочної галузі може вибрати свою концепцію управління витратами, яка максимально сприятиме збільшенню його прибутку. Впровадження системи управління витратами допоможе підприємству отримати вищі економічні показники його діяльності. Система управління витратами відіграє важливу роль в обґрунтуванні правильних управлінських рішень та в налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління і створення ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат.

Управління витратами - це цілий набір методик, процесів і конкретних процедур з управління ресурсами організації. У системі управління підприємством важливе місце приділяється питанням управління витратам на виробництво. Процес управління витратами на виробництво – це багатопрофільний процес, що охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи з постачання й закінчуючи реалізацією готової продукції [5].

- 1) метод, заснований на визначенні критичного обсягу продажів (знаходження точки безбитковості);
- 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 носить комплексний характер і передбачає прийняття рішень і розробку організаційно-економічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат, дотримання режиму економії. Предметом фінансового управління витратами є витрати підприємства у всьому їхньому різноманітті:

- першою особливістю витрат як предмета дослідження виступає їх динамізм. Вони перебувають у постійному русі, зміні;
- друга особливість витрат полягає в їхньому різноманітті, що вимагає застосування широкого спектра прийомів та методів в управлінні ними. Різноманітність витрат виявляється при їх класифікації, яка дозволяє, по-перше, виявити ступінь впливу окремих витрат на економічні результати діяльності підприємства, по-друге, оцінити можливість та рівень тих чи інших видів витрат і, нарешті, відносити на виріб тільки 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 витрат полягає в труднощі їх виміру, обліку та оцінки.
- четверта особливість – це складність та суперечливість впливу витрат на економічний результат.

Наприклад, підвищити прибуток підприємства можна з допомогою зниження поточних витрат за виробництво, яке, проте, забезпечується підвищенням капітальних витрат на техніку і технологію.

Отже, витрати підприємства є найважливішим показником економічної ефективності виробництва, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх виробничих ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «СРІБНЯНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічний устрій ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Базою дослідження слугувало ТОВ «Срібнянський молокозавод», яке орієнтоване на виготовлення молочної продукції. Завод розташований в екологічно чистій зоні, де немає промислових підприємств, які представляють небезпеку екологічному фону району. Дата реєстрації - 12.02.2003, юридична адреса: Україна, Чернігівська обл., Прилуцький район, селище міського типу Срібне, вул. Миру, будинок 96. Статутний капітал становить – 740035,08 грн.

Основна діяльність підприємства - заготовка, переробка и реалізація молочної продукції.

Стратегія компанії націлена на довгострокове зростання бізнесу, розвиток інноваційних технологій у виробництві, розширення і зміцнення партнерської мережі, задоволення сучасних вимог споживачів до молочної продукції. Ціль виробництва заключається в задоволенні потреб ринку та покупців в продукції найвищої якості, яка не містить консервантів.

Джерелом сировини для товариства є сільгоспвиробники Чернігівської та сусідніх областей: Сумської та Полтавської.

На сьогодні підприємство є знайомими пересічному покупцеві завдяки просуванню певних цінностей, які сконцентровані на:

1) здоров'ї людини – виготовляючи та створюючи нові молочні продукти корисні для здоров'я споживачів, молокозавод забезпечує досягнення місії своєї діяльності;

2) постійному удосконаленні – на молокозаводі застосовуються нові виробничі технології та підтримується активна співпраця шляхом кооперування із постачальниками-виробниками якісного молока;

3) клієнті, споживачеві, покупцеві – молокозавод веде постійну роботу із розширення асортименту задля задоволення потреб цільової аудиторії;

4) відповідальності – молокозавод як господарюючий суб'єкт керується в своїй діяльності нормативними актами та дотримується договірних та інших зобов'язань перед партнерами, працівниками, покупцями та суспільством в цілому;

5) командній роботі – керівництво молокозаводу розвиває роботу в команді, функціональну команду, де працівники мотивовані та налаштовані на злагоджену роботу для досягнення спільної мети;

6) взаємоповагу та довіру один до одного, покупців, постачальників, інших зацікавлених сторін та суспільства в цілому.

Важливу роль у ефективній діяльності підприємства відіграє його організаційна структура (рисунок 2.1).

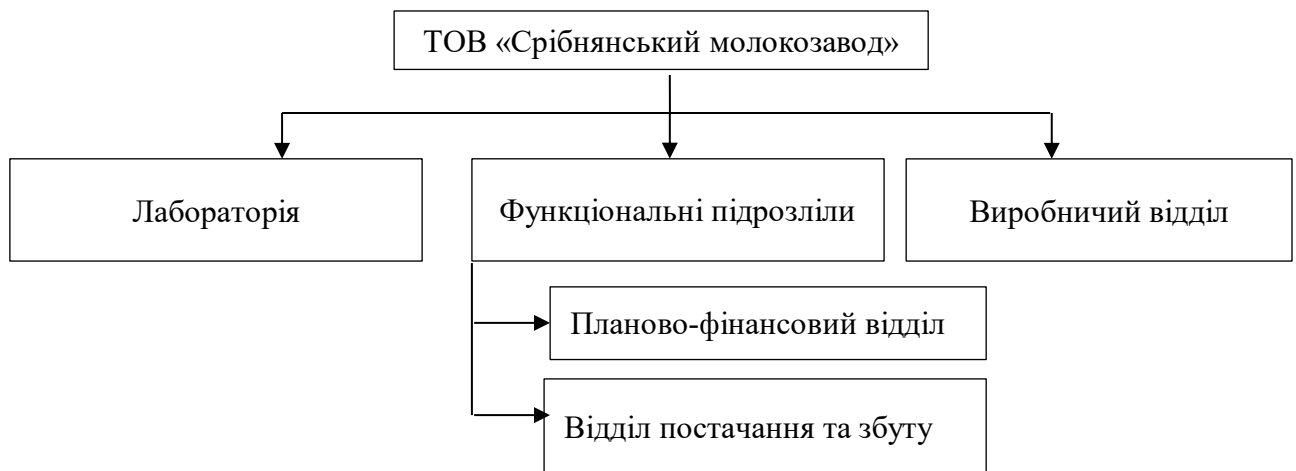
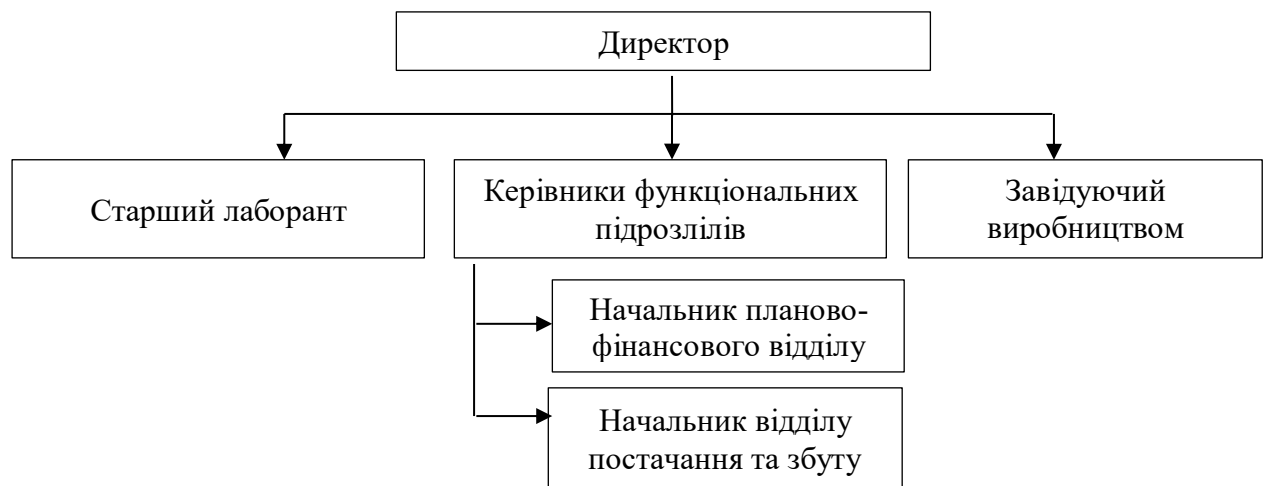


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Аналізуючи організаційну та управлінську структуру варто відмітити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним

принципом, для якого характерним є чіткий поділ трудових обов'язків, ієрархічність управлінських рівнів, налагоджена система різних формальних правил і стандартів. Управлінська структура гнучка та адаптивна, характеризується порівняно легким пристосуванням до складних та мінливих умов зовнішнього середовища (рисуюнок 2.2).



Рисуюнок 2.2 – Структура управління ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Слід зазначити, що у ТОВ «Срібнянський молокозавод» панує демократичний стиль керівництва, тобто керівник розподіляє відповідальність і роботу між своїми підлеглими, делегуючи їм досить високий або природний ступінь свободи і влади.

Ще однією з важливих характеристик є наявність системи менеджменту якості і безпеки.

Важливим фактором, який визначає успішне виконання виробничої програми підприємством, є забезпечення його трудовими ресурсами та їх використання. Недостатня забезпеченість робочою силою може призвести до невиконання запланованого обсягу виробництва продукції.

Далі розглянемо динаміку чисельності працівників на досліджуваному підприємстві за останні 3 роки (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 – Показники руху персоналу ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Показники	Роки			Відхилення (+;-)	2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	17	11	11	-6	64,7
Прийнято, осіб.	3	2		-3	0,0
Вибуло працівників, осіб.	6	5		-6	0,0
в т. ч. за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення трудової дисципліни	5	3		-5	0,0
Коефіцієнт обороту робочої сили по прийому	0,176	0,182	0,000	-0,176	x
Коефіцієнт обороту робочої сили по вибуттю	0,353	0,455	0,000	-0,353	x
Коефіцієнт загального обороту робочої сили	0,529	0,636	0,000	-0,529	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,294	0,273	0,000	-0,294	x
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,706	0,727	1,000	0,294	x

Джерело: розраховано автором на основі ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Із даних таблиці 2.1 видно, що середньооблікова чисельність працівників молокозаводу в 2023 р. в порівнянні з 2021 р. скоротилася на 6 осіб, або на 35,3%. Якщо в 2021-2022 рр. спостерігається рух робочої як по прийому, так і по звільненню, то в 2023 р. руху персоналу заводу не було, тому коефіцієнт стабільності кадрів дорівнює 1.

Такі кадрові зміни пояснюються скороченням обсягів виробництва в першу чергу із-за війни в Україні.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання у ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2433,6	1634,0	1490,0	-943,6	61,2
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1444,6	1466,7	1466,7	22,1	101,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	17	11	11	-6	64,7
Фондоозброєність, тис. грн./особу	84,98	133,34	133,34	48,36	156,9
Фондовіддача, грн.	1,685	1,114	1,016	-0,669	60,3
Фондомісткість, грн.	0,594	0,898	0,984	0,391	165,8

Джерело: розраховано автором на основі: ф. 1 «Баланс», ф. 2 «Звіт про фінансові результати» ф. 1-ПВ «Звіт з праці»

Виробничо-господарська діяльність та фінансовий стан підприємства багато в чому залежать від забезпеченості основними засобами виробництва та їх використанням. Ефективність використання основних засобів оцінюють за системою натуральних і вартісних показників, основним серед яких є фондівдача та інші (див. таблицю 2.2).

Дані, що представлені в таблиці 2.2, дозволяють зробити висновок про те, що середньорічна вартість основних засобів молокозаводу за період, що аналізується зросла лише на 22,1 тис. грн., тобто на 1,5%, але сума чистого доходу від реалізації продукції за цей же період знизилася на 943,6 тис. грн., тобто на 38,2 %. Це спричинило значне погіршення показників ефективності використання основних засобів, а саме; фондівдача зменшилася на 0,0669 грн., або на 39,7%, а фондомісткість, навпаки, зросла на 0,391 грн., або на 65,8%. При цьому спостерігається приріст фондоозброєності на 48,36 тис. грн. на 1 працівника, тобто на 56,9%. Причиною цього стало як підвищення середньорічної вартості основних фондів, так і скорочення середньооблікової чисельності працівників на 6 осіб, або на 35,3%.

Для того щоб уникнути проблем з ефективністю використання основних фондів необхідно не допускати зменшення обсягів виробництва продукції, а навпаки підвищення, за рахунок пошуку нових ринків збуту продукції, не скорочувати, а розширювати асортимент продукції, підвищувати продуктивність праці, а також оновлювати і модернізувати обладнання, скорочення його простоїв та більш інтенсивне його використання та інше.

Таблиця 2.3 - Обсяг та структура товарної продукції ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Види продукції	Роки						В середньому	
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Молоко	1273,9	52,4	853,8	52,3	876,4	58,8	1001,37	54,1
Масло вершкове	536,4	22,0	402,2	24,6	322,6	21,7	420,4	22,7
Сири м'які	464,3	19,1	269,7	16,5	173,1	11,6	302,367	16,3
Інша продукція	159,0	6,5	108,3	6,6	117,9	7,9	128,4	6,9
Всього	2433,6	100	1634	100	1490	100	1852,53	100

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

Основними видами продукції, що виробляло підприємство з 2021 по 2023 роки була продукція, вироблена з молочної сировини: виробництво молока тобто сепарування молока (поділ його на дві фракції різної густини: високожирну (вершки) та низькожирну (знежирене молоко)), виробництво масла вершкового мяких сирів (таблиця 2.3).

Як свідчать дані таблиці 2.3, дане підприємство спеціалізується на виробництві молока, так як воно становить в середньому за три роки більшу половину (54.1%) товарної продукції. Майже четверта частина (22,7%) товарної продукції припадає на масло вершкове. Решта ж відповідно 16,3% та 6,9% становлять сири м'які та інша продукція.

В цілому ж спеціалізація даного заводу в повній мірі відповідає його КВЕДу.

При дослідженні господарської діяльності молокозаводу особливу увагу слід надати аналізу економічних показників його роботи. Такі показники є основою для визначення тенденцій розвитку діяльності молоко-підприємства та врахування можливих змін, внесення відповідних коректив для покращення роботи як виробничих дільниць, так і управлінського персоналу.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р., ±	
	2021	2022	2023	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	2433,6	1634,0	1490,0	-943,6	61,2
Інші операційні доходи					
Інші доходи	368,7	293,0	193,0	-175,70	52,3
Разом доходи	2802,3	1927,0	1683,0	-1119,30	60,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2657,2	1819,0	1594,1	-1063,1	60,0
Інші операційні витрати					
Інші витрати	86,5	86,5	86,5	0,0	100,0
Разом витрати	2743,7	1905,5	1680,6	-1063,1	61,3
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	58,6	21,5	2,4	-56,20	4,1
Рівень рентабельності, %	2,21	1,18	0,15	-2,06	

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства: Ф. 2

Основні економічні показники ТОВ «Срібнянський молокозавод» представлено у таблиці 2.4.

Аналізуючи показники фінансової звітності молокозаводу за 2021-2023 рр. видно деякі важливі тенденції. Так, обсяг чистого доходу від реалізації продукції впав із 2433,6 тис. грн. в 2021 р. до 1490 тис. грн. у 2023 р., що свідчить про зниження обсягів продажу молочної продукції на 943,6 тис. грн., або на 38,8%. Сума інших операційних доходів за досліджуваний проміжок часу також знизилася на 175,7 тис. грн., тобто на 47,7%. Паралельно спостерігається і зниження величини собівартості реалізованої продукції на 1063,1 тис. грн., або на 40%. Всі ці зміни спричинили зниження суми чистого прибутку молокозаводу із 58,6 тис. грн. в 2021 р. до 2,4 тис. грн. в 2023 р., тобто на 56,2 тис. грн., або на 93,9%.

Рівень рентабельності заводу досить низький, причому спостерігається негативна тенденція до його подальшого зниження із 2,21% в 2021 р. до 0,15% у 2023 р., тобто на 2,06%.

2.2 Аналіз структури витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод»

У ринкових умовах господарювання підвищення якості та зростання конкурентоспроможності продукції, що випускається, при одночасному зниженні витрат на її виготовлення є одним з актуальних завдань економічного розвитку. Витрати виробництва різноманітні за складом, економічному призначенню, питомій вазі у їхній загальній сумі, ролі у виробництві та реалізації продукції, залежно від обсягу виробництва та інших характеристик.

Класифікація витрат, що задовольняє цілям управління, є основним принципом організації управлінського обліку виробничої діяльності, методом обробки та аналізу інформації про виробничі витрати та здійснює вплив на формування собівартості продукції.

Для пошуку невикористаних резервів та для покращення фінансового стану досліджуваного підприємства необхідно здійснювати економічний аналіз

показників витрат, які підприємство понесло під час фінансово-господарської діяльності.

Метою економічного аналізу витрат підприємства молочної галузі є виявлення можливостей раціонального використання ресурсів, у інформаційному забезпеченні та оцінці результатів щодо оптимізації витрат та прийняття правильних управлінських рішень.

Для досягнення цієї мети здійснюється аналіз на основі системного та комплексного підходів (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Підходи до проведення аналізу

Джерело: побудовано автором на основі [12]

Досліджуючи структуру витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод» доцільно відмітити наявність: основні матеріали та комплектуючі, допоміжні матеріали, електроенергія, оплата послуг, використаних у виробництві, орендна плата, амортизація, витрати на оплату праці, податки та збори, відрахування на соціальні заходи, а також інші витрати.

Аналіз витрат молокопереробного підприємства здійснюється за різними напрямками, які наведені на рисунку 2.4.

Важливим етапом аналізу витрат діяльності підприємства молочної галузі є аналіз витрат та її зміни. Визначивши склад витрат, які враховують в собівартості виготовлення продукції, можна надати характеристику структури витрат.

Структура витрат залежить від:

- особливостей технологічного та організаційного рівня підприємства;
- якості сировини;
- кваліфікації робітників;
- відповідного рівня витрат оплати їх праці.

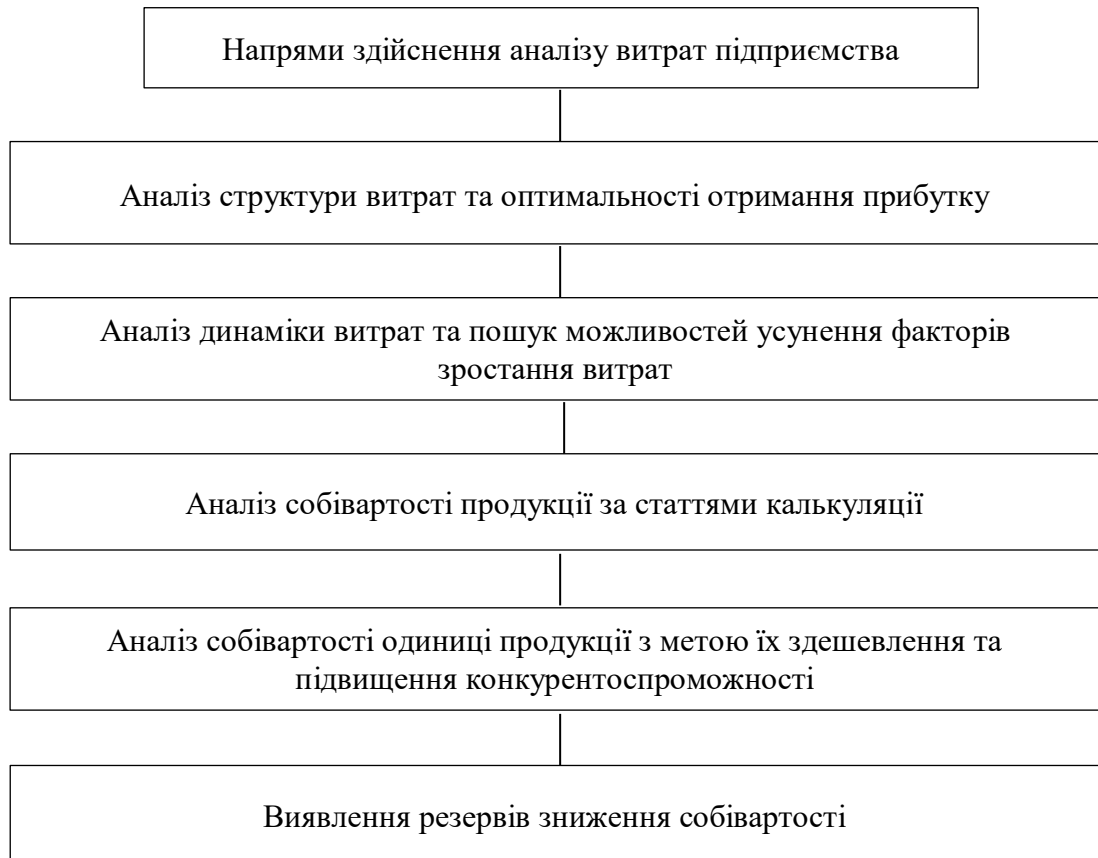


Рисунок 2.4 – Напрямки здійснення аналізу витрат підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10]

Аналіз витрат підприємства є найбільш інформативним для оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності та розроблення планів його розвитку, бо дає змогу виявити резерви зниження собівартості продукції і відповідно підвищення рентабельності підприємства [7].

Оптимальна структура витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, тому так необхідно проводити аналіз на основі структуризації витрат.

Отже, проведемо аналіз витрат по молокозаводу за елементами в динаміці за останні три роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз структури витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Статті витрат	Роки						Відхилення (+;-)	2023 р. в % до 2021 р.
	2021		2022		2023			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Матеріальні витрати	1241,1	45,2	787,3	41,3	651,6	38,8	-589,5	52,5
Витрати на оплату праці	1127,1	41,1	807,8	42,4	733,5	43,6	-393,6	65,1
Відрахування на соціальні заходи	245,9	9,0	176,1	9,2	159,8	9,5	-86,1	65,0
Амортизація	43,1	1,6	47,8	2,5	49,2	2,9	6,1	114,2
Інші витрати	86,5	3,2	86,5	4,5	86,5	5,1	0	100,0
Разом	2743,7	100	1905,5	100	1680,6	100	-1063,1	61,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Дивлячись на дані таблиці 2.5, слід відмітити зниження загальної суми витрат за досліджуваний період на 1063,1 тис. грн., або на 38,7%, причому найбільше скорочення спостерігається саме матеріальних витрат – на 47,5%, що склало 589,5 тис. грн. Сума витрат на оплату праці також зменшилася на 393,6 тис. грн., або на 34,9%, а, як наслідок, і зниження суми відрахувань на соціальні заходи на 86,1 тис. грн., або на 35%. Причиною таких змін є скорочення середньооблікової чисельності працівників за період, що аналізується на 6 осіб. Лише сума витрат на амортизацію за період дослідження зросла на 6,1 тис. грн., тобто на 14,2%.

В структурі витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод» в 2021 р. найбільшу питому вагу займали матеріальні витрати – 45,2%, але їх частка поступово скорочується і в 2023 р. вже становила лише 38,8%. За рахунок цього зросла частка витрат на оплату праці з 41,1% у 2021 р. до 43,6% у 2023 р., відрахувань на соціальні заходи із 9% до 9,5%, витрат на амортизацію із 1,6% до 2,9%, інших витрат із 3,2% до 5,1%. Скорочення витрат по молокозаводу відбувається на фоні зниження і обсягів виробництва. Все це негативно відображається як на виробничо-господарській так і на фінансовій діяльності заводу.

Для визначення структури виробничих витрат проведемо оцінку співвідношення постійних та змінних витрат на молокозаводі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура (у розрізі постійних та змінних) витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод» за 2021-2023 рр.

Статті витрат	Роки			Відхилення (+;-)	2023 р. в % до 2021 р.
	2021	2022	2023		
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.		
Постійні витрати					
Орендна плата	25,4	29,3	22,6	-2,8	89,0
Амортизація	43,1	47,8	49,2	6,1	114,2
Податки та збори	46,2	37,1	34,8	-11,4	75,3
Інші витрати	14,9	20,1	29,1	14,2	195,3
Всього постійних витрат	129,6	134,3	135,7	6,1	104,7
Питома вага постійних витрат	4,72	7,05	8,07	3,35	-
Змінні витрати					
Сировина та матеріали	839,5	597,1	467,5	-372	55,7
Допоміжні матеріали	105,6	74,3	86,7	-18,9	82,1
Електроенергія	36,2	29,7	20,1	-16,1	55,5
Витрати на оплату послуг, використаних у виробництві	259,8	86,2	77,3	-182,5	29,8
Витрати на оплату праці	1127,1	807,8	733,5	-393,6	65,1
Відрахування на соціальні заходи	245,9	176,1	159,8	-86,1	65,0
Всього змінних витрат	2614,1	1771,2	1544,9	-1069,2	59,1
Питома вага змінних витрат	95,28	92,95	91,93	-3,35	-
Всього	2743,7	1905,5	1680,6	-1063,1	61,3

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

Як видно з даних таблиці 2.6, питома вага змінних витрат є значно вищою за частку постійних в структурі всіх витрат заводу. При цьому частка змінних витрат молокозаводу зменшується із 95,28% до 91,93%, а змінних витрат, навпаки, зростає із 4,72% до 8,07%. Тобто із збільшенням питомої ваги постійних витрат на 3,35%, питома вага змінних витрат знижується на ідентичну величину.

У цілому спостерігається приріст постійних витрат підприємства на 6,1 тис. грн. або на 4,7% на ряду зі зниженням суми змінних витрат на 1069,2 тис. грн., або на 40,9%.

Для більш глибокого вивчення причин зміни собівартості розглянемо на прикладі м'яких сирів, що виробляються ТОВ «Срібнянський молокозавод» та

порівняємо фактичний рівень затрат з плановим (розрахунок проведено на 1 ц вказаної продукції). Отже, розглянемо вплив факторів на зміну рівня собівартості одиниці продукції за допомогою метода ланцюгових підстановок.

Умовні позначення:

C – собівартість,

A – постійні витрати,

B – сума змінних витрат,

$VBП$ – обсяг виробництва, індекси ф. пл. означають фактичні і планові дані.

$$C_{пл} = \frac{A_{пл}}{VBП_{пл}} + B_{пл} = \frac{5821118}{3220} + 7428,63 = 1807,80 + 7428,63 = 9236,43(грн.)$$

$$C_{умов.1} = \frac{A_{пл}}{VBП_{ф}} + B_{пл} = \frac{5821118}{3220} + 7428,63 = 1807,80 + 7428,63 = 9236,43(грн.)$$

$$C_{умов.2} = \frac{A_{ф}}{VBП_{ф}} + B_{пл} = \frac{5824583}{3220} + 7428,63 = 1808,87 + 7428,63 = 9237,50(грн.)$$

$$C_{ф.} = \frac{A_{ф}}{VBП_{ф}} + B_{ф} = \frac{5824583}{3220} + 7489,82 = 1805,77 + 7489,82 = 9295,59(грн.)$$

Загальна змінна собівартості одиниці продукції складає:

$$C_{заг.} = C_{ф.} - C_{пл.} = 9295,59 - 9236,43 = 59,16(грн.)$$

В тому числі за рахунок зміни:

а) суми постійних витрат

$$\Delta C_{пост.витрати} = C_{умов.2} - C_{умов.1} = 9237,50 - 9236,43 = +1,07(грн.)$$

б) суми змінних витрат

$$\Delta C_{змін.витрати} = C_{ф} - C_{умов.2} = 9295,59 - 9237,50 = 58,09(грн.)$$

Підсумовуючи факторний аналіз робимо висновок, що за рахунок зміни постійних і змінних витрат, фактична собівартість зросла на 59,16 грн. Найбільший вплив на цю зміну має сума змінних витрат, до яких відносять витрати, які залежать від обсягів виробництва і реалізації продукції (сировина, допоміжні матеріали, паливо, вода, електроенергія, зарплата основних виробників

і т.д.). За рахунок цих витрат собівартість зросла на 58,09 грн. Це пов'язано з ростом цін на сировину, паливо, електроенергію.

Крім змінних витрат в структурі собівартості існують і постійні витрати. Це витрати, які не залежать від динаміки обсягів виробництва. За рахунок цих змін повна собівартість зросла на 1,07 грн. Як правило головними статтями постійних витрат є загально виробничі витрати, амортизація, зарплата управлінського апарату, витрати на дослідження, рекламу тощо. На підприємстві найбільшу питому вагу в структурі постійних витрат займають загальновиробничі витрати, до яких відносять: утримання основних фондів, поточні ремонти, випробування, утримання легкого транспорту, витрати на відрядження, на охорону праці, на оплату простоїв, охорону заводів та інші. Для заводу скорочення загально виробничих витрат є резервом зниження собівартості усіх видів продукції, що при стабільних цінах призведе до росту прибутку.

В даний період часу важливим є аналіз якості продукції та затрат, які виділяються на ефективне управління якістю, це найменш відпрацьована в методичному плані ланка в аналізі діяльності молокопереробного підприємства. З нашої точки зору, аналіз затрат на підвищення якості молочної продукції повинний починатись з загальної оцінки виконання плану по кількості затверджених заходів та, виділених на їх здійснення, коштів. На цьому етапі необхідно розмежовувати заходи, спрямовані на забезпечення якості продукції, та заходи щодо підвищення надійності, харчової цінності, термінів зберігання та інші якісні показники молокопродукції, що випускається. В звітному періоді можуть бути впроваджені понадпланові (додаткові) заходи, у зв'язку з чим, з нашої точки зору, достовірна оцінка результатів роботи підприємства та його підрозділів в цій сфері повинна здійснюватись з урахуванням цих заходів.

Затрати, пов'язані з впровадженням заходів щодо підвищення якості молокопродукції, розподіляються на одноразові та поточні.

В разі дослідження одноразових затрат на впровадження заходів щодо підвищення якості молочної продукції, слід порівнювати їх фактичний рівень з обсягом, передбаченим кошторисом. Крім того, порівняння повинно

здійснюватись як в цілому по певному заходу, так і по окремим підрозділам підприємства.

В процесі аналізу поточних затрат, пов'язаних з підвищенням якості молока і молочної продукції, слід порівнювати рівень фактичних затрат на виробництво продукції (одного виробу або декількох різновидів продукції) до впровадження заходу з рівнем затрат на виробництво після їх впровадження. Такий аналіз надає можливість визначити загальну величину поточних затрат на реалізацію заходів щодо підвищення якості продукції, їх постатейну величину та відхилення в розрізі статей калькуляції та заходів.

Особливу увагу слід приділяти аналізу затрат на підвищення якості по окремим видам готової продукції, змінам динаміки додаткових затрат на підвищення якості продукції, використовуючи як планові, так і фактичні дані, виходячи із зміни основних параметрів якості за певний проміжок часу, визначенню питомої ваги цих витрат у собівартості продукції.

З нашої точки зору, для забезпечення мінімізації затрат на підвищення якості продукції величина затрат на профілактику і оцінку якості повинна дорівнювати або дещо перевищувати затрати на усунення дефектів та збитків від браку.

2.3 Оцінка стану управління витратами на підприємстві

Управління витратами на підприємстві здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники, фахівці підприємства та його структурних підрозділів (цехів, відділів, дільниць тощо). Об'єктом управління в системі управління витратами є процеси, операції, явища, які виникають на підприємстві під час його господарської діяльності, що розглядаються з точки зору здійснення витрат, тобто витрачання ресурсів.

Важливим складником системи управління витратами підприємства є визначення завдань, реалізація яких дає змогу досягти поставленої мети, а саме: визначення ролі витрат як чинника економічної діяльності; збір коректної

інформаційної бази, що сприятиме оцінці витрат під час вибору оптимального рішення; розрахунок витрат за окремими напрямками діяльності підприємства; розрахунок норми необхідних витрат на виробництво одиниці продукції; виявлення шляхів зниження витрат на всіх етапах господарської діяльності підприємства [4].

В системі управління витратами підприємства вирізняють аспекти: функціональний, організаційний та мотиваційний. Функціональний аспект є первинним. Схему функціонального аспекту системи управління витратами на ТОВ «Срібнянський молокозавод» наведено на рисунку 2.5.



Рисунок 2.5 - Загальна схема функціонального аспекту системи управління витратами на підприємстві

Джерело: побудовано автором за інформацією підприємства

Згідно з функціональним підходом управління витратами розглядається, як реалізація суб'єктом управління основних функцій управління щодо об'єкта управління, яким виступають витрати. Відповідно до класичної теорії управління, функції управління поділяються на загальні та специфічні. Управління витратами належить до специфічних функцій управління, оскільки є сукупністю дій та операцій, спрямованих на формування обсягу витрат на рівні різних об'єктів управління. На рівні реалізації специфічної функції управління витратами використовуються класичні дії щодо управління будь-якими об'єктами:

планування, організація, контроль, мотивація. Відмінність реалізації, специфічних функцій щодо різних об'єктів управління полягає у спеціальних методах, інструментах впливу на об'єкт для досягнення визначеної мети такого управління [10].

Отже, сутність функціонального підходу полягає в тому, що замість розподілу накладних витрат за виробничими підрозділами витрати співвідносяться з певними видами робіт (функціями), які здійснюються на користь виробництва та реалізації того чи іншого виду продукції (наприклад, постачання матеріалів, налагодження обладнання, контроль якості). Здійснення кожного виду активності потребує певних ресурсів, вартісною оцінкою яких є сума витрат тієї чи іншої виду.

Функціональний аспект управління витратами – це комплексне використання управлінських функцій в процесі управління витратами на підприємстві. До нього включають:

- Оптимізацію використання ресурсів і подальше нормування витрат здійснюється у процесі розробки виробів та технології їх виготовлення, тобто підчас конструкторської і технологічної підготовки виробництва, обґрунтування методів його організації.

- Планування витрат необхідне для обґрунтування управлінських рішень і визначення очікуваних результатів роботи – прибутку.

- Облік витрат встановлює їх фактичну величину після здійснення запланованої роботи. Обчислення фактичних витрат є фіксацією того стану з витратами, що стався реально відповідно до фактичних обсягів виробництва, діючих цін і можливих відхилень від норм.

- Контроль і аналіз витрат необхідні для з'ясування їх раціональності, відповідності фактичних витрат плановим. Відхилення аналізується і розробляються заходи щодо дотримання режиму економії.

- Стимулювання раціонального використання ресурсів є надзвичайно важливим чинником у системі управління витратами. Розробники проектів,

управлінських рішень, їх виконавці повинні бути матеріально заінтересовані в економії факторів виробництва [11].

Таким чином, основним недоліком функціонального підходу, який застосовується на даному етапі ТОВ «Срібнянський молокозавод» є орієнтація більше на внутрішні процеси, ніж, ніж на ринок, й як наслідок втрата гнучкості реакції на зовнішні умови. Функціональний підхід дозволяє отримати загальне уявлення про діяльність підприємства, але не забезпечує необхідну точність оцінки, а його основними рисами функціонального підходу є: виділення ключових видів діяльності фірми та організація роздільного обліку витрат за виділеними видами діяльності; визначення носія витрат для кожного з видів діяльності (тобто основної причини виникнення відповідних витрат), а також калькулювання питомих витрат виходячи із даних про витрати на виробництво та продаж одиниці продукції).

Витрати ТОВ «Срібнянський молокозавод» є найважливішим показником економічної ефективності виробництва, що відображає всі сторони господарської діяльності та акумулює результати використання всіх виробничих ресурсів. У період відсутності дефіциту ресурсів і відносної стабілізації ринкових відносин на перший план виходять проблеми управління внутрішніми ресурсами підприємства та оптимізації витрат. Управління витратами є важливим видом діяльності ТОВ «Срібнянський молокозавод», оскільки фінансовий результат його діяльності багато в чому залежить від якості аналізу та управління витратами.

Як відомо, важливим управлінським рішенням, що знаходить відображення в бюджеті виробництва, є визначення оптимального розміру запасів готової продукції підприємства на кінець планового періоду. Наступними в процесі розробки основного бюджету підприємства є бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці та бюджет загальновиробничих накладних витрат. Бюджет прямих витрат на матеріали – це плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду, а також графік оплати матеріалів. Бюджет прямих витрат на оплату праці – плановий документ, в якому відображено витрати на

оплату праці, необхідні для виробництва товарів або послуг у бюджетному періоді. Бюджет загальновиробничих накладних витрат – плановий документ, що відображає накладні витрати, пов’язані з виробництвом продукції у бюджетному періоді.

Таблиця 2.7 - Основні характеристики інформаційних потоків бюджетів виробничих витрат

Необхідна вхідна інформація	Джерело надходження інформації	Вихідна інформація	Відповідальні за складання бюджету
Бюджет прямих витрат на матеріали			
Виробнича програма, що відображає обсяги виробництва продукції за періодами	Бюджет виробництва	Графік очікуваних грошових виплат за придбані матеріали за періодами	Планово-фінансовий відділ
Норми матеріальних витрат на одиницю продукції	Калькуляція одиниці продукції		
Необхідні запаси сировини	Формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління запасами		
Графік погашення кредиторської заборгованості за придбані матеріали	Формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління кредиторською заборгованістю		
Бюджет прямих витрат на оплату праці			
Виробнича програма, що відображає обсяги виробництва продукції за періодами	Бюджет виробництва	Графік очікуваних грошових виплат на оплату праці за періодами	Планово-фінансовий відділ
Норми праці на одиницю продукції	Калькуляція одиниці продукції		
Тарифна ставка працівників відповідної кваліфікації	Встановлені нормативи		
Бюджет загальновиробничих накладних витрат			
Виробнича програма, що відображає обсяги виробництва продукції за періодами	Бюджет виробництва	Графік очікуваних загально-виробничих накладних витрат за періодами	Планово-фінансовий відділ
Норматив змінних накладних витрат на одиницю продукції або од. часу праці	Розраховані нормативи на основі статистичної інформації		
Постійні накладні витрати	Дані укладених угод (оренди, обслуговування, тощо) та розрахунків (амортизація та ін.)		

Джерело: побудовано автором за інформацією планово-фінансового відділу ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Узагальнені характеристики інформаційних потоків даних бюджетів наведені в таблиці 2.7.

Складання бюджету собівартості продукції необхідне для надання інформації при формуванні бюджетного звіту про прибутки та збитки та оцінки величини запасів готової продукції на складі на кінець планового періоду. Характеристики інформаційних потоків бюджету собівартості продукції представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Основні характеристики інформаційних потоків бюджету собівартості продукції

Необхідна вхідна інформація	Джерело надходження інформації	Вихідна інформація	Відповідальні за складання бюджету
Бюджет собівартості виготовленої продукції			
1. Витрати на матеріали	Бюджет прямих витрат на матеріали	Собівартість виготовленої продукції за періодами в розрізі окремих видів продукції	Планово-фінансовий відділ
2. Витрати на оплату праці	Бюджет прямих витрат на оплату праці		
3. Загальновиробничі накладні витрати	Бюджет загальновиробничих накладних витрат		
4. Заплановані залишки незавершеного виробництва	Формується на основі аналізу статистичної інформації та політики управління запасами		
Бюджет собівартості реалізованої продукції.			
1. Запаси готової продукції	Бюджет запасів готової продукції	Собівартість реалізованої продукції за періодами в розрізі окремих видів продукції	Планово-фінансовий відділ
2. Собівартість виготовленої продукції	Бюджет собівартості виготовленої продукції		

Джерело: побудовано автором за інформацією планово-фінансового відділу ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Однією з важливих сфер діяльності підприємств молочної галузі є процес виробництва готової продукції, виконання робіт та надання послуг, що потребує певних витрат і відповідно правильного відображення їх в обліку.

Розвиток інформаційних технологій обробки облікових даних здійснюється наростаючими темпами: постійно покращуються якісні характеристики програм (збільшується не лише їх потужність, а й функціональне наповнення).

Саме тому для вдосконалення управління витратами ТОВ «Срібнянський молокозавод» необхідно використовувати сучасні технічні засоби побудови різноманітних інформаційних систем обліку даних.

Управління витратами за своєю сутністю є управлінням усією господарською діяльністю організації, оскільки охоплює всі сторони виробничих процесів, що здійснюються на підприємстві. А реалізація результативного процесу автоматизації процесу обліку витрат на підприємстві є пріоритетним напрямом підвищення прибутковості його діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТОВ «СРІБНЯНСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від управлінської діяльності, що забезпечує реальну економічну самостійність та конкурентоспроможність. Посилення конкуренції, зміна споживчої поведінки учасників ринку, постійне зростання цін на основні ресурси – це причини, які спонукають підприємство зосередити увагу на розробці нових концепцій та сучасних підходів до управління виробничим процесом та, як наслідок, його головною складовою – витратами.

В ході дослідження встановлено, що управління витратами передбачає не мінімізацію витрат, що може привести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їх економію та максимальну віддачу від них на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі управління, від якості якої залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан, фінансова стійкість.

Основними передумовами управління витратами є такі напрями, як:

1. Оперативне отримання інформації про витрати, що дає змогу своєчасно здійснювати вплив на виробничий процес, оптимізуючи його.
2. Відповідність системи обліку цілям управління, що забезпечує надання інформації, необхідної для управління.
3. Критерієм точності під час обчислення собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію.
4. Основну увагу слід приділити розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативних калькуляцій та організації контролю за їх дотриманням у процесі виробництва.

5. Виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам попереджати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва та підвищенні його ефективності.

6. Чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Галузеві особливості підприємства молочної галузі полягають в тому, що з'являється такий складний елемент бюджетного процесу, як виробничий облік і планування, що охоплює стадію перетворення вхідних ресурсів у вихідні товарні потоки. Наявність виробничого обліку і планування зумовлює більшу складність як методологічну, так і практичну, системи бюджетування в підприємствах молочної галузі порівняно з іншими галузями економіки, а також зумовлює багатоманітність облікових систем, застосовуваних залежно від технологічних особливостей виробничого процесу. Таким чином, наявність стадії виробництва і, як наслідок, виробничого обліку і планування є тією основною особливістю, яка визначає всю технологію бюджетного процесу підприємства.

Планування не варто визначати, як процес в якому кожен зайнятий своїм ділом, не має сенсу діяти таким чином, щоб кожний сам для себе формулював цілі і мету. При плануванні і затвердженні цілей відбувається поєднання уявлень функціонального керівника і уявлень відповідного співробітника. Таким чином, виконувані в подальшому плани повинні бути розроблені у тісній співпраці. Процес планування також не варто розглядати ізольовано, він повинен бути взаємопов'язаним через весь комплекс планів з загальною ціллю та стратегією підприємства, а також цілями і плановими показниками інших підрозділів сучасного підприємства.

При складанні бюджету собівартості продукції необхідно враховувати можливість отримання і коригування фінансово-економічних показників в процесі бюджетування. В бюджеті собівартості продукції представлені показники собівартості продукції, яку передбачається виготовити в бюджетному періоді, а також собівартості продукції, що буде реалізована в бюджетному періоді.

До системи інформаційних ресурсів, які можуть бути використані для забезпечення процесу планування діяльності підприємства, нами рекомендується ввести такі додаткові документи, які створюються на базі оперативної інформації (докладні записки, графіки, розпорядження, зведений звіт, службові матеріали комісій тощо), що можуть вплинути на показники діяльності, а також значно підвищать контроль, яка є провідною при управлінні витратами.

Отже, якщо розглядати основні підрозділи ТОВ «Срібнянський молокозавод» то до системи управління, які можуть бути використані для забезпечення процесу належного управління витратами варто віднести наступні:

1. Планово-фінансовий відділ, якому слід розробляти та контролювати:

- звіт щодо розробки та застосування показників зниження матеріаломісткості в продукції основного виробництва та допоміжних виробів;
- звіт про виконання завдань з перегляду технічно обґрунтованих норм на виробі;
- звіт про досягнення показників економії фонду оплати праці, застосування нових систем оплати праці.

2. Відділу постачання та збуту:

- звіт про виконання нормативу запасу продукції;
- звіт про впровадження заходів щодо збільшення фондівіддачі від технологічного обладнання;
- звіт про впровадження економії ресурсів на проведення заходів з технологічного обслуговування обладнання;
- звіт про виконання заходів зі збору відходів.
- розпорядження про заходи щодо виконання нормативу запасу готової продукції на складах;
- звіт про впровадження системи контролю зниження строків відвантаження продукції;
- докладна записка про виконання строків своєчасного виставлення претензій за порушення договірних зобов'язань;

- звіт про проведення заходів щодо зниження витрат на використання транспортних засобів.

3. Виробничому відділу:

- звіт про впровадження заходів щодо економії енергоресурсів;
- звіт про виконання завдання з покращання політики цін на закупівлю матеріалів вітчизняного та зарубіжного виробництва;
- докладна записка про впровадження та удосконалення системи контролю якості матеріальних ресурсів;
- звіт про зниження обсягу претензій та штрафів за порушення договорів з постачальниками;
- докладна записка про прийняття заходів щодо своєчасного врегулювання порушення строків виконання договорів.

4. Лабораторія:

- докладна записка про розробку заходів із забезпечення підвищення якості продукції, що виготовляється;
- розпорядження про видання довідників з питання технології та якості продукції;
- звіт про застосування нових технологічних видів контролю якості продукції;

Всі ці джерела оперативної інформації можуть бути враховані при складанні фінансового плану. З них береться розшифровка даних для планування інших операційних витрат та напряму розвитку інших видів діяльності.

Таку організацію управління витратами можна представити у вигляді рисунка 3.1.

Також, одним з напрямків удосконалення механізму управління витратами на підприємствах є вплив ліквідності та платоспроможності на ефективність витрат. Заходи щодо підтримки ліквідності і платоспроможності особливо важливі, оскільки заборгованість, що використовується для виробничих потреб і є важливою частиною структури капіталу досліджуваного підприємства та стратегії його зростання. Керівник підприємства повинен приймати рішення про

використання заборгованості, тобто чи буде і в якій мірі підприємство фінансувати короткострокові або довгострокові потреби за допомогою боргів [48, с. 530].



Рисунок 3.1 - Місце управління витратами в системі управління підприємством

Джерело: запропоновано автором дослідження

Отже, управління витратами являє собою підсистему системи управління підприємством, яка характеризує раціональне використання ресурсів підприємства та дозволяє максимізувати віддачу від їх використання.

Система управління витратами включає такі організаційні підсистеми, як:

- пошук і виявлення факторів економії ресурсів;
- планування витрат за видами;
- облік й аналіз витрат;
- стимулювання економіки ресурсів і зниження витрат.

Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства. Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства.

Так, організаційні підсистеми: нормування витрат, ресурсів, планування і прогнозування витрат за іншими видами, облік й аналіз, пошук і виявлення факторів економії ресурсів – вирішують проблеми в межах своїх обов'язків, а всі разом забезпечують конкурентоспроможність і ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому.

Таким чином, в рамках управління витратами керівництву ТОВ «Срібнянський молокозавод» варто використовуються різні методи управління витратами підприємства на виробництво та реалізацію продукції. Функціональний підхід покладено практично в основу всіх систем, що дозволяє вирішувати й інші управлінські завдання, такі, наприклад, як оптимізація бізнес-процесів, оцінка діяльності різних сегментів підприємства відповідно до його цілей діяльності. Функціональний підхід до управління, розглядає діяльність компанії як сукупність однорідних функцій, що виконуються підрозділами, та має певні переваги та недоліки. Для вирішення структурованих фінансових проблем у галузі управління витратами підприємства використання цього підходу дозволить суб'єкту бізнесу чітко формулювати цілі проблемних ситуацій та знаходити шляхи їх вирішення через експертне оцінювання та алгоритмізацію з метою досягнення ефективної фінансової політики господарюючого суб'єкта в умовах нестабільної економіки.

Як вже зазначалось у розділі 2, однією з важливих сфер діяльності підприємств молокопереробної галузі є процес виробництва готової продукції, виконання робіт та надання послуг, що потребує певних витрат і відповідно правильного відображення їх в обліку. Розвиток інформаційних технологій обробки облікових даних здійснюється наростаючими темпами: постійно покращуються якісні характеристики програм (збільшується не лише їх потужність, а й функціональне наповнення).

Саме тому для вдосконалення управління витратами молокопереробного підприємства необхідно використовувати сучасні технічні засоби побудови різноманітних інформаційних систем обліку даних.

Управління витратами за своєю сутністю є управлінням усією господарською діяльністю організації, оскільки охоплює всі сторони виробничих процесів, що здійснюються на підприємстві. А реалізація результативного процесу автоматизації процесу обліку витрат на молокопереробному підприємстві є пріоритетним напрямом підвищення прибутковості його діяльності.

Основні завдання автоматизації обліку витрат на виробництво представлені на рисунку 3.2 [61, с. 41].

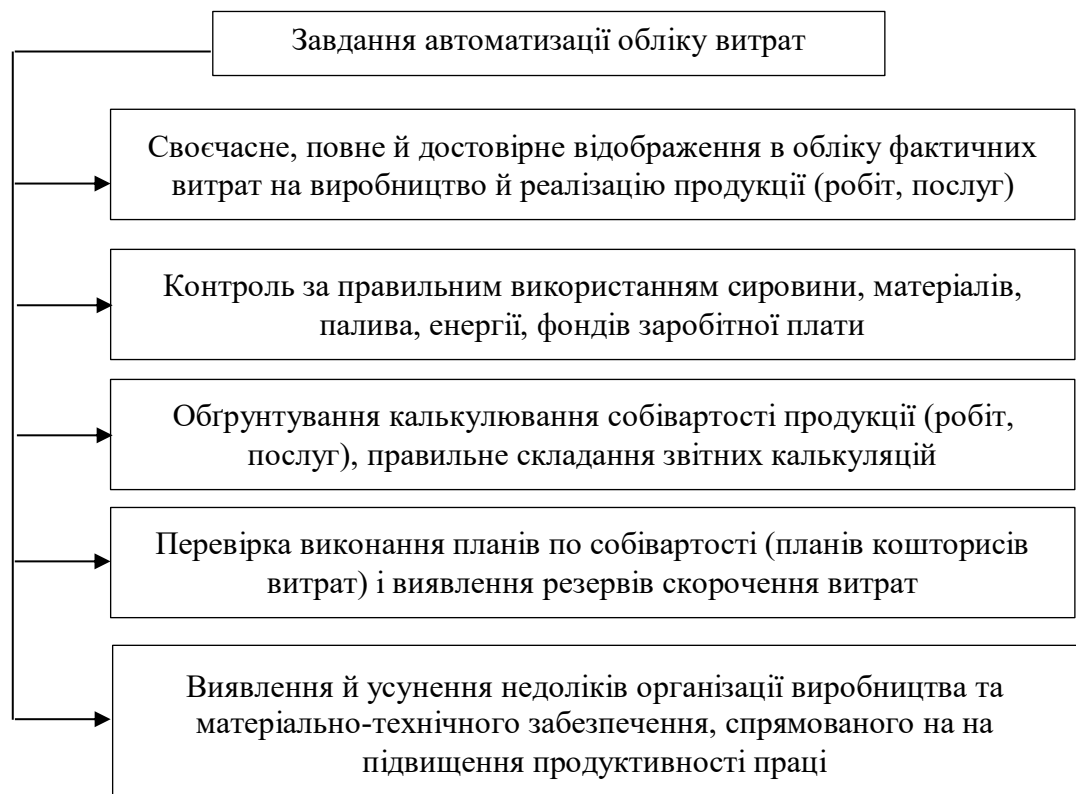


Рисунок 3.2 – Основні завдання автоматизації обліку витрат

Джерело: запропоновано автором дослідження

Специфікою автоматизації обліку витрат на підприємстві є те, що загальним інформаційним масивом є дані, які отримані з інших облікових ділянок: заробітної плати, матеріалів тощо [4]. В умовах діяльності ТОВ «Срібнянський молокозавод» автоматизація обліку витрат на підприємстві має охоплювати широку сферу трудомістких операцій, які наведена на рисунку 3.3 [43, с. 75].

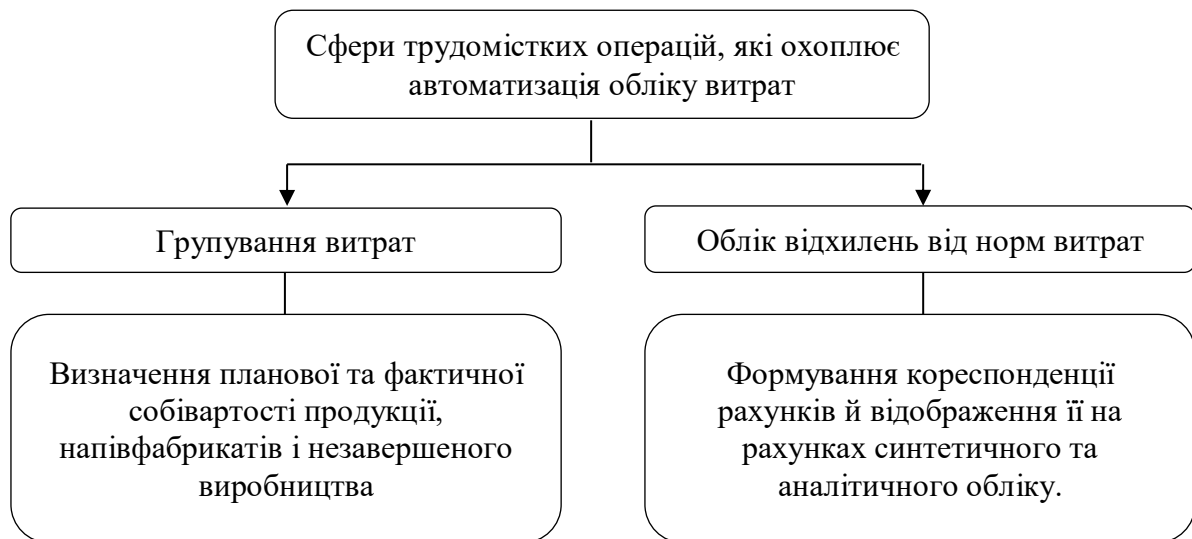


Рисунок 3.3 – Сфери трудомістких операцій, які можуть бути охоплені автоматизацією обліку витрат у ТОВ «Срібнянський молокозавод»

Джерело: запропоновано автором дослідження

Пропонуємо процес обліку витрат на підприємстві організовувати у вигляді певної схеми робочих місць, яка відбиває взаємодію різних працівників при реалізації облікових функцій. У цю схему мають входити робочі місця всіх працівників, функціональні обов'язки яких пов'язані з веденням бухгалтерського та обліку та планування.

На робочих місцях працівників бухгалтерії увесь комплекс робіт пов'язаний із розв'язанням завдань бухгалтерського обліку, у той час як для іншого персоналу функції, пов'язані з бухгалтерським обліком, не є основними і займають лише частину робочого часу. Саме тому організація автоматизованого робочого місця для таких категорій персоналу доцільна лише за умов виконання на автоматизованому робочому місці їхніх основних функцій.

Отже, для вирішення питань автоматизації управлінських процесів в частині обліку витрат нами пропонується впровадження інформаційно-аналітичної системи обліку «Вправно» побудованої на low-code платформі та містить все необхідне для бухгалтерського та управлінського обліку. Програма розроблена українцями, а сервери знаходяться в країні ЄС. Платформа сертифікована згідно

міжнародного стандарту безпеки ISO 27001, а її використання дозволене, навіть, в державних структурах.

Важливим досягненням впровадження запропонованого програмного продукту «Вправно» в практику підприємства буде скорочення витрат робочого часу на здійснення таких операцій як: складання планів, ведення та формування звітності та обміну даними; ведення обліку витрат, пошук замовників тощо.

В таблиці 6 представлена структура витрат робочого часу менеджера планово-фінансового відділу до впровадження інформаційно-аналітичної системи обліку «Вправно» та після впровадження даного продукту.

Таблиця 3.1 – Структура витрат робочого часу менеджера ТОВ «Срібнянський молокозавод» до та після впровадження програмного продукту «Вправно», %

Витрати робочого часу	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, (+;-)
Пошук замовників	11	22	11
Робота з клієнтами в офісі	16	24	8
Складання планів маркетингу	27	18	-9
Робота з документами	19	14	-5
Формування оперативних звітів	17	12	-5
Інші витрати часу	10	10	-
Разом	100	100	X

Джерело: власна розробка

Аналізуючи зміни, що можуть відбуватися в структурі витрат робочого часу менеджерів ТОВ «Срібнянський молокозавод» робимо висновок, що запровадження програмного продукту «Вправно» сприятиме скороченню витрат на здійснення механічних операцій, а саме: складання планів – на 9%, роботу з документами – на 5% та формування звітів – на 5%, що дасть змогу приділяти значно більше часу пошуку клієнтів – на 11% та безпосередній роботі з клієнтами – на 8% по формуванню замовлень на продукцію ТОВ «Срібнянський молокозавод».

За результатами проведеної прогностичної оцінки ефективності запровадження програмного продукту «Вправно» у діяльність планово-фінансового відділу

досліджуваного підприємства можна констатувати, що є доцільним та виправданим. Отже, автоматизація обліку господарської діяльності підприємства є дуже потрібною при сучасному розвитку інформаційних технологій, оскільки ведення автоматизованого обліку виробництва продукції дасть можливість глибше виявити залежність обсягів виробництва та витрат на виробництво продукції від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуто управління витратами на базі ТОВ «Срібнянський молокозавод».

Встановлено, система управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій управління, тобто функції повинні реалізовуватись через елементи управлінського процесу: прогнозування, планування, нормування, організація, калькулювання, мотивація та стимулювання, облік, аналіз, регулювання та контроль витрат. Виконання всіх функцій управління по всіх елементах – це взаємодія керуючої підсистеми (суб'єкт управління) на керовану підсистему (об'єкт управління).

Аналізуючи організаційну та управлінську структуру ТОВ «Срібнянський молокозавод» варто відмітити, що організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, для якого характерним є чіткий поділ трудових обов'язків, ієрархічність управлінських рівнів, налагоджена система різних формальних правил і стандартів.

Середньооблікова чисельність працівників молокозаводу в 2023 р. становить 11 осіб, в порівнянні з 2021 р. зафіксовано скорочення на 6 працівників, або на 35,3%. У 2021-2022 рр. спостерігається рух робочої як по прийому, так і по звільненню.

Основними видами продукції, що виробляло підприємство з 2021 по 2023 роки була продукція, вироблена з молочної сировини: виробництво молока тобто сепарування молока (поділ його на дві фракції різної густини: високожирну (вершки) та низькожирну (знежирене молоко)), виробництво масла вершкового м'яких сирів. Підприємство спеціалізується на виробництві молока - 54.1% товарної продукції, Майже четверта частина - 22,7% товарної продукції припадає на масло вершкове.

Показники фінансової звітності молокозаводу свідчать, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції впав із 2433,6 тис. грн. в 2021 р. до 1490 тис. грн. у 2023 р., це говорить про зниження обсягів продажу молочної продукції на 943,6

тис. грн., або на 38,8%. Сума інших операційних доходів за досліджуваний проміжок часу також знизилася на 175,7 тис. грн., тобто на 47,7%. Паралельно спостерігається і зниження величини собівартості реалізованої продукції на 1063,1 тис. грн., або на 40%. Всі ці зміни спричинили зниження суми чистого прибутку молокозаводу із 58,6 тис. грн. в 2021 р. до 2,4 тис. грн. в 2023 р., тобто на 56,2 тис. грн., або на 93,9%. Рівень рентабельності заводу низький, причому спостерігається негативна тенденція до його подальшого зниження із 2,21% в 2021 р. до 0,15% у 2023 р., тобто на 2,06%.

В ході дослідження встановлено зниження загальної суми витрат за досліджуваний період на 1063,1 тис. грн., або на 38,7%, причому найбільше це відбулось в частині матеріальних витрат – на 47,5%, що склало 589,5 тис. грн. Сума витрат на оплату праці також зменшилася на 393,6 тис. грн., або на 34,9%, а, як наслідок, і зниження суми відрахувань на соціальні заходи на 86,1 тис. грн., або на 35%. Причиною таких змін є скорочення середньооблікової чисельності працівників за період, що аналізується на 6 осіб. Лише сума витрат на амортизацію за період дослідження зросла на 6,1 тис. грн., тобто на 14,2%.

В структурі витрат ТОВ «Срібнянський молокозавод» в 2021 р. найбільшу питому вагу займали матеріальні витрати – 45,2%, але їх частка поступово скорочується і в 2023 р. вже становила лише 38,8%.

Управління витратами на підприємстві здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники, фахівці підприємства та його структурних підрозділів. При цьому основним недоліком є те, менеджерами ТОВ «Срібнянський молокозавод» спрямовують свої зусилля більше на внутрішні процеси, ніж на ринок, а як наслідок, втрата гнучкості реакції на зовнішні умови. Позитивним є те, що на даному підприємстві кожного року працівниками планово-фінансового відділу розробляється бюджет прямих витрат на матеріали – це плановий документ, що визначає кількість і номенклатуру матеріалів, необхідних для виконання виробничої програми бюджетного періоду, а також графік оплати матеріалів. Також на підприємстві складається бюджет собівартості продукції що є край важливим для надання інформації при

формуванні бюджетного звіту про прибутки та збитки та оцінки величини запасів готової продукції на складі на кінець планового періоду.

Доведено, що управління витратами являє собою підсистему системи управління підприємством, яка характеризує раціональне використання ресурсів підприємства та дозволяє максимізувати віддачу від їх використання.

Система управління витратами включає такі організаційні підсистеми, як:

- пошук і виявлення факторів економії ресурсів;
- планування витрат за видами;
- облік й аналіз витрат;
- стимулювання економії ресурсів і зниження витрат.

Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства. Кожен елемент системи виконує чітко поставлені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства.

В ході дослідження встановлено, що управління витратами передбачає не мінімізацію витрат, що може привести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їх економії та максимальну віддачу від них на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливою ланкою в системі управління, від якості якої залежать фінансові результати діяльності, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан, фінансова стійкість.

Для якісного управління витратами пропонуємо такі напрями:

- оперативне отримання інформації про витрати, що дає змогу своєчасно здійснювати вплив на виробничий процес, оптимізуючи його;
- відповідність системи обліку цілям управління, що забезпечує надання інформації, необхідної для управління;
- критерієм точності під час обчислення собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію;
- основну увагу слід приділити розподілу непрямих витрат, складанню обґрунтованих нормативних калькуляцій та організації контролю за їх дотриманням у процесі виробництва;

- виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам попереджати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва та підвищенні його ефективності;

- чіткий взаємозв'язок між величиною витрат і особами, які за них відповідають та їх контролюють. Досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Пропонується застосування інформаційних технологій для обробки облікових даних використовувати сучасні технічні засоби побудови різноманітних інформаційних систем обліку даних.

Отже, управління витратами – це вміння економити ресурси і максимізувати віддачу від них. Тому витрати суб'єктів підприємництва або економічні витрати (як базова категорія економічної науки й бізнесу) необхідно аналізувати з позицій чітких методологічних орієнтирів, які б підказували дослідникам найкоротший шлях до істини, а в прагматичному плані сприяли їх оптимізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркіна Н.В., Капітонець М.В. Аналіз ринку логістики України: статистичний аспект. *Економіка і організація управління*, 2020. 3 (39) С. 93-103.
2. Гук О., Кучма О., Мельник А. Необхідність застосування інноваційних логістичних процесів для розвитку сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*, 2021. С. 31.
3. Дашутіна Л.О., Могильна Л.М. Розвиток молокопереробног підприємства за рахунок виходу на зовнішній ринок. *Вісник ХНАДУ*. 2020.
4. Дуляба Н., Озарчук К. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 3. С. 165-170. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/29.pdf. (дата звернення: 12.03.2024).
5. Завербний А., Двудіт З., Вуєк Х. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*, (43). 2022.
6. Ключ Ю. І., Персій Ю. О. Стратегічні напрями підвищення ефективності управління затратами про-мислових підприємств в умовах забезпечення сталого розвитку регіону. *Забезпечення сталого розвитку регі-ону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти: колективна монографія/заг. ред. Ю. І. Ключ, Н. В. Швець. Сєверодонецьк: СНУ ім. В. Даля, 2020. С. 332–346*
7. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020 р. № 4 (115). С. 140-147. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/26.pdf (дата звернення: 12.05.2024).
8. Макарова В.В., Муштай В.А. Інсайт-технологія при формуванні купівельної поведінки споживачів в умовах запровадження маркетингу відносин.

Агросвіт. № 1. 2022. С. 20-26. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.20 (дата звернення: 15.02.2024)

9. Овдіюк О. М., Швець Т. В. Стратегічні аспекти розвитку вітчизняного ринку сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.65> (дата звернення: 05.03.2024)

10. Перерва П., Маслак О., Кобєлева Т., Кучинський В., Ілляшенко С. Маркетинг інформаційних послуг як інструмент підвищення ефективності управління на підприємстві. *Вісник Національного технічного університету Харківський політехнічний інститут (економічні науки)*, 2021. С.21-26.

11. Цимбалістова О.А., Юденко, Є.В., Черніхова, О.С. Проблематика та перспективи розвитку напряму реверсивної логістики в Україні. *Економічний простір*. 2020 С.124-129.

12. Чимош К.С. Генезис поняття транспортна логістика. *Агросвіт*, 2020. (17-18). С. 119-122.

13. Чмига О.Д. Теоретичні аспекти управління просуванням послуг. «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць, № 1 (5). 2021. С. 115-119. URL: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/100> (дата звернення: 20.01.2024)

14. Харинко Ю.В. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Майбутнє – аудит: матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, м. Кривий Ріг, 2024. С. 61-63. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 05.04.2024).

15. Шандрівська О. Є. , Соколов Ю. С. Процес формування стратегії smm-просування: особливості та етапи створення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8), 2022. С. 137-147. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29520/220972maket-141-151.pdf>

16. Ющишина Л. О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 103 с.

17. Akbari M., & Do, T. N. A. A systematic review of machine learning in logistics and supply chain management: current trends and future directions. *Benchmarking: An International Journal*, 28(10). 2021 P. 2977-3005

18. Richey R. G., Roath A. S., Adams F. G., & Wieland A. A responsiveness view of logistics and supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 43(1). 2022 P. 62-91.

19. Unravelling leadership potential: conceptual and measurement issues. Sophie I. M. Bouland-van Dam, Janneke K. Oostrom, François S. De Kock, Anton F. Schlechter & Paul G. W. Jansen. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2021. P. 206–224.

URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1359432X.2020.1787503> (дата звернення: 20.05.2024).

20. Fomichov S., Banin A., Skachkov I., Lysak V., Gaievskiy O., Yudina N. Standard Management Systems QUALITY MANAGEMENT Textbook for students and post-graduate students Kiev: KIM. 2019. P. 266

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні підходи до визначення поняття «управління витратами»

Таблиця А.1 – Аналіз терміну «управління персоналом» [7,9,11,13,15, 16,18].

Автори	Визначення поняття
Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Рудич А.І.	Управління витратами – це засіб високого досягнення економічного результату
Овдіюк О. М., Швець Т. В.	Динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства через виконання всіх функцій, які властиві управлінню будь-яким об'єктом
Цимбалістова О.А., Юденко, Є.Вта іи.	Здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність
Чимош К.С.	Управління витратами – засіб досягнення підприємством економічного результату, який не зводиться лише до зниження витрат, а й поширюється на всі елементи управління
Чмига О.Д.	Складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства; система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, заснованих на використанні об'єктивних економічних законів
Шандрівська О. Є., Соколов Ю. С.	Під управлінням витратами слід розуміти безперервний процес їх обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є знаходження управлінського рішення, що спрямоване на оптимізацію затрат та їх зниження
Ющишина Л. О.	Система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, заснована на використанні об'єктивних економічних законів відносно формування й регулювання витрат, забезпечення ефективного використання ресурсів і капіталу підприємства в різних видах його діяльності відповідно до стратегічних та поточних цілей розвитку
Richey R. G., Roath A. S., Adams F. G	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства