

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ,  
ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І. А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
20 травня 2024 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління витратами підприємства»

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

**Таран Анастасія Володимирівна**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Євгенія БОЛЬШАКОВА

Полтава – 2024 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	15
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	15
2.2. Аналіз системи управління витратами підприємства	23
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	29
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Питанню управління витратами в умовах сьогодення слід приділяти значну увагу та розробляти заходи для підвищення ефективності управління витратами. Систему управління витратами потрібно впроваджувати на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених завдань. Важливою залишається проблема формування цілісної системи управління витратами на рівні суб'єктів господарювання в усіх сферах їх діяльності, місцях виникнення та центрах витрат.

Управління витратами слід розглядати як комплексну систему, яка забезпечує розробку управлінських рішень, адже всі вони взаємопов'язані та впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Постійне зниження витрат неможливе, оскільки це впливає на якість продукції та ефективність виробничого процесу. Необхідний рівень витрат потрібно розраховувати на стадії планування.

Керівництво кожної компанії говорить проте, що необхідно використовувати механізм формування витрат, що дозволяє отримувати повну інформацію про витрати на виробництво і реалізацію продукції. Саме така інформація гарантує успіх підприємства в конкурентному середовищі. Своєчасне реагування на відхилення витрат від нормативних значень буде перешкоджати зростанню загальної суми витрат, що безпосередньо впливає на собівартість продукції і прибуток підприємства.

Оскільки прибутковість компанії залежить від величини витрат, дуже важливим є ефективний контроль витрат, який мінімізує загальну вартість.

Перевищення суми витрат над сумою одержуваного доходу може пояснити високу збитковість підприємства. У цьому випадку варто звернути увагу на впровадження інтегрованої системи контролю витрат на підприємстві.

Основним мотивом діяльності будь-якого підприємства на ринкових умовах є досягнення максимального прибутку. При цьому прибуток підприємства залежить від численних факторів, основними з яких є витрати на виробництво та збут (собівартість продукції), попит на цю продукцію. Отже, коли витрати є одним із ключових обмежень загального рівня прибутку, керівництво будь-якого підприємства повинно постійно аналізувати витрати та планувати їх на майбутнє.

Досвід управління українськими підприємствами показує, що значення оцінки витрат поступово переноситься на визначення ключової ролі системи управління витратами у забезпеченні ефективного розвитку будь-якого підприємства. Можна стверджувати, що управління витратами стає одним з найважливіших елементів виробничого менеджменту. Це підтверджується постійним зростанням обсягу управлінських завдань, що стоять перед фахівцями у цій галузі. Ефективна робота підприємства неможлива без відповідного управління витратами, яке передбачає послідовне виконання функцій управління витратами на різних етапах. Процес управління витратами разом із відповідним механізмом управління ними є основою для створення цілісної системи управління витратами.

Велику увагу приділяють аналізу, управлінню витратами на підприємствах та створенню ефективної системи управління ними, в роботах багато вчених як українських, так і закордонних. Зокрема, Біла О. Г., Бутинець Ф.Ф., Гончар А. Б., та інших. Ці дослідження охоплюють різні аспекти, такі як теоретичні засади управління витратами, класифікація витрат, планування витрат та калькулювання собівартості. Незважаючи на це, сучасні методи управління витратами не завжди використовуються у практиці вищого управлінського персоналу, хоча вони є важливим елементом системи управління підприємством.

Отже, в умовах змін на ринку, формування ефективної системи управління витратами є важливою науковою задачею, яка потребує подальших досліджень. В цьому контексті проведення дослідження проблем

формування системи управління витратами на рівні підприємства є актуальним та практично значущим.

**Мета та завдання роботи.** Мета кваліфікаційної полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних засад, розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної системи управління витратами на підприємстві в умовах трансформації національної економіки.

Відповідно до поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено наступні завдання:

- визначити економічну сутність, зміст та здійснити класифікацію витрат на сучасному підприємстві;
- охарактеризувати основні функції та етапи процесу управління витратами на підприємстві;
- розглянути підходи до формування системи управління витратами на підприємстві;
- дати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести оцінку ефективності діючої системи управління витратами на досліджуваному підприємстві;
- надати рекомендації щодо удосконалення системи управління витратами підприємства.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес формування ефективної системи управління витратами досліджуваного підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування ефективної системи управління витратами в умовах ринкових трансформацій.

**Методи дослідження:** Дослідження базується на застосуванні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. У ході дослідження були використані такі методи: індукція та дедукція: для збирання та узагальнення інформації щодо витрат; статистичне спостереження та економічний аналіз: для оцінки фактичного стану об'єкта дослідження; історичний та логічний методи: для вивчення підходів до управління витратами; бібліографічний

аналіз: для виявлення найактуальніших питань управління витратами у наукових дослідженнях тощо.

**Інформаційна база** – навчальна і наукова література, фінансова та статистична звітність підприємства за 2021 – 2023 рр.

**Отримані результати дослідження** виявляють практичну важливість через розробку та впровадження пропозицій щодо оптимізації системи управління витратами на підприємстві. Це досягається шляхом впровадження сучасної організаційної структури управління для збільшення ефективності загальної системи витрат, удосконалення процесу управління витратами шляхом перегляду функціональних підсистем та використання контролінгу, а також через розробку та впровадження програми підвищення конкурентоспроможності, яка становить важливу частину системи управління витратами на основі визначення конкретних стратегічних кроків та поетапної розбудови цих заходів.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані в тезах доповідей. Зокрема, «Методи управління витратами підприємства», «Теоретичні основи управління витратами суб'єктів господарювання».

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг кваліфікаційної роботи викладено на 43 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

Будь-яка діяльність суб'єкта господарювання включає витрати матеріальних, трудових та інших ресурсів, які мають свою цінність на ринку. Управління суб'єкта господарювання передбачає систематичний облік, аналіз і контроль витрат у господарській діяльності загалом та в розрізі їх видів, цілей і періодів виконання.

В економічній теорії під витратами розуміють витрати різних ресурсів (праці, сировини, матеріалів, основних засобів, фінансових ресурсів) у грошовій формі під час виробництва, обігу і розподілу продукції та товарів. Згідно з НП(С)БО 1, витрати - це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (з винятком випадків зменшення капіталу через його вилучення або розподілення власниками) [24].

Існують різні теорії щодо витрат діяльності підприємства з економічної сутності, галузевих ознак та інших аспектів, які відображені в додатку А.

Витрати звітного періоду визнаються, якщо вони спричиняють або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (з винятком випадків, коли капітал вилучається або розподіляється власниками), при умові, що ці витрати можуть бути точно оцінені.

Витрати визнаються витратами за певний період одночасно з визнанням доходу, з якого вони походять. Якщо витрати неможливо прямо пов'язати з доходом конкретного періоду, вони включаються до витрат того звітного періоду, в якому вони виникли.

Якщо актив приносить економічні вигоди протягом кількох звітних періодів, витрати визнаються шляхом систематичного розподілу його вартості (наприклад, через амортизацію) між відповідними звітними періодами.

Класифікація витрат - це групування різних видів витрат з використанням різних критеріїв. Цей процес допомагає краще зрозуміти характер витрат, їхнє утворення та мету використання. Існують три основних напрямки класифікації витрат [17]:

- для оцінки запасів та визначення фінансового результату: Витрати можуть бути класифіковані як невичерпані та вичерпані, пов'язані з продукцією (виробництвом) та періодом (діяльністю), а також як прямі та непрямі, виробничі і невиробничі, основні та накладні;

- для прийняття управлінських рішень: Класифікація витрат допомагає управлінцям приймати рішення, пов'язані з ефективністю витрат та ресурсами;

- для контролю і регулювання: Цей напрямок включає в себе встановлення системи контролю за витратами та їхнє регулювання з метою оптимізації бізнес-процесів.

Такий підхід до класифікації витрат допомагає бізнесу краще розуміти свої фінансові потреби та використовувати ресурси більш ефективно. Загальну класифікацію витрат представлено в додатку Б.

Всі витрати можна розділити на дві основні групи, залежно від виду діяльності: витрати, пов'язані зі звичайною діяльністю, та витрати, пов'язані з надзвичайною діяльністю. Звичайна діяльність - це основна діяльність підприємства та операції, які з нею пов'язані. Витрати, пов'язані із звичайною діяльністю, можна розділити на операційні (основні та інші), інвестиційні та фінансові витрати.

Операційна діяльність - це основна діяльність підприємства та інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою. Інвестиційна діяльність включає придбання та продаж необоротних активів, а також фінансові інвестиції, які не є еквівалентами грошових коштів, такі як реалізація фінансових інвестицій, основних засобів, нематеріальних активів, інших необоротних активів, ліквідація необоротних активів, дохід від отриманих безоплатно оборотних активів, уцінка необоротних активів та

фінансових інвестицій та інші доходи від звичайної діяльності.

Фінансова діяльність включає операції, які змінюють розмір і структуру власного та позикового капіталу господарства, такі як дохід і витрати від спільної діяльності, отримані/сплачені дивіденди та інші доходи/витрати від фінансових операцій.

Узагальнюючи, операційні витрати (витрати операційної діяльності) можна класифікувати як собівартість реалізованої продукції (рис. 1.1) та витрати періоду (тобто витрати, які не включаються до собівартості) для їх включення до фінансової звітності та визначення фінансового результату.

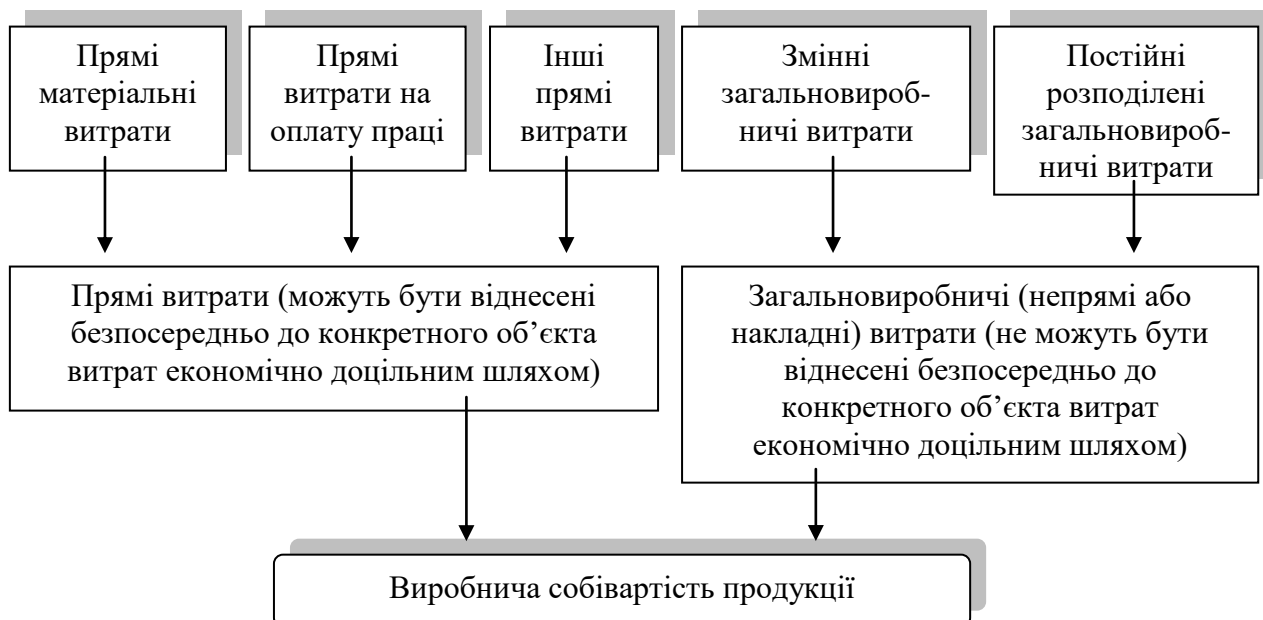


Рис. 1.1. Виробнича собівартість продукції

У вартість реалізованої продукції також включаються нерозподілені постійні витрати та витрати, які перевищують норму, відповідно до НП(С)БО 16 «Витрати» (рис. 1.2). Згідно з пунктом 4 цього стандарту та чинним Планом рахунків, загальновиробничі витрати визнаються витратами, які не можуть бути прямо пов'язані із конкретним об'єктом витрат з економічно доцільної точки зору [25].

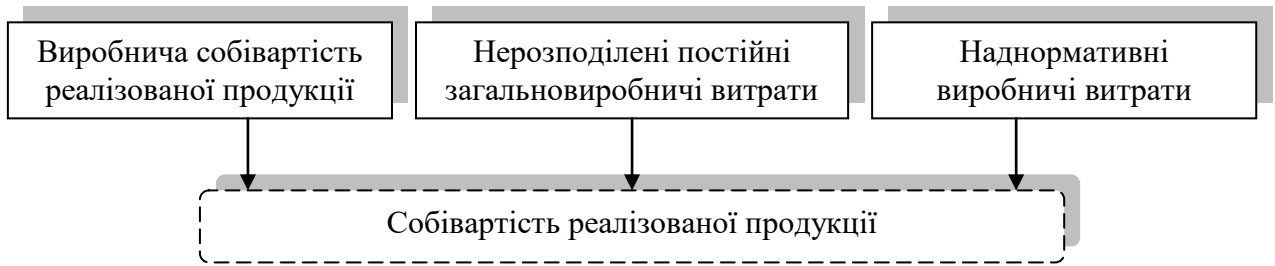


Рис. 1.2. Собівартість реалізованої продукції [20]

При формуванні облікової інформації для управлінських рішень використовується інша класифікація витрат, щоб керівникам та власникам підприємств було зрозуміло, скільки коштує виробництво продукції, який прибуток можна отримати від її реалізації, чи можна змінити ціни і наскільки ефективним буде управлінське рішення.

Для цього використовується економічно обгрунтована класифікація витрат, яка розділяється за принципом «різні витрати для різних цілей». З цією метою виокремлюють три напрями класифікації витрат (рис. 1.3).

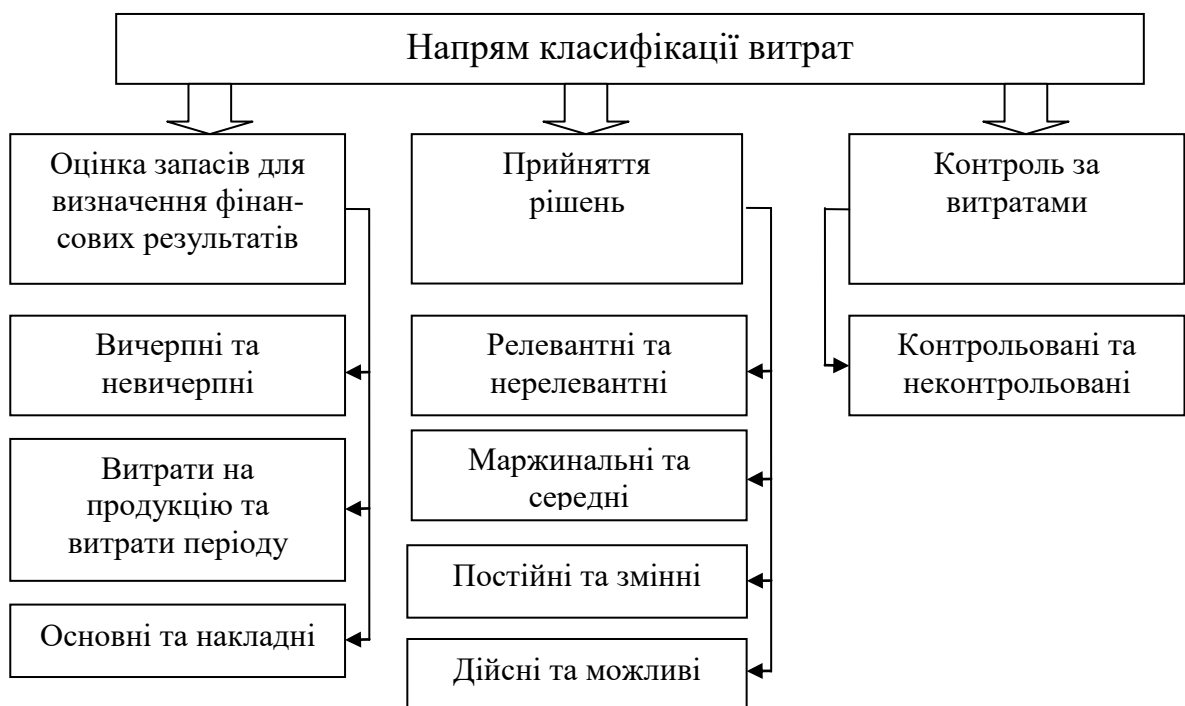


Рис. 1.3. Класифікація витрат для потреб управління

Витрати виробництва в залежності від його типу можуть обліковуватися різними методами (додаток В).

Кожен метод має свої переваги і недоліки. Кожне підприємство повинно самостійно визначити, який метод обліку витрат і калькулювання собівартості продукції найбільше підходить йому для ефективного функціонування.

Більшість авторів у своїх дослідженнях використовують результати закордонних вчених, не приділяючи уваги національним особливостям та досягненням економічної думки минулого. Однак витрати, як вказує аналіз літературних джерел, є основним показником ефективності діяльності підприємства. Тому необхідно провести глибокий аналіз системи управління витратами з метою виявлення та вирішення проблемних аспектів. Згідно з висновками Крушельницької О. В., управління витратами - це складний процес, що передбачає вжиття управлінських заходів з метою досягнення високої економічної ефективності підприємства.

У сучасних умовах управління витратами означає створення єдиної, раціональної, чітко функціонуючої системи з чітко визначеними цілями та взаємопов'язаними компонентами. За думкою Крушельницької О. В., управління витратами включає функціональний та організаційний аспекти. Система управління витратами має такі організаційні підсистеми [21]:

- виявлення факторів економії ресурсів;
- планування витрат за категоріями;
- облік і аналіз витрат;
- стимулювання економії ресурсів та зниження витрат.

Ці підсистеми керуються відповідними структурними підрозділами підприємства. Кожен елемент системи має чітко визначені завдання і спрямований на досягнення загальних цілей підприємства. Організаційні підсистеми, такі як нормування витрат та ресурсів, планування і прогнозування витрат, облік і аналіз, виявлення факторів економії ресурсів, вирішують свої завдання в рамках своїх компетенцій, а разом забезпечують конкурентоспроможність і ефективність як окремих відділень (підрозділів), так і підприємства в цілому.

Система управління витратами - це комплекс взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в рамках своїх функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких вирішуються завдання постачання, використання ресурсів та реалізуються тактичні і стратегічні плани. Система управління витратами має свої характерні особливості і піддається впливу різноманітних факторів (рис. 1.4) [21].



Рис. 1.3. Аналітичні елементи системи управління витратами

Система контролю витрат спрямована на вирішення наступних завдань:

- моніторинг господарської діяльності підприємства;
- виявлення тенденцій змін витрат на обсяг виробництва та продукції;
- збір та аналіз інформації про витрати;
- нормування та планування витрат на різних рівнях;

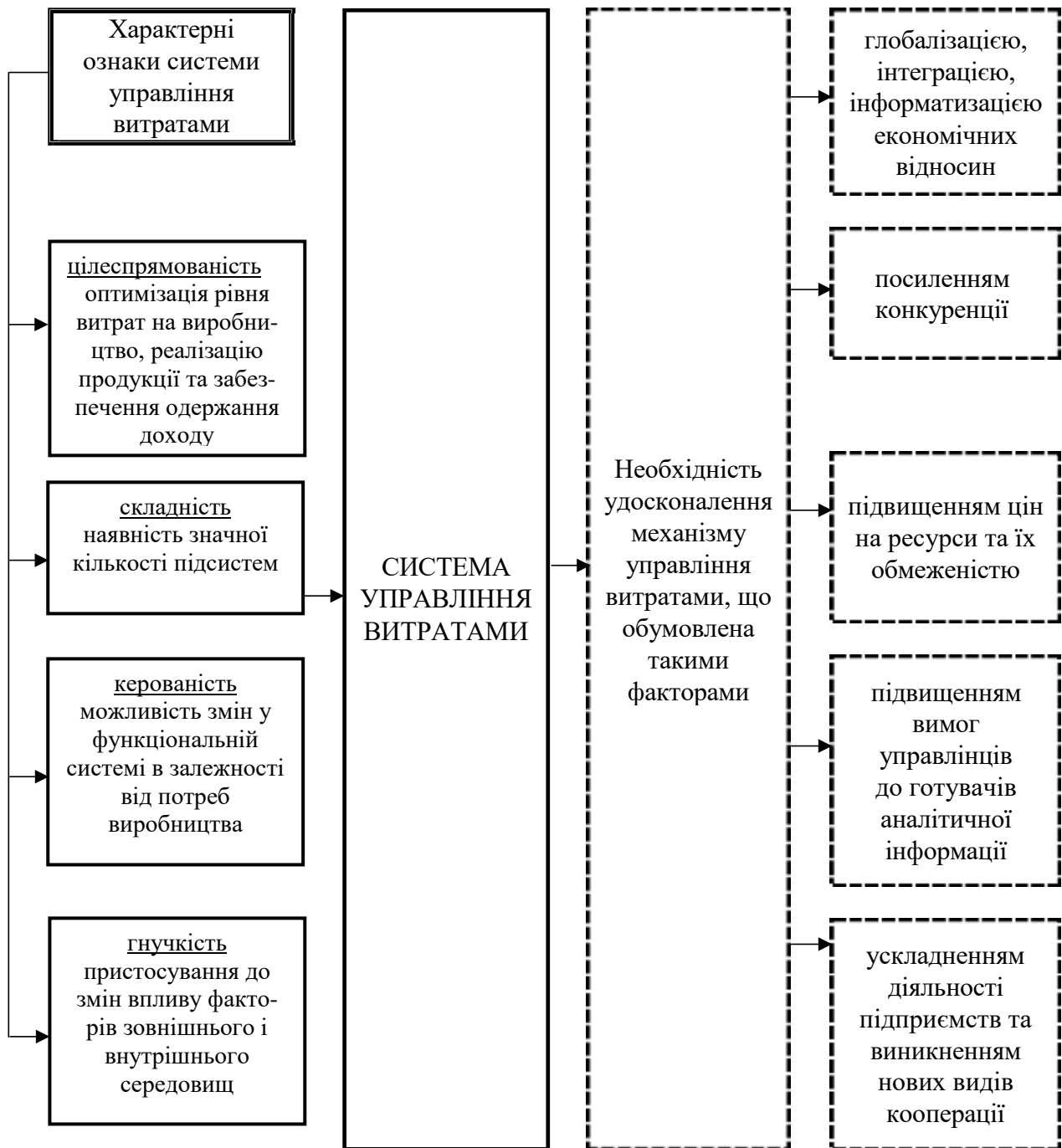


Рис. 1.4. Характерні ознаки системи управління витратами [21]

- виявлення резервів економії ресурсів та оптимізації витрат.

Ефективна система управління витратами базується на відповідних принципах, характеристика яких представлена в додатку Г.

- системний підхід;
- конфіденційність інформації;
- пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями;

- принцип безперервності;
- наскрізна систематизація;
- принцип взаємодії підрозділів підприємства;
- принцип періодичності;
- принцип економічної обґрунтованості та достовірності.

Ці принципи вказують загальні напрями управління витратами, але на кожному конкретному підприємстві вони застосовуються з урахуванням його організаційно-економічних особливостей. Обов'язковість дотримання всіх принципів не слід розглядати як абсолютну, а тим більше як вимогу уніфікації системи управління витратами на підприємствах. Система управління витратами та форми її ведення визначаються самостійно кожним підприємством.

За словами Голікова О. І., «управління витратами – це комплекс заходів, спрямованих на формування найбільш необхідних і, водночас, доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та своєчасного і всебічного контролю» [6]. З цього визначення випливає, що управління витратами дозволяє користувачам необхідну інформацію щодо обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретному підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство, що подальше називається «Товариство», зареєстроване рішенням Виконкому Полтавської міської Ради № 46-8 від 9 червня 2000 року, створене відповідно до законодавства України, такого як «Про підприємництво», «Про власність», «Про підприємства в Україні» і «Про господарські товариства», а також на основі угоди про створення Товариства.

Діяльність підприємства може бути припинена шляхом реорганізації (злиття, приєднання, розділ, виділення, перетворення) або ліквідації. Джерелами формування майна Товариства є внески учасників, що складають Статутний капітал, а також доходи від реалізації продукції. Компанія отримує кошти від продажу, оренди, найму та інших видів використання свого майна. Додаткові джерела фінансування включають іноземні та інші інвестиції згідно з чинним законодавством, а також безоплатні та благодійні внески від юридичних та фізичних осіб.

Статутний капітал Товариства складається з вартості вкладів його учасників. Розмір статутного капіталу становить 14000 гривень.

Організаційна структура підприємства подано в додатку Д.

Діяльність підприємства може бути припинена шляхом реорганізації (злиття, приєднання, розділу, виділення, перетворення) або ліквідації. Джерелами формування майна Товариства є: майно (майнові права), передані йому Учасниками (Засновниками) у власність, як внесок до Статутного (складеного) капіталу; доходи Товариства від реалізації продукції (товарів, послуг); надходження від продажу (здачі в оренду, найм, суборенду тощо) майна; іноземні та інші інвестиції згідно з чинним законодавством; безоплатні та благодійні внески, пожертвування юридичних та фізичних осіб.

Підприємство здійснює виробничу діяльність у Полтавській області, а реалізує свою продукцію по всій Україні. Основні ринки збуту - Полтавська, Кіровоградська, Харківська та Київська області. Війна спричинила значні труднощі для підприємства, зокрема, порушила логістичні маршрути та підвищила вартість паливно-мастильних матеріалів і насіння. З початку війни підприємство безкоштовно надає продуктові набори власного виробництва переселенцям, своєчасно сплачує податки до місцевого бюджету та створює робочі місця, що є важливим для економіки України.

Уся продукція підприємства сертифікована за найсуворішими стандартами якості IFS Food Version 6 та Global GAP, що підтверджує її високу якість, корисність та безпечність. Працівники підприємства регулярно беруть участь у програмах підвищення кваліфікації, інструктажах та навчаннях, включаючи зарубіжні стажування. Матеріально-технічна база підприємства оснащена сучасними автоматизованими системами для переробки, фасування, сортування та очищення продукції, які переважно імпортуються з-за кордону через відсутність аналогів на вітчизняному ринку. Частину продукції підприємство експортує до Німеччини, Італії, Голландії та Польщі.

Під час аналізу трудових ресурсів здійснюється оцінка забезпеченості підприємства робочою силою, аналіз впливу трудових факторів на обсяг виробництва продукції, а також оцінка співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати.

Праця – це діяльність, у результаті якої з природних ресурсів створюються матеріальні та духовні блага. Як найважливіша загальнолюдська категорія, праця є складним, багатоаспектним явищем, що вимагає всебічного вивчення та вдосконалення. Людська праця потребує відповідної винагороди у вигляді заробітної плати.

Дослідимо динаміку працівників підприємства за 2021 – 2023 рр. в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Динаміка структури кадрового складу підприємства за 2021 -2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.
Загальна кількість працівників(кадри), осіб	151	163	151	0
Управлінський персонал, осіб	26	31	28	+2
у % до загальної кількості працівників, %	17,2	19,0	18,5	+1,3
Кількість працівників, зайнятих у с/г виробництві, осіб	125	132	123	-2
у % до загальної кількості працівників, %	82,8	81,0	81,5	-1,3
Питома вага працівників, що проживають у сільській місцевості, %	96,5	97,5	96,3	-0,2

Динаміка кадрового складу підприємства засвідчила, що чисельність працівників не змінилася у 2023 р. порівняно з 2021 р. (рис. 2.1). Проте спостерігається збільшення частки управлінського персоналу на 2 особи (на 1,3 %), що вплинуло на скорочення чисельності працівників, зайнятих у с/г виробництві.

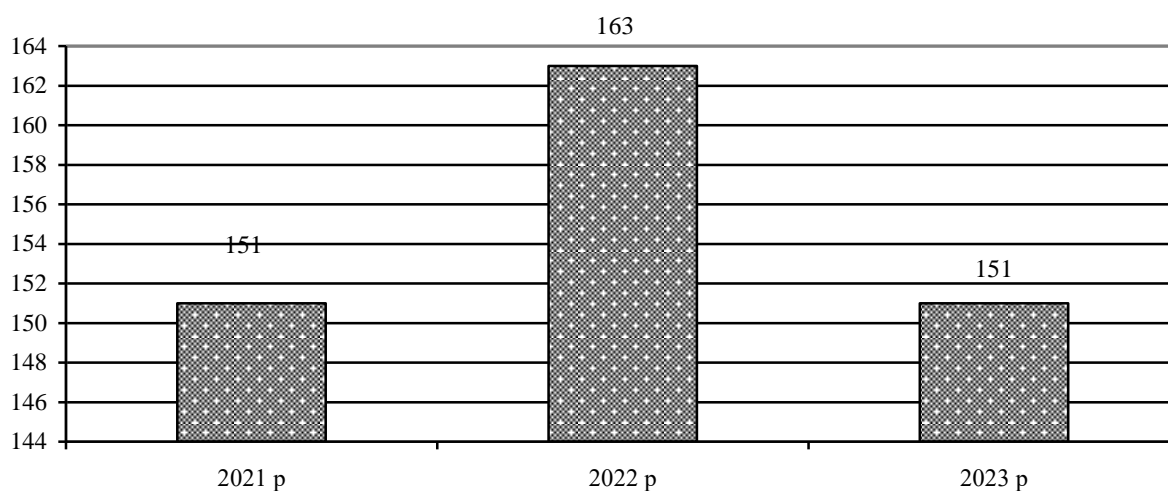


Рис. 2.1. Динаміка середньорічної чисельності працівників підприємства за 2021 - 2023 рр., тис. грн

Основним видом діяльності є рослинництво. Основними видами продукції, що вирощує підприємство є: кукурудза, соняшник, соя, овочі відкритого ґрунту тощо.

Рослинництво, як комплексна галузь, складається з декількох галузей: зерновиробництво, буряківництво, льонарство, картоплярство, овочівництво, кормо-виробництво та ін. Відповідно до цього формуються певні виробничі типи господарств, які відрізняються один від одного технологією та організацією виробництва, кваліфікацією робочої сили, вироблюваною продукцією.

Посівна площа – площа ріллі або інших розораних угідь, яка зайнята посівами сільськогосподарських культур. Використавши дані підприємства за 2021 – 2023 рр. проведемо оцінку динаміки посівних площ (табл. 2.3). Графічно динаміку посівних площ підприємства представлено на рис. 2.2.

Таблиця 2.3

**Динаміка посівних площ підприємства  
за 2021 – 2023 рр. (основні види культур), га**

Культура	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.	
				га	%
Кукурудза	2626,6	1228,3	1219,1	-1407,5	-53,6
Соя	104,1	206,1	496,4	+392,3	в 4,8 р.б.
Соняшник	352,3	695,6	1163,8	+811,6	в 3,3 р.б.
Коріандр	189,5	1047,3	380,5	+191,0	100,8
Картопля	160,0	94,0	150,9	-9,1	-5,7
Овочі відкритого ґрунту	40,5	30,8	47,7	+7,2	+17,7
Разом	3473,0	3302,1	3458,4	-14,6	-0,4

Динаміка посівних площ підприємства по основним видам продукції свідчить про їх скорочення на 14,6 га (на 0,4 %). Зокрема, за рахунок: збільшення посівних площ під сою – на 392,3 га, під соняшник – 811,6 га, під коріандр – на 191 га, під овочі відкритого ґрунту – 7,2 га та скорочення посівних площ під кукурудзу – на 1407,5 га, під картоплю – на 9,1 га.

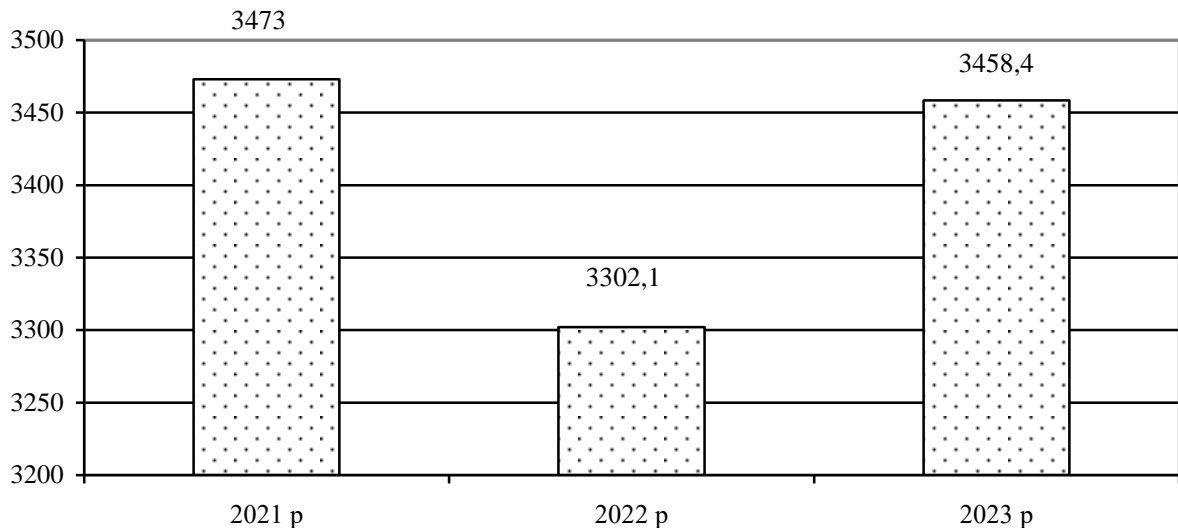


Рис. 2.2. Динаміка посівних площ підприємства за 2021 - 2023 рр., га (по основним культурам)

Дослідимо основні показники, що характеризують діяльність підприємства за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка основних виробничо-комерційних показників підприємства за 2021 – 2023 рр.**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.
Обсяг виробництва, ц	177847,3	92091,1	120572,7	-57274,6
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	363548,0	258399,0	461846,0	+98298,0
на 1 працівника, зайнятого в с/г, тис. грн	2407,6	1585,3	3058,6	+651,0
на 100 га с/г угідь, тис. грн	3473,0	3302,1	3458,4	-14,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	178138,0	214800,0	325614,0	+147476,0
Чистий прибуток	165965,0	18928,0	98873,0	-67092,0
Рентабельність продажу, %	45,7	7,3	21,4	-24,2
Коефіцієнт автономії	0,475	0,506	0,572	+0,097
Коефіцієнт фінансового ризику	1,106	0,976	0,749	-0,357
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,184	0,234	0,182	-0,002
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	0,005	0,015	0,035	+0,030
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,482	0,467	0,483	+0,001
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні	0,300	0,334	0,350	+0,050

Обсяг виробництва основних видів культур у 2023 р. порівняно з 2021 р. скоротився на 57274,6 ц. Рентабельність продажу підприємства скоротилася на 24,2 в.п., в першу чергу за рахунок скорочення чистого прибутку на 67092 тис. грн.

Так, фактичне значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2023 р. питома вага власного капіталу у валюті балансу становить 57,2 %, що на 6,7 пунктів більше порівняно з 2021 р. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу відповідно скоротився з 0,525 до 0,428 і свідчить про зниження рівня фінансової залежності підприємства від кредиторів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має позитивне значення протягом 2021 - 2023 рр. Це означає, що підприємство має великі можливості для фінансування своєї виробничої діяльності. Дані цього показника протягом досліджуваного періоду більше нормативного значення.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами свідчать про високий рівень забезпечення підприємства власними оборотними коштами у 2021 - 2023 рр., що свідчить про підвищення рівня забезпеченості підприємства власними оборотними коштами. Значення коефіцієнту забезпеченості запасів власними оборотними коштами менше нормативного, що вказує на те, що за рахунок власних коштів не відбувається покриття запасів, хоч із позитивною динамікою.

Коефіцієнт майна виробничого призначення зріс з 0,482 до 0,483, що свідчить про те, що підприємство підвищує свою фінансову стійкість з погляду забезпеченості активами основної виробничо-господарської діяльності. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні зріс з 0,300 до 0,350 та свідчить про підвищення частки основних засобів у валюті балансу.

Проведемо аналіз показників оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства підприємства (табл. 2.5).

Протягом періоду дослідження фактичні значення більшості показників ліквідності та платоспроможності не відповідали нормативному

значенню, хоч із позитивною динамікою. Отже, підприємства за 2021 – 2023 рр. не було ліквідним та має ознаки неплатоспроможності

Таблиця 2.5

**Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності  
підприємства за 2021 – 2023 рр.**

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+; -) 2023 р. до 2021 р.
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,001	0,003	0,008	+0,007
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,7$	0,689	0,745	0,667	-0,021
Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 1,0$	1,165	1,240	1,243	+0,078
Коефіцієнт критичної ліквідності	$\geq 1,0$	0,816	0,970	0,932	+0,116

Одним із показників, який характеризує фінансовий стан підприємства є забезпечення стабільності з позиції довгострокової перспективи, тобто фінансова стійкість.

Не менш важливим є аналіз динаміки та структури доходів досліджуваного підприємства, що також формуються за видами діяльності підприємства – операційною, фінансовою та інвестиційною. Таким чином, провівши аналіз складу, структури та динаміки рівня операційних витрат та витрат за елементами прослідковується тенденція до їх зростання.

За даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» (додатки Є.2, Ж.2, К.2) проаналізуємо динаміку і структуру доходів у підприємства за 2021 - 2023 рр. (табл. 2.6).

Отже, підприємство формує доходи переважно в процесі основної операційної діяльності. Так, у 2023 р. у загальній величині доходів 99,8 % припадало на чистий дохід від реалізації. Його сума збільшилась у звітному 2023 р. на 98298 тис. грн (27 %) порівняно з 2021 р. У 2023 р. порівняно з 2021 р. доходи від іншої операційної діяльності скоротилися на 405 тис. грн (на 34,2 %). Динаміка доходів від фінансової та інвестиційної діяльності підприємства мали до збільшення та скорочення відповідно.

Таблиця 2.6

## Динаміка і структура доходів у підприємства за 2021 - 2023 рр.

Вид доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. від 2021 р.		
	сума, тис. грн	час- тка, %	сума, тис. грн	час- тка, %	сума, тис. грн	час- тка, %	суми, тис. грн	час- тки, в.п.	у %
Чистий дохід від основної операційної діяльності	363548	99,7	258399	99,5	461846	99,8	+98298	+0,2	+27,0
Дохід від іншої операційної діяльності	1185	0,3	1004	0,4	780	0,2	-405	-0,2	-34,2
Дохід від фінансової діяльності	-	-	17	-	17	-	+17	x	+100,0
Дохід від інвестиційної діяльності	23	0,0	268	0,1	22	-	-1	x	-4,3
Усього доходів	364756	100,0	259688	100,0	462665	100,0	+97909	x	+26,8

Так, у 2023 р. їх сума зросла на 17 тис. грн (100 %) та знизилася на 1 тис. грн (4,3 %). Загальна сума доходів підприємства за 2021 – 2023 рр. збільшилась на 97909 тис. грн (26,8 %).

Розглянемо динаміку доходів досліджуваного підприємства більш наглядно на рис. 2.3.

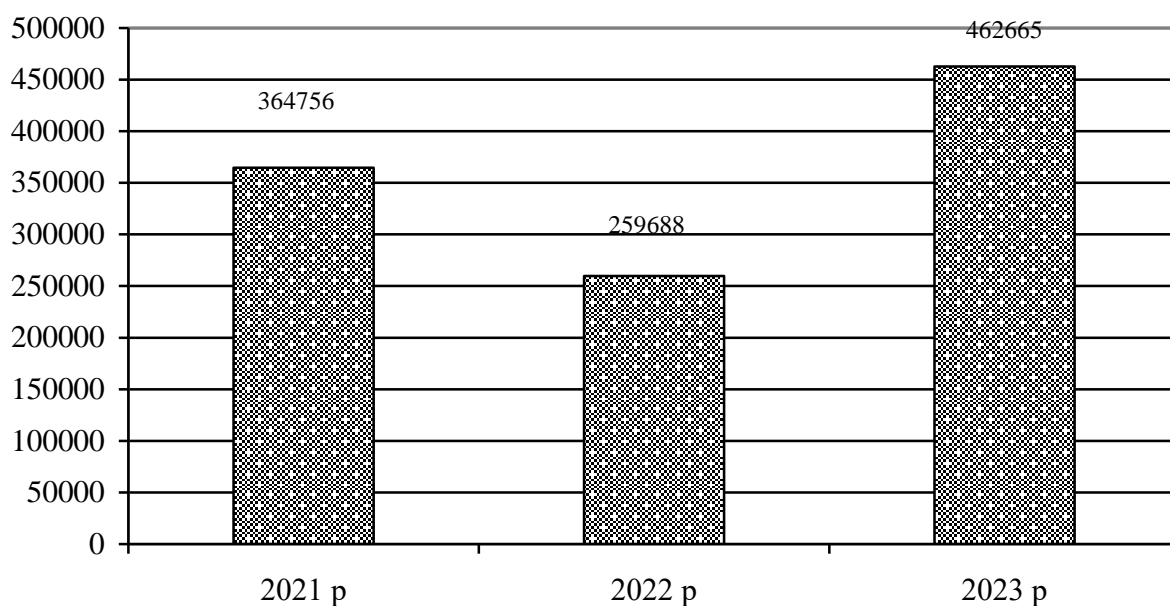


Рис. 2.3. Динаміка доходів підприємства за 2021 - 2023 рр., тис. грн

Отже, темп приросту загальної величини доходів (17,2 %) підприємства за досліджуваний період був нижчим від темпу росту витрат підприємства (27 %).

У 2021 р. частка чистого прибутку в чистому доході від реалізації становила 45,7 %, а у валовому прибутку – 89,52 %. У 2023 р. ці показники підвищилися відповідно до 21,4 та 72,6 %.

Отже, в цілому, діяльність підприємства має більше позитивних тенденцій.

## 2.2. Аналіз системи управління витратами підприємства

Аналіз операційних витрат та витрат і відрахувань в динаміці і структурі підприємства за 2021 - 2023 рр. проводимо у табл. 2.7 та табл. 2.8 відповідно.

Таблиця 2.7

### Склад, динаміка та структура витрат за елементами підприємства за 2021 - 2023 рр.

Види витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+, -) 2023 р. до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	у % до під-сумку	сума, тис. грн	частки, в.п.	у %
Матеріальні затрати	115286	43,9	121506	40,2	135715	37,1	+20429	-6,7	+17,7
Витрати на оплату праці	28715	10,9	27494	9,1	28517	7,8	-198	-3,1	-0,7
Відрахування на соціальні заходи	6153	2,3	5823	1,9	6009	1,6	-144	-0,7	-2,3
Амортизація	28979	11,0	47843	15,8	61951	16,9	+32972	+5,9	в 2,1 р.б.
Інші операційні витрати	83674	31,8	99339	32,9	133303	36,5	+49629	+4,6	+59,3
Разом	262807	100,0	302005	100,0	365495	100,0	+102688	x	+39,1

Оцінка складу, структури та динаміки операційних витрат підприємства дає можливість зробити наступні висновки: загальна сума операційних витрат за досліджуваний період зросла на 102688 тис. грн або на 39,1 % (рис. 2.4).

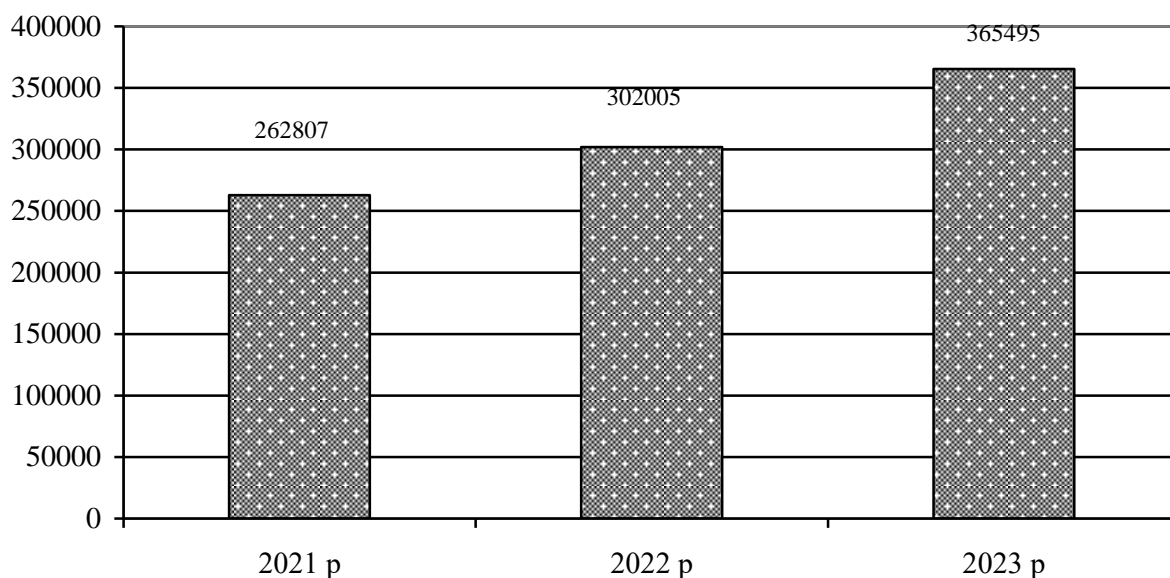


Рис. 2.4. Динаміка операційних витрат за елементами підприємства за 2021 - 2023 рр., тис. грн

Ця зміна спричинена зростанням обсягу матеріальних затрат на 20429 тис. грн або на 17,7 %, суми амортизації на 32972 тис. грн або в 2,1 рази, інших операційних витрат на 49629 тис. грн (59,3 %) та скорочення витрат на оплату праці на 198 тис. грн на 0,7 %, суми відрахувань на соціальні заходи на 144 тис. грн або на 2,3 %, зростанням. Протягом досліджуваного періоду (2021 - 2023 рр.) найбільшу питому вагу займали: матеріальні витрати 43,9, 40,2 та 37,1 в.п. відповідно.

Наступним етапом аналізу витрат підприємства є оцінка їх рівня в розрізі витрат і відрахувань (табл. 2.8).

Оцінка витрат і відрахувань підприємства засвідчила збільшення по всіх показниках. Так, собівартість підприємства зросла на 147476 тис. грн (на 82,8 %). Адміністративні витрати та витрати на збут збільшилися на 1349 тис. грн (19,7 %) та 3403 тис. грн (44,2 %) відповідно.

Таблиця 2.8

**Склад, динаміка та структура витрат та відрахувань  
підприємства за 2021 - 2023 рр.**

Види витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+, -) 2023 р. до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	частки, в.п.	у %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	178138	89,6	214800	89,2	325614	89,5	+147476	-0,1	+82,8
Адміністративні витрати	6853	3,4	6869	2,9	8202	2,3	+1349	-1,2	+19,7
Витрати на збут	7702	3,9	6943	2,9	11105	3,1	+3403	-0,8	+44,2
Інші операційні витрати	1598	0,8	4959	2,1	2199	0,6	+601	-0,2	+37,6
Втрати від фінансової діяльності	4500	2,3	7189	3,0	16672	4,6	+12172	+2,3	в 3,7 р.б.
Усього витрат	198791	100,0	240760	100,0	363792	100,0	+165001	х	+83,0

В той час, фінансові витрати зросли на 12172 тис. грн (в 3,7 рази), а інші операційні витрати зросли у 2023 р. порівняно з 2021 – на 601 тис. грн (37,6 %). Загальна сума витрат діяльності підприємства зросла на 165001 тис. грн, або на 83,0 в.п..

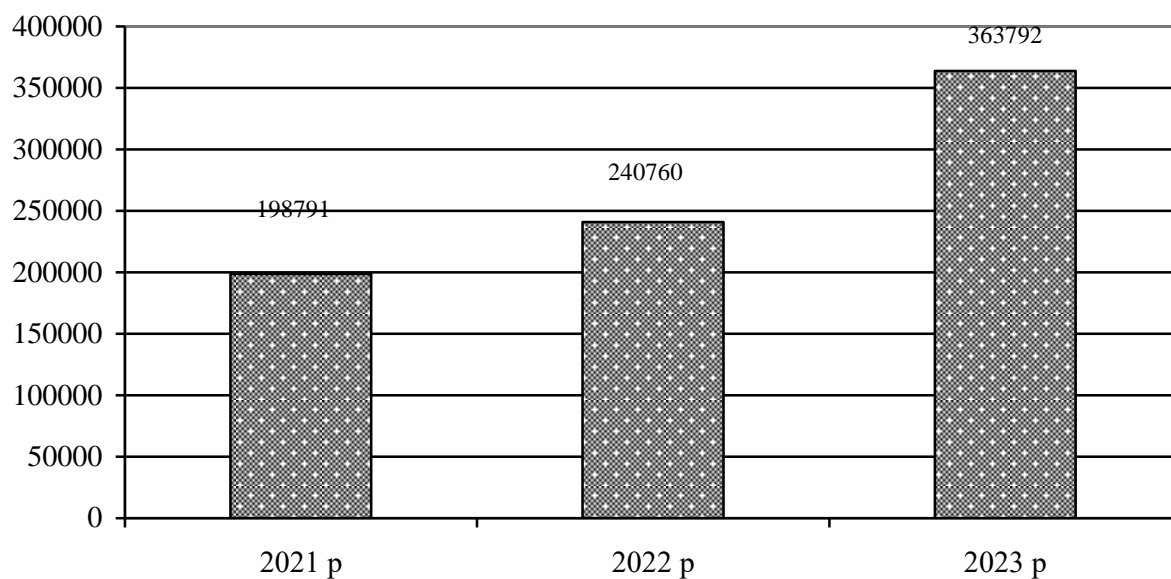


Рис. 2.5. Динаміка витрат та відрахувань підприємства  
за 2021 - 2023 рр., тис. грн

В структурі витрат переважає собівартість реалізованої продукції, частка якої становила 89,6, 89,2 та 89,5 % відповідно у 2021, 2022 та 2023 рр.

Собівартість як економічна категорія об'єднує всі витрати підприємства в грошовій формі, відшкодування яких необхідне для здійснення процесу простого відтворення. Її значення показує, в скільки обходиться кожному виробнику виробництво і збут продукції.

Проведемо оцінку витрат виробництва основних видів культур підприємства за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка та структура витрат на виробництво основної продукції  
рослинництва підприємства за 2021 – 2023 рр.**

Культура	прямі матеріальні витрати		прямі витрати на оплату праці		інші прямі та ЗВВ		Всього
	суми, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	у % до підсумку	
2021 рік							
Кукурудза на зерно	11613,7	44,9	2556,4	30,1	13837,1	39,2	28007,2
Боби сої	4127,4	16,0	1833,8	21,6	6548,2	18,6	12509,4
Насіння соняшнику	7026,8	27,2	3200,4	37,7	10733,0	30,4	20960,2
Культури овочі відкритого ґрунту	2930,7	11,3	852,7	10,0	3994,5	11,3	7777,9
Культури плодіві	140,2	0,5	51,5	0,6	179,2	0,5	370,9
Всього:	25838,8	100,0	8494,8	100,0	35292,0	100,0	69625,6
2022 рік							
Картопля	7561,8	9,6	2030,5	8,6	1998,3	3,7	11590,6
Кукурудза на зерно	50865,0	64,3	12611,2	53,1	33742,8	62,3	97219,0
Боби сої	5400,3	6,8	2385,8	10,1	5195,7	9,6	12981,8
Насіння соняшнику	12079,7	15,3	5031,8	21,2	11716,4	21,6	28827,9
Культури овочеві відкритого ґрунту	2973,4	3,8	1511,2	6,4	1237,5	2,3	5722,1
Культури плодіві	226,5	0,3	165,3	0,7	237,5	0,4	629,3
Всього:	79106,7	100,0	23735,8	100,0	54128,2	100,0	156970,7
2023 рік							
Картопля	1772,5	1,6	326,9	1,6	1475,3	1,6	3574,7
Кукурудза на зерно	71315,3	65,7	13153,1	65,7	59357,3	65,7	143825,7
Боби сої	3945,1	3,6	727,6	3,6	3283,7	3,6	7956,4
Насіння соняшнику	29620,8	27,3	5463,1	27,3	24654,1	27,3	59738,0
Культури овочі відкритого ґрунту	1917,2	1,8	353,6	1,8	1595,6	1,8	3866,4
Всього:	108570,9	100,0	20024,3	100,0	90366,0	100,0	218961,2
Відхилення (+/-) 2023 р до 2021 р.							
тис. грн	+82732	x	+11530	x	+55074	x	+149335,6
у %	в 4,2 р.б.	x	в 2,4 р.б.	x	в 2,7 р.б.	x	в 3,1 р.б.

Отже, витрати на виробництво продукції рослинництва підприємства збільшилися у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 149335,6 тис. грн., або на в 3,1 рази.

Ця зміна відбулася за рахунок зростання прямих матеріальних витрат на 82732 тис. грн, або в 4,2 рази, витрат на оплату праці на 11530 тис. грн, або в 2,4 рази, інших прямих витрат на 55074 тис. грн, або в 2,7 рази.

*Таблиця 2.10*

**Частка елементів витрат у виробничій собівартості підприємства за 2021 – 2023 рр., %**

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2021 р. до 2023 р.
Прямі матеріальні витрати	37,1	50,4	49,6	+12,5
Прямі витрати на оплату праці	12,2	15,1	9,1	-3,1
Інші прямі та ЗВВ	50,7	34,5	41,3	-9,4
Разом	100,0	100,0	100,0	x

У структурі витрат підприємства на виробництво продукції рослинництва (табл. 2.10) переважає частка матеріальних витрат. Зокрема, на кінець 2023 р. вона склала 49,6 %, що на 12,5 в.п. більше порівняно з 2021 р. Частка ж витрат на оплату праці склала у 2023 р. 9,1 %, що на 3,1 пункти нижче порівняно з 2021 р. Частка інших прямих та загальновиробничих витрат також має тенденцію до скорочення (на 9,4 в.п.) у 2023 р. порівняно з 2021 р.

Функцію обліку витрат покладено на бухгалтерію. Проте, ні одна стаття витрат не виконується на підприємстві без підпису та згоди директора. Тим часом бухгалтерія контролює витрати підприємства і приймає рішення щодо їх доцільності.

Матрицю SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства із формуванням переліку можливостей і загроз, а також сильних і слабких сторін діяльності підприємства представлено в додатку Л.

Отже, після оцінки ефективності системи управління витратами у підприємства було виявлено кілька значних недоліків:

1. На підприємстві відсутня чітка система управління витратами, яка б стимулювала працівників дотримуватися визначеного рівня витрат, шукати способи їх зниження, визначати місця виникнення витрат та центри відповідальності, а також розробляти ієрархічну систему лінійних і функціональних зв'язків між працівниками.

2. У роботі товариства майже відсутні внутрішні резерви економії витрат, а також недостатньо ресурсів для безперервної роботи підприємства. Вищому керівництву та функціональним підрозділам слід впровадити ефективну систему контролю якості продукції та оптимізувати організаційну структуру управління.

3. Основні недоліки організаційної структури управління підприємства включають відсутність формалізованої ієрархії, надмірну кількість горизонтальних зв'язків через бажання вищого керівництва контролювати більшість процесів, відсутність чітких посадових обов'язків та формалізації функціональних та інформаційних зв'язків.

4. На рівні вищого керівництва не розроблено сучасних програм підвищення конкурентоспроможності у системі управління витратами, які б дозволяли створювати конкурентні переваги на рівні організаційної стратегії та систематизувати пріоритетні напрями довгострокового розвитку.

Таким чином, діюча система управління витратами у підприємства є недостатньо ефективною, оскільки деякі функції виконуються не повністю, існує формалізм у розподілі завдань між підрозділами, а процес управління витратами не інтегрований у функціональні підсистеми товариства. Для формування цілісної системи управління витратами ці недоліки необхідно негайно усунути.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Основна мета стратегії управління витратами полягає в забезпеченні довгострокової економічної ефективності компанії, враховуючи вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на рівень та характер витрат. Оскільки ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, першочерговим завданням є аналіз формування цінності для споживача та оцінка витрат на її створення. Після такого аналізу можна виявити шляхи для економії, мінімізації або оптимізації витрат.

Проведемо оцінку впливу факторів на рівень фінансових результатів операційної діяльності підприємства.

Узагальнені результату впливу факторів досліджуваного підприємства подано в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

### Виявлення величини впливу факторів на фінансовий результат операційної діяльності, тис. грн

Показник	2021 р.	2023 р.	Зміна (+,-) 2023 р. до 2021 р.	Вплив фактору
Валовий прибуток	185410	136232	-49178	-54335
Інші операційні доходи	1185	780	-405	+3403
Адміністративні витрати	6853	8202	+1349	+1349
Витрати на збут	7702	11105	+3403	+405
Інші операційні витрати	1598	2199	+601	-5758
Фінансовий результат операційної діяльності	170442	115506	-54936	-54936

Результати факторного аналізу свідчать, що резервами підвищення фінансових результатів від операційної діяльності є: валовий прибуток та інші операційні витрати.

Оцінка розрахунків показала суттєве зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат підприємства. а, отже,

просто необхідним буде скорочення витрат як мінімум на 10 %. І в даному випадку мова йде зовсім не про виробничі витрати, оскільки проведений аналіз засвідчив їх високу ефективність і значну оптимізованість.

Таблиця 3.2

**Розрахунок економії коштів від скорочення обсягів витрат діяльності підприємства**

Показник	2023 р.	Прогноз .	Економія
Адміністративні витрати	6853	6167,7	685,3
Витрати на збут	7702	6931,8	770,2
Інші операційні витрати	1598	1438,2	159,8
		Разом економії	1615,3

Визначимо вплив інвестиційних доходів та витрат на фінансовий результат до оподаткування. Результати представимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Виявлення величини впливу факторів на фінансовий результат до оподаткування, тис. грн**

Показник	2021 р.	2023 р.	Зміна (+,-)2023 р. до 2021 р.	Вплив фактору
Фінансовий результат операційної діяльності	170442	115506	-54936	-67092
Доходи від фінансової діяльності	0	17	+17	+12172
Доходи від інвестиційної діяльності	23	22	-1	+1
Витрати від фінансової діяльності	4500	16672	+12172	-17
Витрати від інвестиційної діяльності	0	0	0	-12156
Фінансовий результат діяльності до оподаткування	165965	98873	-67092	-67092

Резервами підвищення фінансового результату до оподаткування є: витрати від фінансової та інвестиційної діяльності.

Крім того, для підвищення рівня доходів, доцільно здати в оренду приміщення складу, що належить підприємству та не використовується. Орієнтовна вартість оренди об'єктів-аналогів – 80-100 грн за м<sup>2</sup>. Площа

приміщення складає 1360 м<sup>2</sup>. Орієнтовані надходження від оренди приміщення становитимуть від 308800 грн до 132000 грн.

Використавши прогнозні дані бухгалтерії та використовуючи проведені розрахунки, розрахуємо ефект від впровадження пропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Розрахунок очікуваних фінансових результатів для підприємства

Показник	2023 р.	Показники, з урахування пропозицій
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	461846	626632,7
2. Собівартість реалізованої продукції	325614	394969,8
3. Валовий прибуток (збиток)	136232	231662,9
4. Інші операційні доходи	780	1335,0
5. Адміністративні витрати	8202	7381,8
6. Витрати на збут	11105	9994,5
7. Інші операційні витрати	2199	1979,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	115506	213642,5
8. Доходи від фінансової діяльності	17	35,0
9. Доходи від інвестиційної діяльності	22	29,0
10. Витрати від фінансової діяльності	16672	15836,0
11. Витрати від інвестиційної діяльності	0	0,0
12. Фінансовий результат діяльності до оподаткування	98873	197870,5
Ефект		98997,5

Аналіз ефекту від провадження пропонованих заходів досліджуваним підприємством складе 98997,5 тис. грн.

Вибір стратегічної поведінки та способу забезпечення конкурентної переваги підприємства на ринку суттєво впливає на структуру та характер його витрат, рівень ризику підприємницької діяльності та вибір методів управління витратами. На нашу думку, підприємства успішно досягло лідерства в диференціації сільськогосподарської продукції та у вузькому сегменті ринку.

Хоча виробничі витрати підприємства нижчі, ніж у конкурентів, ми не можемо стверджувати про досягнення компанією лідерства на основі витрат,

оскільки для стадії зрілості не є характерним збільшення витрат виробництва, як у нових компаніях.

Модель стратегічного управління витратами не може бути ефективною без побудови ланцюжка створення цінності всередині компанії. Цей ланцюжок на підприємства включає комплекс економічної діяльності, що здійснюється в процесі виробництва.

Ефективність діяльності підприємства оцінюється через кінцеві результати. Основні умови для зниження витрат на утримання та експлуатацію основних засобів, на які звернута увага, включають внутрігосподарські організаційно-управлінські та фінансові аспекти. Ці аспекти конкретизуються у вигляді основних завдань, що потрібно вирішувати негайно під час трансформаційної перебудови для зниження витрат. Зокрема:

- покращення інформаційного забезпечення процесу господарської діяльності;
- розробка підходу до формування асортименту продукції підприємства;
- вдосконалення механізму покриття витрат;
- забезпечити ефективну систему внутрішньогосподарського контролю.

Одним з напрямків створення організаційно-економічних умов для зниження витрат виробництва є покращення інформаційного забезпечення управління процесом реалізації сільськогосподарської продукції. Це обумовлено тим, що в умовах ринку інформація стає ключовим ресурсом, від якості якого залежить ефективність управлінських рішень та обсяг витрат.

Необхідно проводити контроль прибутковості підприємства одночасно з впровадженням різних заходів. Цей контроль передбачає аналіз прибутковості підприємства за різними параметрами, такими як вид продукції, клієнтські групи, сегменти ринку, канали збуту та обсяги замовлень. Процес контролю складається з кількох етапів: визначення функціональних витрат, розподіл їх за каналами розподілу, а також

складання звіту про прибуток і збитки для кожного каналу збуту. Використання комплексного маркетингового контролю сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Одним із головних напрямків оптимізації управління витратами на підприємстві є перегляд ефективності витрат на зарплату, премії, матеріальну допомогу, надання позик та участь у прибутку. Економічні методи мотивації повинні стимулювати персонал до досягнення поставлених цілей. Кошти, витрачені на оплату праці, мають забезпечувати зростання продуктивності праці, перевищуючи темпи зростання оплати. Це створить умови для збільшення темпів розширеного відтворення.

Працівників, які отримують заробітну плату, можна розділити на дві групи: ті, чия праця безпосередньо впливає на збільшення прибутку від продажу сільськогосподарської продукції, наприклад, менеджери з клієнтами; ті, чиєї роботи безпосередньо не пов'язано з формуванням прибутку, наприклад, прибиральниці.

Першій групі пропонується зарплата, залежна від обсягу реалізації сільськогосподарської продукції. Для другої групи заробітна плата буде складатися з фіксованої ставки за годину та можливих премій за години, підвищеної складності роботи та ін.

Працівникам також буде виплачуватися додаткова заробітна плата, яка може бути:

- надбавками за поєднання професій і виконання додаткових обов'язків.
- доплатами за вечірні та нічні зміни.
- доплатами за керівництво.
- персональними надбавками за кваліфікацію.
- доплатами за роботу поза нормальним робочим часом.
- доплатами за перевищений робочий час, роботу вихідних та святкових днів.

Ці додаткові виплати будуть розраховані у відсотках від основної

заробітної плати, встановленої підприємством.

Крім того, можна впровадити інші заохочувальні та компенсаційні виплати, такі як премії за досягнення річних чи квартальних планів виробництва. Ці премії можуть стимулювати групові інтереси та мотивувати колектив до досягнення результатів.

На підприємстві є можливість отримання винагороди залежить від таких результатів: - збільшення обсягів надання послуг; - підвищення продуктивності праці; - підвищення якості послуг.

Один із ключових аспектів в системі винагород, необхідних для забезпечення ефективної роботи, - це використання системи преміювання. Це додаткова форма винагороди, що виплачується працівникам за досягнення певних результатів підприємства, а також враховує їх індивідуальний внесок у загальні показники. Система преміювання сприяє зацікавленості працівників у досягненні результатів, виконанні планових завдань та роботі відповідно до встановленого режиму.

У досліджуваного суб'єкта основні методи зниження витрат включають підвищення продуктивності праці, використання передових технологій та обладнання, ефективне використання устаткування, зменшення накладних витрат, уникнення виробничого браку та ліквідацію непродуктивних витрат. Аналіз потенційних резервів для зниження витрат показує, що вони не обмежуються лише уникненням збитків під час використання ресурсів, але також включають можливості економії, які досі залишаються невикористаними. Тому зменшення розриву між фактичним та потенційним рівнями використання ресурсів, при їхній оптимізації, сприятиме поліпшенню виробничого потенціалу підприємства..

Блок-схема орієнтовної програми підвищення ефективності системи управління витратами досліджуваного підприємства подано в додатку К. Фактично, ми визначили перелік напрямів першочергового реагування для менеджменту підприємства та сформувавши комплекс заходів для досягнення поставлених цілей.

## ВИСНОВКИ

1. Класифікація витрат - це групування різних видів витрат з використанням різних критеріїв. Цей процес допомагає краще зрозуміти характер витрат, їхнє утворення та мету використання. Існують три основних напрямки класифікації витрат: для оцінки запасів та визначення фінансового результату; Класифікація витрат допомагає управлінцям приймати рішення, пов'язані з ефективністю витрат та ресурсами; для контролю і регулювання: Цей напрямок включає в себе встановлення системи контролю за витратами та їхнє регулювання з метою оптимізації бізнес-процесів.

2. Система управління витратами - це комплекс взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в рамках своїх функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких вирішуються завдання постачання, використання ресурсів та реалізуються тактичні і стратегічні плани. Система управління витратами має такі організаційні підсистеми: виявлення факторів економії ресурсів; планування витрат за категоріями; облік і аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів та зниження витрат.

2. Система контролю витрат спрямована на вирішення наступних завдань: моніторинг господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін витрат на обсяг виробництва та продукції; збір та аналіз інформації про витрати; нормування та планування витрат на різних рівнях; виявлення резервів економії ресурсів та оптимізації витрат.

3. Підприємство здійснює виробничу діяльність у Полтавській області, а реалізує свою продукцію по всій Україні. Основні ринки збуту - Полтавська, Кіровоградська, Харківська та Київська області. Війна спричинила значні труднощі для підприємства, зокрема, порушила логістичні маршрути та підвищила вартість паливно-мастильних матеріалів і насіння. З початку війни підприємство безкоштовно надає продуктові набори власного

виробництва переселенцям, своєчасно сплачує податки до місцевого бюджету та створює робочі місця, що є важливим для економіки України.

Уся продукція підприємства сертифікована за найсуворішими стандартами якості IFS Food Version 6 та Global GAP, що підтверджує її високу якість, корисність та безпечність. Матеріально-технічна база підприємства оснащена сучасними автоматизованими системами для переробки, фасування, сортування та очищення продукції, які переважно імпортуються з-за кордону через відсутність аналогів на вітчизняному ринку. Частина продукції підприємство експортує до Німеччини, Італії, Голландії та Польщі.

На підставі проведеного аналізу розмірів, наявності ключових ресурсів досліджуваного підприємства та їх ефективного використання можна зробити висновок, що компанія є прибутковою, успішно маніпулює трудовими, земельними, матеріальними та фінансовими ресурсами. Це відкриває можливості для розширення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

4. Оцінка складу, структури та динаміки операційних витрат дає можливість зробити наступні висновки: загальна сума операційних витрат за досліджуваний період зросла на 102688 тис. грн або на 39,1 %

Протягом досліджуваного періоду найбільшу питому вагу займали: матеріальні витрати 43,9, 40,2 та 37,1 в.п. відповідно у 2021, 2022 та 2023 р.

Оцінка витрат і відрахувань засвідчила збільшення по всіх показниках. Так, собівартість реалізованої продукції зросла на 82,8 %, адміністративні витрати та витрати на збут збільшилися на 19,7 % та 44,2 % відповідно. Фінансові витрати зросли в 3,7 рази, а інші операційні витрати зросли на 37,6 %). Загальна сума витрат діяльності зросла на 165001 тис. грн, або на 83,0 в.п.. В структурі витрат переважає собівартість реалізованої продукції.

5. Собівартість як економічна категорія об'єднує всі витрати підприємства в грошовій формі, відшкодування яких необхідне для

здійснення процесу простого відтворення. Її значення показує, в скільки обходиться кожному виробнику виробництво і збут продукції.

Витрати на виробництво продукції рослинництва досліджуваного підприємства збільшилися у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 149335,6 тис. грн., або на в 3,1 рази. Ця зміна відбулася за рахунок зростання прямих матеріальних витрат на 82732 тис. грн, або в 4,2 рази, витрат на оплату праці на 11530 тис. грн, або в 2,4 рази, інших прямих витрат на 55074 тис. грн, або в 2,7 рази. У структурі витрат на виробництво продукції рослинництва переважає частка матеріальних витрат.

6. Основною метою стратегії управління витратами є забезпечення довгострокової економічної ефективності компанії, враховуючи зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на витрати.

Для поліпшення системи управління витратами пропонується:

1. Вжити заходів щодо зниження рівня адміністративних витрат, витрата на збут та інших операційних витрат на рівні не менше 10 %.
2. Впровадження системи стимулів і мотивації для підвищення продуктивності праці.
3. Здати в оренду приміщення, яке не використовується, що дозволить рівень доходів на суму орендної плати;
4. Ввести до штату посаду внутрішнього контролера або здійснити перерозподіл функціональних обов'язків працівників, на яких би було покладено обов'язки по плануванню та контролю витрат. Наразі ці функції виконує головний бухгалтер.