

**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

14 червня 2023 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління витратами підприємства»

виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Черевко Алла Володимирівна

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена БАРАКСІНА

Полтава – 2023 року

ВСТУП

Актуальність роботи зумовлена важливістю управління витратами для всього менеджменту підприємства, адже головною метою діяльності будь якого господарюючого суб'єкта є отримання прибутку, чим більший прибуток отримує підприємство, тим більше в нього є можливостей для розширення своєї діяльності та стабільного розвитку, оскільки досягнення максимального результату при найменших витратах ресурсів залежить від ефективності управління витратами.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (д. р. № 0118U005209) (вересень 2023 р. включно).

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є поглиблення теоретичних положень, розробка практичних рекомендацій щодо управління витратами підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання таких **завдань**:

- визначити теоретичні аспекти щодо управління витратами підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- виконати оцінку управління витратами підприємства;
- обґрунтувати окремі напрями удосконалення управління витратами підприємства.

Об'єктом дослідження є управління витратами підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, практичні аспекти щодо управління витратами підприємства.

Інформаційною базою даного дослідження є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, наукова література вітчизняних і зарубіжних авторів з питань менеджменту управління витратами підприємства;

періодичні видання економічного спрямування; матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності підприємства.

Методи дослідження. Робота виконувалась з використанням загальнонаукових методів дослідження об'єкта та специфічних методів економічних та економіко-математичних досліджень, зокрема, методу логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; основних положень менеджменту для дослідження питань з управління витратами господарюючого суб'єкта; методи математичної статистики: індексний аналіз, графічний метод тощо.

Практична значущість роботи полягає у розгляді окремих аспектів управління витратами підприємства, оцінці поточного стану управління витратами підприємства. Особливої уваги заслуговують рекомендації спрямовані на покращення управління витратами підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні та у формі доповідей на конференціях:

1. Черевко А. В. Ключові аспекти управління витратами підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. 30 – 31 березня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 100 -103.

2. Вараксіна О.В., Оливенко А.О., Черевко А. В. Управління витратами як інструмент досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023.* Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 201 – 203.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 40 сторінки основного тексту, містить 10 таблиць, 11 рисунків, 34 літературних джерела, 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Згідно першого правила вдалого бізнесу для того, щоб заробити спершу потрібно витратити. Панування ринкової економіки, гостра світова фінансова криза, зростаючий рівень галузевої конкуренції вимагають від кожного підприємства ретельно слідкувати за ефективністю та оптимальністю своєї бізнесової діяльності, а отже, і за тим скільки і на що витрачаються дефіцитні кошти. За інших рівних умов серед двох конкурентів виграє той, хто витрачає менше і підходить до питання управління витратами зі стратегічної точки зору. Таким чином, важливість внутрішнього аналізу стану витрат стає очевидною для кожного підприємства [1].

Ефективність функціонування підприємства залежить від економічно грамотного використання усіх видів ресурсів, що зумовлює необхідність переходу до єдиної системи управління витратами. Питання зниження витрат виробництва на підприємствах є важливим, оскільки витрати є внутрішнім чинником функціонування підприємства, а від величини виробництва залежить рівень ефективності функціонування будь-якої структури [2, с. 65].

Задля оптимального та ефективного розуміння управління витратами, дослідимо точки зору науковців щодо трактування економічної категорії «витрати».

Турило А. М, Кравчук Ю. Б., Турило А. А. зауважують, що витрати – це вартісне вираження абсолютної величини застосовано-споживаних ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства і досягнення ним поставленої мети [3, с. 9-10].

Науковець Череп А. В. вважає, що витрати – це зменшення обсягу матеріальних цінностей та грошових коштів, що відбувається у процесі свідомої людської діяльності; це зменшення певних ресурсів у фізичних процесах [4, с. 26].

Існує думка, що витрати – це економічний показник роботи підприємства, фірми тощо, який характеризує суму витрат, понесених у процесі його господарської діяльності [5, с. 11]. Витрати – це вартість ресурсів, що використовуються в подальшому для отримання прибутку або досягнення інших цілей організації. До складу витрат належать вартість матеріальних та трудових ресурсів, необхідних для виробництва тієї чи іншої продукції чи послуг. Економія витрат є одним з критеріїв підвищення ефективності діяльності підприємства [6, с. 49-50].

Поряд з поняттям витрати важливого значення набуває проблематика управління ними.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження [7, с. 41].

Управління витратами це складний та багатогранний процес, на який має вплив чимала кількість факторів (рис. 1.1).

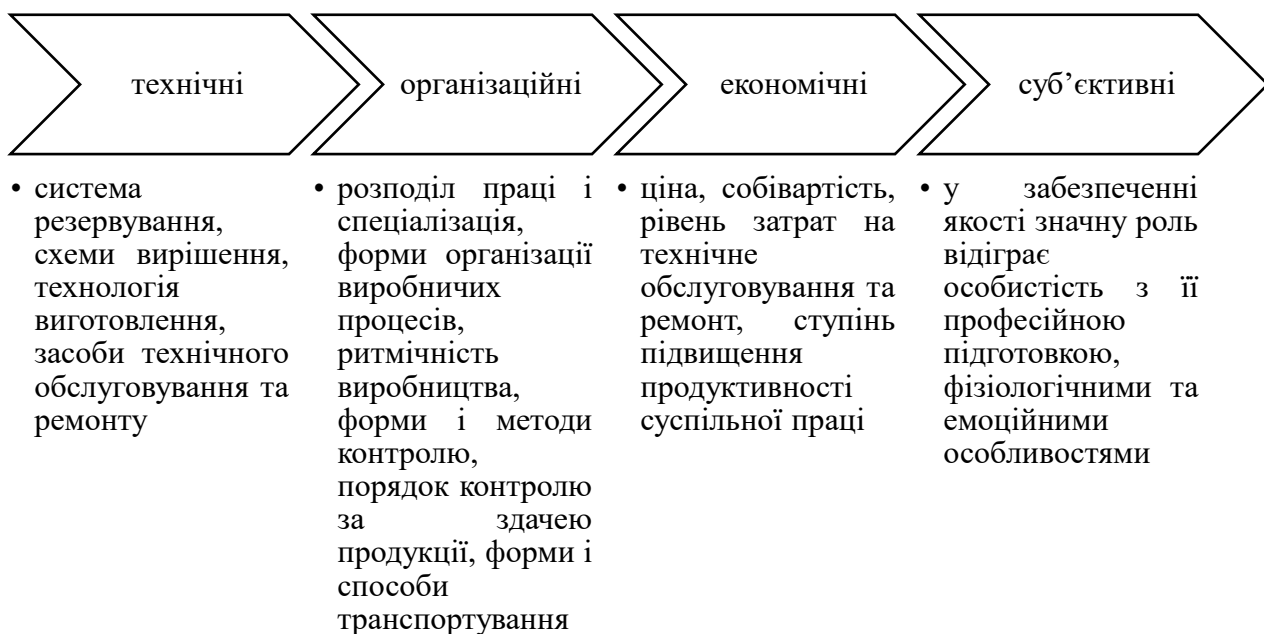


Рис. 1.1. Фактори впливу на управління витратами підприємства

Джерело: [7; 8; 23; 24]

Суб'єктами управління витратами виступають керівники, менеджери і спеціалісти підприємства і виробничих підрозділів (виробництв, цехів, відділів, дільниць тощо). Об'єктами управління є витрати на розробку, виробництво, реалізацію, експлуатацію (використання) і утилізацію продукції (робіт, послуг) [8, с. 251].

Проблематика управління витратами потребує постійної уваги керівництва підприємства, а створення надійної та ефективної системи управління витратами це першочергове завдання менеджменту господарюючого суб'єкту (рис. 1.2).

На думку автора [9]: «система управління витратами є складовою моделі управління витратами підприємства, зокрема як сукупності системних і раціональних способів планування, обліку, калькулювання, аналізу, контролю, визначення, оцінювання і зміни вартості витрат, що формують модель управління витратами з метою утворення довгострокових конкурентних переваг, яка містить певні системи управління витратами, інформаційні системи і методи обліку витрат [9, с. 153].

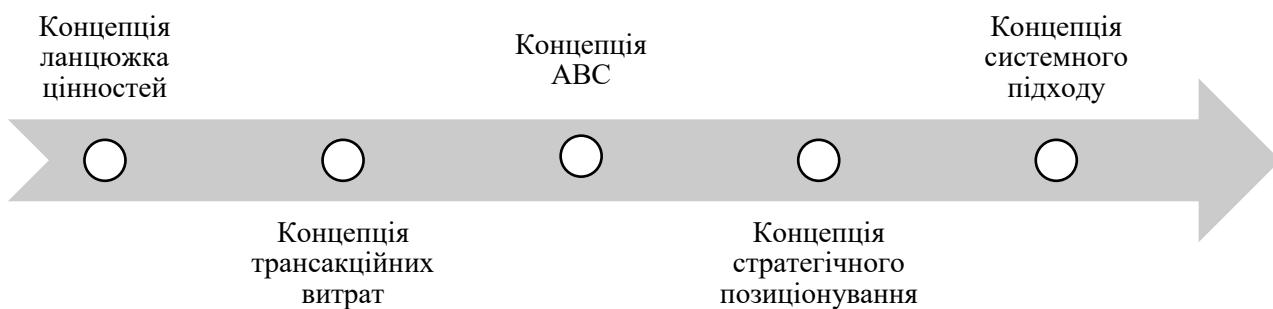


Рис. 1.2. Концептуальні підходи щодо формування ефективної системи управління витратами на підприємствах

Джерело: [11, с. 22; 12, с. 95; 22, с. 49; 23, с. 255]

Дослідник [9]: відзначає, що побудова ефективної системи управління витратами – це процес розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма аспектами її формування и розподілу в підприємстві [10, с. 86 - 88].

Таким чином, побудова дієвої системи управління витратами передбачає постійної уваги адміністрації підприємства, розумних управлінських рішень, інноваційних ідей та креативних способів втілення задумів, які зможуть охопити не тільки систему управління витратами, але й дотичних до неї сфер (рис. 1.3).

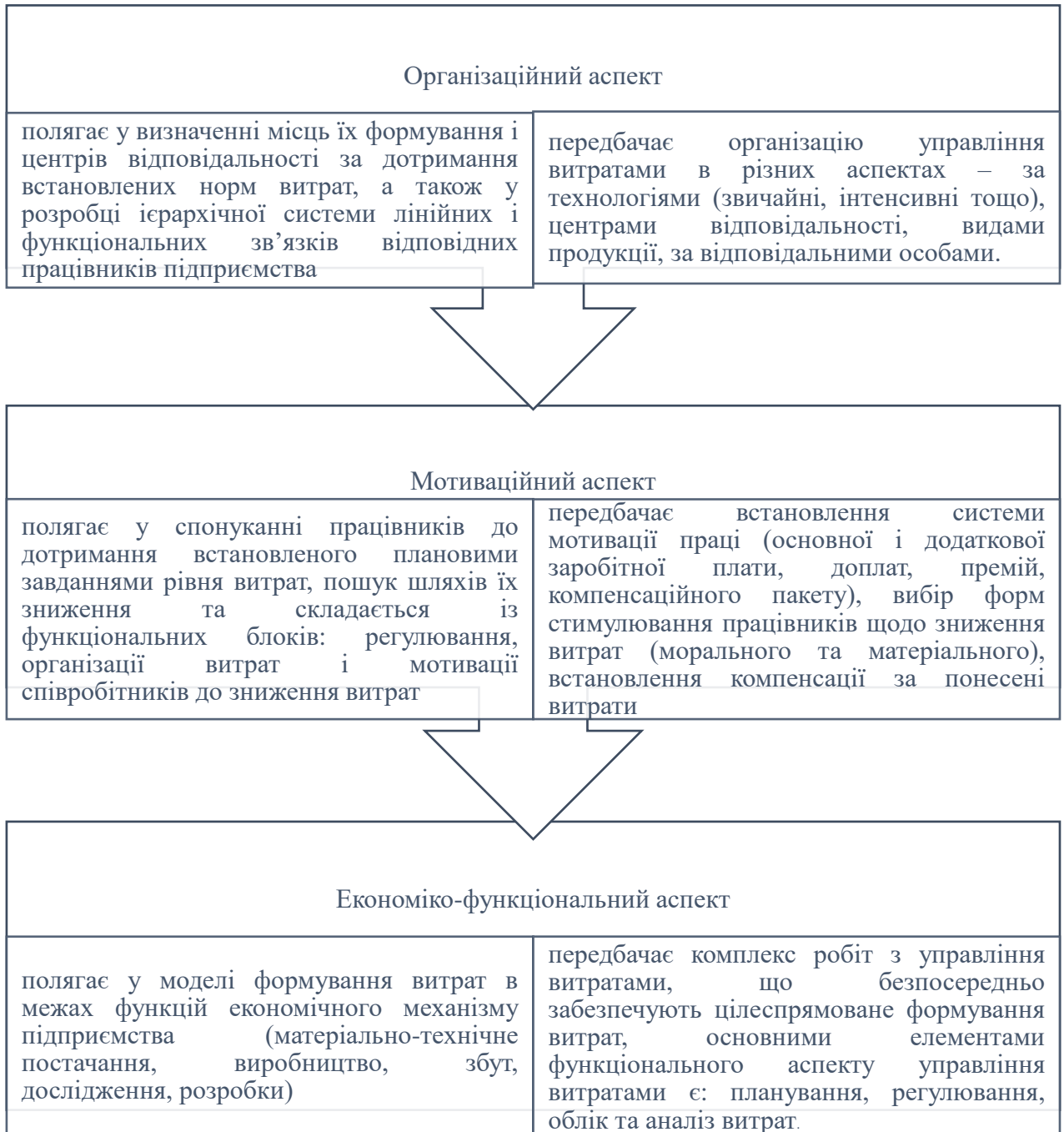


Рис. 1. 3. Ключові аспекти формування системи управління витратами на підприємстві

Джерело: [13, с. 21-22]

Формування ефективної моделі управління витратами включає такі етапи: розробку системи норм і нормативів по окремих позиціях статей витрат; запровадження системи планування контролю, розрахунку і факторного аналізу відхилень фактичних даних від планових; встановлення відповідальності керівників центру витрат за виконання планових завдань по регульованих видах витрат; затвердження порядку збору і передачі даних; налагодження даних у режимі реального часу по мірі формування первинних документів по затратах; розроблення і запровадження системи заохочення за результатами економії витрат [14, с. 92].

Ефективне управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу підприємства передбачає використання дієвих методів (рис. 1.4).

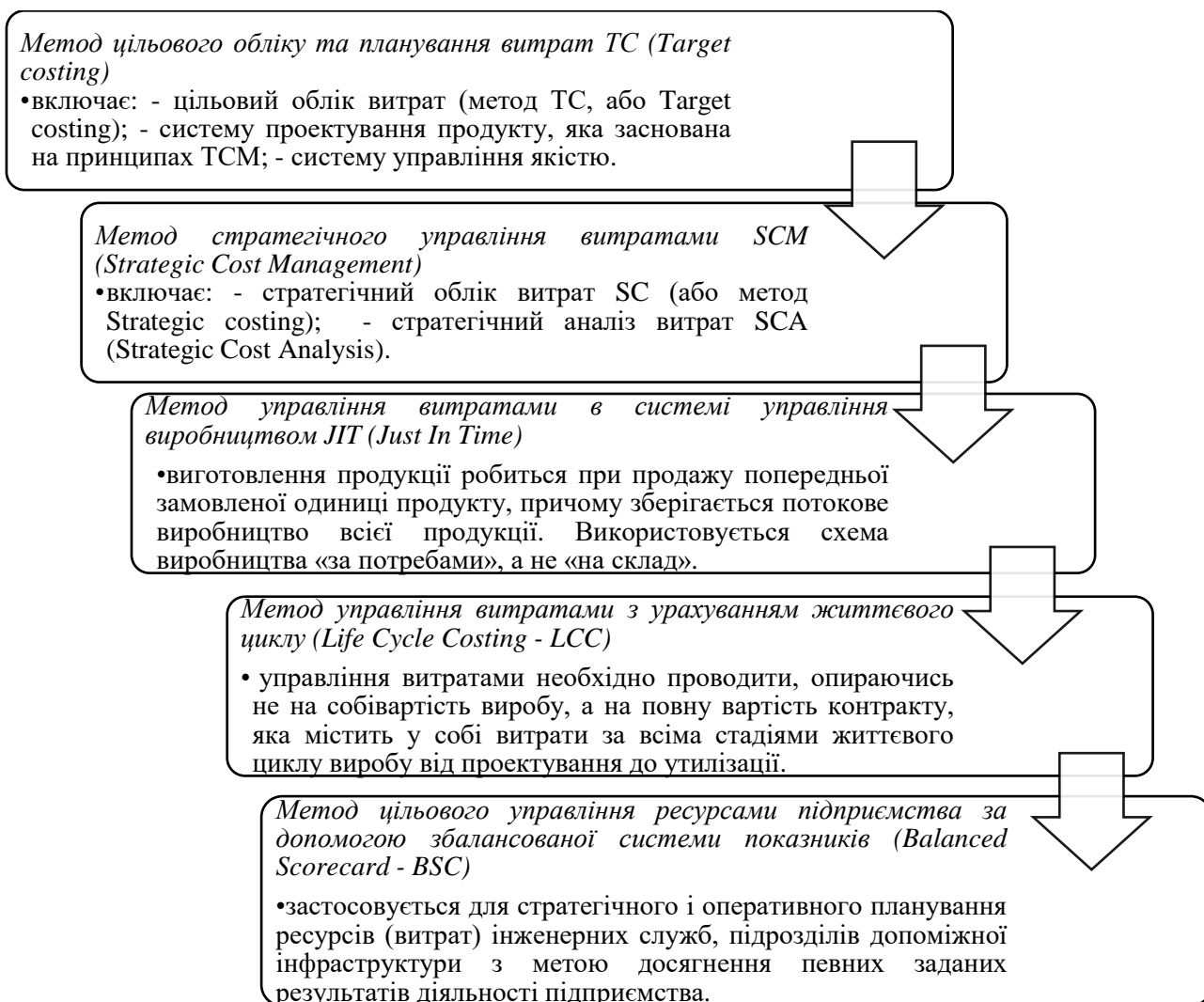


Рис.1.4. Методи управління витратами на підприємствах

Джерело: [15, 16, 17, 18, 19].

Вибір методів полягає у застосуванні різноманітних способів і прийомів, за допомогою яких можна вивчити та отримати точну інформацію про витрати і на її підставі прийняти правильні управлінські рішення. Прийняття управлінських рішень впливає на величину фінансового результату підприємства, і тому завершальним етапом є оцінка прийнятого рішення на відповідність поставленим завданням. Якщо результат оцінки свідчить, що реалізація певних рішень і заходів має недоцільний і не вигідний характер, виникає необхідність вибору іншого методу аналізу, який забезпечить вигоду та окупність витрат підприємства [20, с. 359].

У цілому управління витратами – це складний, багатоаспектний та динамічний процес, котрий включає до себе управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату функціонування підприємства, саме він і повинен стати основою для обґрунтування вибору альтернатив розвитку підприємства. Для цього необхідне створення єдиної, раціональної, чітко й безперебійно функціонуючої системи з певними цільовими установками й взаємопов'язаними елементами. Разом із тим слід зазначити, що в більшості наявних досліджень управління витратами ототожнюється лише із внутрішнім середовищем підприємства, без урахування взаємодії з зовнішнім середовищем [21].

Таким чином, управління процесом витрат є одним з найбільш важливих аспектів менеджменту підприємства, адже витрати мають прямиий вплив на результат господарської діяльності підприємства, а відтак і на становище підприємства і конкурентному середовищі. Побудова ефективної системи управління витратами є основним інструментом стабілізації господарюючого суб'єкта, підвищення його ділової репутації та зміцнення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Офіційною датою створення підприємства є дата його реєстрації, днем народження досліджуваного підприємства є 18 вересня 2001 року. Юридична адреса підприємства: Україна, 38213, Полтавська обл., Кременчуцький р-н, село Пузирі. Населений пункт розташований за 30 км від районного центру, найближча залізнична станція Веселий Поділ – за 30 км. Населення – 291 чоловік. Підприємство обробляє понад 8200 га у Кременчуцькому районі Полтавської області. Головний КВЕД юридичної особи – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, таким чином, агрофірма спеціалізується на вирощуванні кукурудзи, сої та цукрового буряку. Підприємство має власні потужності для зберігання зернової продукції обсягом понад 58 000 тонн та зерносушильний комплекс, задля доведення вирощеного врожаю до відповідних стандартів якості, шляхом очистки та сушки зернових та технічних культур.

Підприємство є частиною «Укрпромінвест-Агро» – однієї із провідних вертикально-інтегрованих агропромислових компаній України, базовим принципом якої є синергія – всі напрямки діяльності взаємопов'язані і доповнюють один одного.

Статутний капітал юридичної особи становить 11 800 гривень. Виторг за 2022 дорівнює 412 168 000 гривень. Основними контрагентами підприємства є ТОВ «Правобережне», ТОВ «Агрофірма" Кряж-Агро-1», «Продовольча компанія «Зоря Поділля», «Агрофірма «Іванківці», ТОВ «Брассіка – 2010», ТОВ «Мас – Агро».

Головним джерелом організаційно-економічної характеристики підприємства є його фінансова звітність, дані первинного бухгалтерського

обліку, статистична звітність та інші документи, що містять інформацію про діяльність підприємства.

Важливим показником, що дає загальну характеристику про розмір підприємства та його можливий потенціал є його майновий стан (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка майна підприємства за 2020 - 2022 рр., тис. грн

№ з/п	Вид активів	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, (+,-)
	Майно – всього	460828	670221	699264	+29043
1.	Необоротні активи	74848	56492	124482	+67990
1.1	Основні засоби	54289	46944	104948	+58004
2.	Оборотні активи	385980	613364	574417	-38947
2.1	Запаси	143719	167975	207435	+39460
2.1.1	Виробничі запаси	9070	14250	23996	+9746
2.1.2	Незавершене виробництво	31680	45983	25060	-20923
2.1.3	Готова продукція і товари	10969	107722	158379	+50657
2.2	Поточна дебіторська заборгованість	231893	437701	16279	-274905

Головними позитивними характеристиками динаміки майнового стану підприємства є:

- нарощування майнового потенціалу, адже у звітному році порівняно з базовим майно підприємства збільшилося на 29043 тис. грн;

- зростання необоротних активів підприємства на 67990 тис. грн, в складі яких суттєво зросла вартість основних засобів, на 58004 тис. грн;

- у звітному, 2022 році порівняно з базовим, вартість запасів та виробничих запасів зросла, відповідно на 39460 тис. грн та 9746 тис. грн;

- загальна вартість оборотних активів знизилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 38947 тис. грн, проте, зниження відбулося, в основному, за рахунок зменшення вартості поточної дебіторської заборгованості на 274905 тис. грн, отож, рахуємо зниження вартості оборотних активів, в конкретному випадку, позитивною динамікою.

Для оцінювання інформації пасиву скороченого аналітичного балансу використовують прийоми горизонтального і вертикального аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка пасивів підприємства за 2020 - 2022 рр., тис. грн

№ з/п	Вид пасивів	2019р.	2020р.	2021р.	Відхилення, (+,-)
	Джерела формування капіталу – всього	460828	670221	699264	+29043
1.	Власний капітал	445527	545894	675698	+129804
1.1	Зареєстрований капітал	12	12	12	-
2.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-
3.	Поточні зобов'язання і забезпечення	15251	124287	21457	+90270
3.1	Короткострокові кредити банків	-	-	-	-
3.2	Поточна кредиторська заборгованість	6375	129490	20636	-108854

Результати аналізу джерел формування капіталу свідчать про наявність позитивних тенденцій у майновому стані підприємства за інформацією пасиву балансу, а саме:

- у звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу збільшилася на 29043 тис. грн. При цьому власний капітал зріс на 129804 тис. грн;

- позитивною тенденцією є відсутність як довгострокової, так і короткострокової заборгованості за кредитними коштами;

- суттєво зменшилася поточна кредиторська заборгованість підприємства з 129490 тис. грн в 2021 році до 20636 тис. грн в 2022 році.

Така динаміка складових пасиву балансу зумовила зростання рівня фінансової стійкості підприємства та суттєво сприяла його фінансовій стабільності. Основою фінансової стабільності є прибуток який є найважливішим чинником стимулювання підприємницької діяльності, основним джерелом економічного і соціального розвитку підприємства та держави.

З використанням адаптивних моделей за даними табл. 2.3 проаналізуємо фактори формування показників фінансових результатів за видами діяльності

підприємства.

Таблиця 2.3

**Інформація для аналізу факторів формування фінансових результатів
підприємства за 2020 – 2022 рр.**

№ з/п	Показник	Умовне позначення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-)
1	2	3	4	5	6	7
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>ЧД</i>	316978	326701	412168	+85467
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	<i>С</i>	203251	165698	181368	+15670
3.	Валовий: прибуток (збиток)	<i>ВП</i>	113727	161003	230800	+69797
4.	Інші операційні доходи	<i>ІОД</i>	6413	11 438	4 159	-7279
5.	Адміністративні витрати	<i>АВ</i>	17397	17 705	17 908	+203
6.	Витрати на збут	<i>ВЗ</i>	32660	28 355	61 956	+33601
7.	Інші операційні витрати	<i>ІОВ</i>	14247	21 667	7 642	-14025
8.	Операційний дохід	<i>ОД</i>	323391	338139	416327	+78188
9.	Операційні витрати	<i>ОВ</i>	267555	233425	268874	+35449
10.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	<i>ФРОД</i>	55836	104714	147453	+42739
11.	Дохід від інвестиційної діяльності	<i>ДИД</i>	53	233	8	-45
12.	Витрати від інвестиційної діяльності		1039	4 350	16 253	-11903
13.	Фінансовий результат від інвестиційної діяльності: прибуток (збиток)		-986	-4117	-16245	+17231
14.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток(збиток)		54850	100597	131208	+30611
15.	Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)		54850	100597	131208	+30611

За даними табл. 2.3 слід наголосити на позитивній динаміці зростання фінансових результатів. Так, у 2022 році чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 85467 тис. грн (або на 26,2%), валовий прибуток збільшився на 69797 тис. грн (або на 43,4%) в порівнянні з 2021 роком. Підприємство також отримує невелику суму доходів від інвестиційної діяльності, яка в 2022 році зменшилася на 45 тис. грн. Впродовж досліджуваного періоду фінансовим результатом діяльності підприємства є

прибуток. Прибуток підприємства у 2022 році склав 131208 тис. грн, що на 30611 тис. грн (або на 30,4%) вище ніж у 2021 році (рис. 2.1).

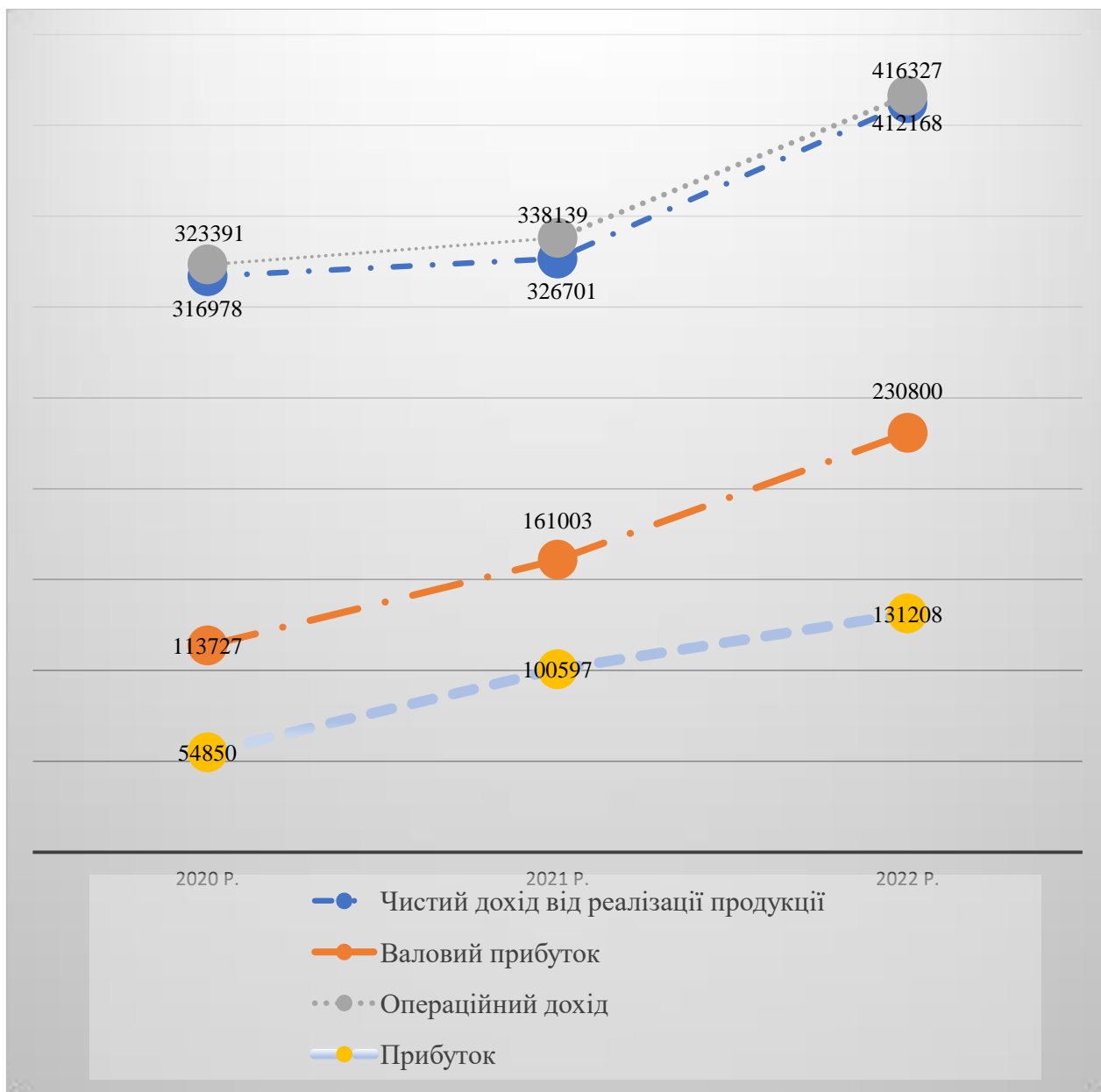


Рис. 2.1. Динаміка фінансових результатів підприємства за 2020 – 2022 рр.

За допомогою способу ланцюгових підстановок визначимо вплив факторів на формування фінансових результатів, зокрема дослідимо яка дія витрат на формування прибутку господарюючого суб'єкта.

1. Модель факторного аналізу валового прибутку (збитку).

Загальна зміна (+,–) валового прибутку (збитку), тис. грн:

$$\text{ВП} = \text{ЧД} - \text{С}, \quad (2.1)$$

$$\Delta \text{ВП} = + 69797, \quad (2.2)$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг):

$$\Delta \text{ВП}_{\text{чД}} = + 85467, \quad (2.3)$$

2) собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг):

$$\Delta \text{ВП}_{\text{С}} = - 15670, \quad (2.4)$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta \text{ВП} = \Delta \text{ВП}_{\text{чД}} + \Delta \text{ВП}_{\text{С}}, \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{ВП} = +85467 - 15670 = +69797. \quad (2.6)$$

Валовий прибуток збільшився на 69797 тис. грн під впливом таких факторів. Унаслідок збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) валовий прибуток зменшився на 15670 тис. грн. Разом із тим завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) валовий прибуток зріс на 85467 тис. грн.

2. Моделі факторного аналізу фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності.

Загальна зміна (+,-) фінансового результату (прибутку, збитку) від операційної діяльності, тис. грн:

$$\Delta \text{ФРОД} = + 42739, \quad (2.7)$$

у тому числі за рахунок факторів:

1) валового прибутку (збитку):

$$\Delta\PhiРОД_{ВП} = + 69797, \quad (2.8)$$

2) інших операційних доходів:

$$\Delta\PhiРОД_{ЮД} = -727, \quad (2.9)$$

3) адміністративних витрат:

$$\Delta\PhiРОД_{АВ} = - 203, \quad (2.10)$$

4) витрат на збут:

$$\Delta\PhiРОД_{ВЗ} = -33601, \quad (2.11)$$

5) інших операційних витрат:

$$\Delta\PhiРОД_{ЮВ} = + 14025, \quad (2.12)$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta\PhiРОД = \Delta\PhiРОД_{ВП} + \Delta\PhiРОД_{ЮД} + \Delta\PhiРОД_{АВ} + \Delta\PhiРОД_{ВЗ} + \Delta\PhiРОД_{ЮВ}, \quad (2.13)$$

$$\Delta\PhiРОД = + 69797 - 7279 - 203 - 33601 + 14025 = 42739. \quad (2.14)$$

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 42739 тис. грн.

При цьому за рахунок збільшення валового прибутку і зменшення інших операційних витрат прибуток від операційної діяльності зріс відповідно на 69797 і 14025 тис. грн. Водночас унаслідок зменшення інших операційних доходів та збільшення адміністративних витрат і витрат на збут прибуток від операційної діяльності зменшився відповідно на 7279, 203 і 33601 тис. грн. Отже, головним фактором позитивної динаміки фінансового результату від операційної діяльності є збільшення валового прибутку.

Найважливішими умовами зростання прибутку від реалізації продукції є: зниження її собівартості продукції, поліпшення якості та підвищення конкурентоспроможності, оптимізація запасів готової продукції на складах, своєчасна оплата покупцями замовленої ними продукції.

2.2. Оцінка управління витратами підприємства

Управління витратами передбачає систематичну та кропітку роботу всього менеджменту підприємства, адже витрати є базовим чинником впливу на результативність діяльності підприємства. Навіть можна стверджувати, що витрати формують фінансовий результат діяльності підприємства.

Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками) [25].

Тому постійний моніторинг витрат будь якого господарюючого суб'єкта є першочерговим завданням керівного складу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка операційних витрат підприємства за 2020 – 2022 р.

№ з/п	Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, (+,-)
		сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
1.	Матеріальні затрати	93383	42,25	101356	42,43	96505	32,79	-4851
2.	Витрати на оплату праці	31307	14,16	27558	11,54	30196	10,25	+2638
3.	Відрахування на соціальні заходи	6769	3,06	5924	2,48	6284	2,14	+360
4.	Амортизація	14731	6,67	13944	5,84	15147	5,15	+1203
5.	Інші операційні витрати	74850	33,86	90074	37,71	146183	49,67	+56109
6.	Разом	221040	100	238856	100	294315	100	+55459

За даними табл. 2.4 у структурі операційних витрат підприємства найбільшу питому вагу займають інші операційні витрати 49,67% та становлять 146183 тис грн та матеріальні затрати 32,79% та становлять 96505 тис. грн. Витрати на оплату праці становлять 10,25 % загального обсягу витрат у 2022 році, слід відзначити, що хоча кошти виділені на оплату праці в 2022 році зросли на 2638 тис. грн, проте їх частка в структурі знизилася.

Загалом структура операційних витрат змінилася не суттєво, а витрати зросли у звітному році порівняно з базовим на 55459 тис. грн або на 23,22%.

Задля прийняття ефективних управлінських рішень інформація про витрати підприємства має бути повною та розглядатися з різних точок зору (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства
за 2020 - 2022 р.**

№ з/п	Види витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, (+,-)
		сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн	частка, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	203251	76,24	165 698	69,68	181 368	63,61	+15670
2.	Адміністративні витрати	17397	6,53	17 705	7,45	17 908	6,28	+203
3.	Витрати на збут	30660	11,50	28 355	11,93	61956	21,73	+33601
4.	Інші операційні витрати	14247	5,34	21 667	9,11	7 642	2,68	-14025
5.	Витрати від інвестиційної діяльності	1039	0,39	4 350	1,83	16253	5,70	+11903
6.	Усього витрат	266594	100	237775	100	285127	100	+47352

За даними табл. 2.5 у структурі витрат підприємства переважає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 63,61 % у звітному році, далі витрати на збут – 21,73 %, адміністративні витрати – відповідно 6,28 %, найменшу питому вагу займають інші операційні витрати 2,68%. Порівняно з базовим роком збільшилися величини усіх видів витрат, окрім

інших операційних витрат. Найбільше зросли витрати на збут (21,73 %) та витрати від інвестиційної діяльності (5,70 %). У цілому витрати в звітному році порівняно з базовим збільшилися на 47352 тис. грн, або 19,91 %.

Позитивною динамікою діяльності підприємства є збільшення операційного доходу підприємства, проте важливо здійснити аналіз впливу витрат на формування доходу та виявити резерви їх економії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Вихідна інформація для розрахунку порогу
рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства
за 2020 – 2022 рр.**

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5	6
1.	Операційний дохід, тис. грн	323391	338139	416327	+78188
2.	Операційні витрати, тис. грн	267555	233425	268874	+35449
	у тому числі:	135126	115206	89592	-25614
	а) змінні витрати				
	б) постійні витрати	132429	118219	179282	+61063
3.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток), тис. грн	55836	104714	147453	+42739
4.	Маржинальний дохід, тис. грн	188265	222933	326735	+103802
5.	Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході	0,582	0,659	0,785	+0,126
6.	Поріг рентабельності, тис. грн	227541	179391	228385	+48994
7.	Частка порогу рентабельності в операційному доході, %	70,36	53,05	54,86	+1,81
8.	Зона фінансової стійкості, тис. грн	95850	158748	187942	+29194
9.	Запас фінансової стійкості, %	29,64	46,95	45,14	-1,81

За інформацією табл. 2.6 у звітному році порівняно з базовим за збільшення операційного доходу на 78188 тис. грн (15,19 %) операційні витрати

зросли на 35449 тис. грн (24,2 %). Підсумком такої динаміки стало збільшення прибутку від операційної діяльності на 48994 тис. грн, що становить 41,81 %. Серед операційних витрат змінні витрати знизилися на 25614 тис. грн, а постійні навпаки, зросли на 61063 тис. грн.

Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є збільшення показника порогу рентабельності (на 1179 тис. грн, або 24,23 %), його частка в операційному доході також зросла з 53,05 до 54,86 %. Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 53,05 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 54,86 %.

Запас фінансової стійкості знизився з 46,95 % у базовому році до 45,14 % у звітному році.

Отже, підприємство має зважати на зниження запасу фінансової стійкості оцінити наявні ризики та прийняти заходи, що сприятимуть стабілізації діяльності підприємства (рис. 2.2).

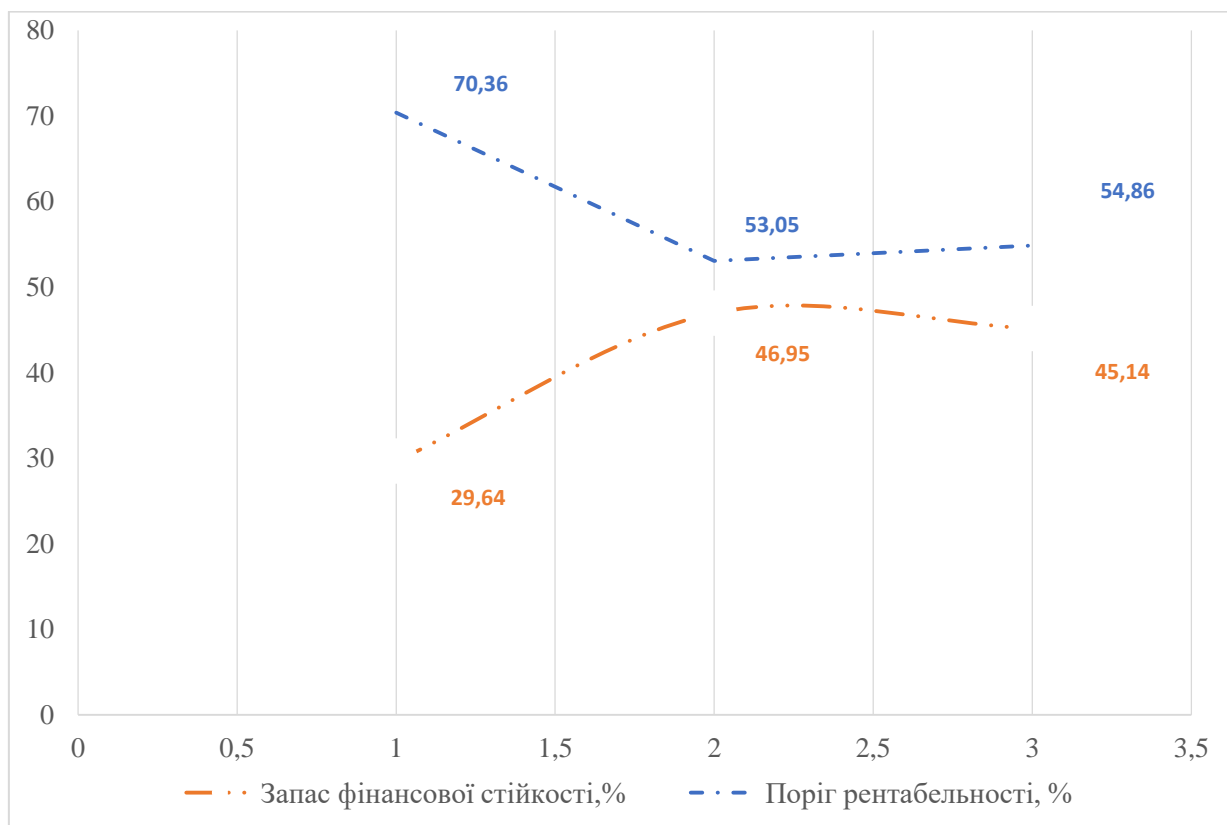


Рис. 2.2. Динаміка запасу фінансової стійкості підприємства за 2020-2022рр.

Побудуємо модель факторного аналізу показника порогу рентабельності.

Отже, на зміну показника порогу рентабельності впливають три фактори:

- 1) операційний дохід;
- 2) постійні витрати;
- 3) змінні витрати.

Для проведення факторного аналізу доцільно скористатися способом ланцюгових підстановок, який передбачає розрахунок умовних значень результативного показника (за інформацією табл. 2.6).

1. Показник умовний 1:

$$ПР_{ум1} = \frac{ОД_1 \times ПВ_0}{ОД_1 - ЗВ_0} = 163448, \quad (2.15)$$

де $ОД_1$ – операційний дохід звітного року, тис. грн;

$ПВ_0$ – постійні витрати базового року, тис. грн;

$ЗВ_0$ – змінні витрати базового року, тис. грн.

2. Показник умовний 2:

$$ПР_{ум2} = \frac{ОД_1 \times ПВ_1}{ОД_1 - ЗВ_0} = 247874, \quad (2.16)$$

де $ОД_1$ – операційний дохід звітного року, тис. грн;

$ПВ_1$ – постійні витрати звітного року, тис. грн;

$ЗВ_0$ – змінні витрати базового року, тис. грн.

Загальна зміна (+,-) показника порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим роком, тис. грн:

$$\Delta ПР = ПР_1 - ПР_0 = +48994, \quad (2.17)$$

у тому числі за рахунок факторів:

- 1) операційного доходу:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ОД}} = \text{ПР}_{\text{УМ1}} - \text{ПР}_0 = 163448 - 179391 = -15943, \quad (2.18)$$

2) постійних витрат:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} = \text{ПР}_{\text{УМ2}} - \text{ПР}_{\text{УМ1}} = 247874 - 163448 = +84426, \quad (2.19)$$

3) змінних витрат:

$$\Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = \text{ПР}_1 - \text{ПР}_{\text{УМ2}} = 228385 - 247874 = -19489, \quad (2.20)$$

Перевірка розрахунку:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ПР} &= \Delta \text{ПР}_{\text{ОД}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ПВ}} + \Delta \text{ПР}_{\text{ЗВ}} = -15943 + 84426 - 19489 = \\ &= +48994. \end{aligned} \quad (2.21)$$

Отже, збільшення порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим на 48994 тис. грн, або 27,319 %, відбулося під впливом таких факторів:

- збільшення постійних витрат на 84426 тис. грн;
- зменшення операційного доходу на 15943 тис. грн;
- зменшення змінних витрат на 19489 тис. грн.

Таким чином, головним фактором збільшення порогу рентабельності стало зростання постійних витрат підприємства.

Задля оптимізації витрат керівництво підприємства має згенерувати стратегію управління витратами, адже не зважаючи на досить стабільний фінансовий стан підприємства, його поріг рентабельності зріс та ще й досить суттєво.

Основними напрямками управління витратами мають стати оптимізація та їх зниження в ході господарської діяльності. Основними шляхами може бути експрес-скорочення витрат, швидке зниження витрат на підприємстві та систематичне скорочення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління витратами одне з найсуперечливіших питань менеджменту підприємства, адже, якщо підприємство занадто скоротить витрати, зокрема собівартість продукції, то такий підхід матиме відображення на якості продукції, якщо ж не буде аналізу витрат, то матимемо головний біль щодо непродуктивних та зайвих витрат. підприємство є досить прибутковим та фінансово стійким, але поряд з ростом доходів підприємства маємо і зростання витрат, з одного боку це є закономірною тенденцією, проте задля унеможливлення від непродуктивних витрат, рекомендовано підприємству застосовувати принцип бережливого виробництва та впровадити технологію LEAN-менеджмент.

LEAN-менеджмент – концепція управління виробничим підприємством, яка заснована на постійному прагненні усунення всіх видів витрат. Середня результативність від впровадження концепції ЛПН в промисловості наступна: зниження виробничого циклу з 12% до 25%; звільнення виробничих площ до 25%; збільшення якості на 40%; підвищення продуктивності з 35% аж до 55%; зниження відходів з 6% до 1,2%; зменшення витрат електроенергії на 56%; зниження запасів на 35% [26].

Ощадливе виробництво передбачає організацію та управління виробництвом, взаємовідношеннями з постачальниками і споживачами, коли продукція виготовляється відповідно до запитів споживачів і з меншими витратами у порівнянні з масовим виробництвом великими партіями, адже LEAN-менеджмент забезпечує довгострокову конкурентоздатність господарюючого суб'єкта без суттєвих фінансових вкладень.

Впровадження підприємством зазначеної технології щодо управління витратами слугуватиме ефективним інструментом його подальшого розвитку та забезпечить стійкі позиції в конкурентному середовищі (рис. 3.1).

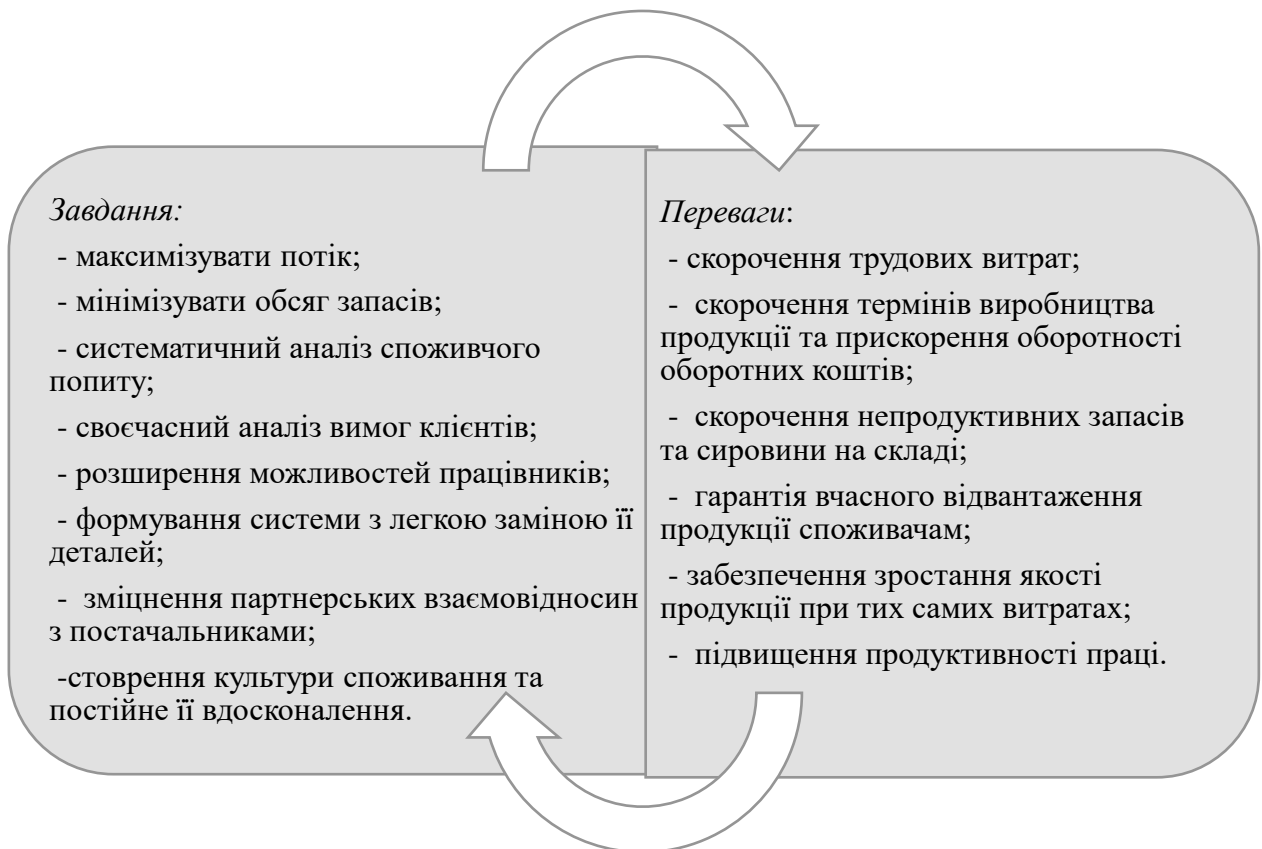


Рис. 3.1. Основні завдання підприємства та переваги від застосування технології LEAN-менеджмент

Джерело: [27]

Привабливість ощадливого виробництва полягає в тому, що система на 80 % складається з організаційних заходів і лише на 20% – з інвестицій у технологію. Ключовим фактором ощадливого виробництва є на людський чинник, колективна робота. Слід наголосити, що технологія ощадливе виробництво це певна філософія виробництва, яка спрямована на виявлення прихованих втрат виробництва, розрахована на тривала використання і передбачає залучення всіх і кожного на підприємстві. На підприємстві має багато уваги приділятися роз'яснювальній роботі на різних рівнях ієрархії, крім того всі зусилля менеджменту підприємства мають концентруватися навколо усунення втрат на робочих місцях (рис. 3. 2).



Рис. 3.2. Рекомендований алгоритм дій при впровадженні підприємством технології ощадливого виробництва

При впровадженні технології ощадливого виробництва нами рекомендовано створення концепції, яка дозволить обґрунтувати принципи, методи, правила, інструменти, стратегії що покладено в основу функціонування підприємства, використавши при цьому Канву бізнес-модель.

Автори Канви бізнес - моделі вважають, що бізнес-модель можна описати за допомогою дев'яти основних будівельних блоків, які показують логіку того, як 95 компанія має намір заробляти гроші. Дев'ять блоків охоплюють чотири основні сфери бізнесу: клієнти, пропозиції, інфраструктура та фінансова

життєздатність. Бізнес-модель — це як план стратегії, яка має бути реалізована через організаційні структури, процеси та системи [28].

Адже Канва бізнес-моделі це досить вдалий інструмент наочного викладу свого сьогоденішнього становища діючого підприємства та внесення коректив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендована бізнес-модель підприємства при впровадженні технології
ощадливого виробництва**

КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ:	КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ:	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ:	ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ:	ЦІЛЬОВІ ГРУПИ КЛІЄНТІВ:
Фізичні й юридичні особи на внутрішньому ринку. Пріоритетним варіантом має стати співпраця з іноземними юридичними особами.	Рослинництво, виробництво кормів. Допоміжна діяльність у рослинництві Післяурожайна діяльність. Виробництво цукру.	Висока якість продукції, екологічність, відкритість роботи для моніторингу, адаптивність до змін. Уже наявна довіра клієнтів до виробника. Маркетингові заходи.	Для підтримки відносин з клієнтами існує гаряча лінія та контактні електронні пошти.	Наразі підприємство має достатню кількість партнерів. Покупці кінцевого споживання, покупці проміжного споживання.
	КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ		КАНАЛИ ПРОДАЖІВ	
	Повний доступ до сировини, земля (з вигідним географічним положенням), технології, кваліфікований персонал. Фінансові ресурси.		Вітчизняний ринок. Інтернет-сайт, реклама.	
СТРУКТУРА ВИТРАТ			СТРУКТУРА ДОХОДІВ	
Транспортування, маркетинг, податки, інновації, заробітну плату, виготовлення продукції тощо. Можливим є впровадження кайдзен-костингу, задля мінімізації витрат на місцях.			Доходи від продажу: кормів, олії, цукру, соняшника, зернових, транспортних послуг тощо.	

Джерело: [29]

Дана бізнес-модель є підходящою, оскільки у підприємства є уже налагоджені партнерські із кінцевим споживачами послуг, крім того

застосування даної бізнес-моделі дає можливість узагальнити кардинальні виробничі процеси та вносити корективи.

Наступною нашою рекомендацією задля ефективного управління витратами використання реінжинірингу, який є однією з форм інноваційного управління, зокрема на підприємствах аграрної галузі, адже ключовим аспектом у концепції реінжинірингу є оптимізація бізнес-процесів організації

Реінжиніринг підприємств є різновидом спеціальних інструментів управління, спрямованих на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, мінімізацію витрат, підвищення якості, результативності та ефективності діяльності комерційної організації [30, с. 64]. За допомогою використання реінжинірингових процесів підприємство має змогу скоротити процесний шлях і невиробничі витрати при досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей та підвищити показники діяльності підприємства [31, с. 29].

Будь-яке підприємство має право побудувати схему своїх бізнес-процесів, що відповідають схемі структури підприємства. Єдність процесів реінжинірингу бізнесу і удосконалення організаційної структури підприємства дає комплексний ефект діяльності підприємства [32, с. 115].

Правильне використання інструментів системного реінжинірингу дає змогу підприємству зробити свою економічну діяльність більш гнучкою до змін зовнішнього середовища і більш стійкою в жорсткій конкурентній боротьбі [33, с. 816].

Адже оптимізація бізнес-процесів сприяє зростанню прибутку підприємства та мінімізує витрати. Виявлення ключових бізнес-процесів у роботі підприємства, нами рекомендовано проводити використовуючи методики (CSFs) (табл. 3.2).

CSF (Critical Success Factors) — система аналізу критичних чинників успіху підприємства, дає змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, що виражаються у: – пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачеві; – створенні істотних труднощів при імітації

конкурентних переваг іншими підприємствами вже самим фактом свого існування; – доступі до диференційованих ринків [32, с. 117].

Для Агрофірми нами пропонуються такі критичні чинники успіху (CSF):

CSF1: високий рівень задоволення споживачів;

CSF2: висока якість продукції;

CSF3: кваліфіковані працівники;

CSF4: постійні клієнти.

Таблиця 3.2

Оцінка бізнес-процесів підприємства відповідно до методики CSF

Показники	CSF1	CSF2	CSF3	CSF4	Кількість чинників успіху	Оцінка
БП1 – реклама послуг та продукції		+	+		2	III
БП2 – підвищення кваліфікації працівників	+			+	2	IV
БП3 – удосконалення технологічного процесу	+		+		2	III
БП4 – дослідження ринку	+		+	+	3	IV
БП5 – визначення рівня конкурентоспроможності		+		+	2	III
БП6 – удосконалення якості продуктів та послуг	+		+	+	2	IV
БП7 – цільовий маркетинг		+	+		2	III
БП8 – оснащення спеціальним сучасним обладнанням		+	+	+	3	IV
БП9 – визначення цільової аудиторії		+	+	+	3	IV

З метою визначення бізнес-процесів, які потребують реінжинірингу, нами побудовано матрицю ранжування бізнес-процесів (РБП) (рис. 3.3).

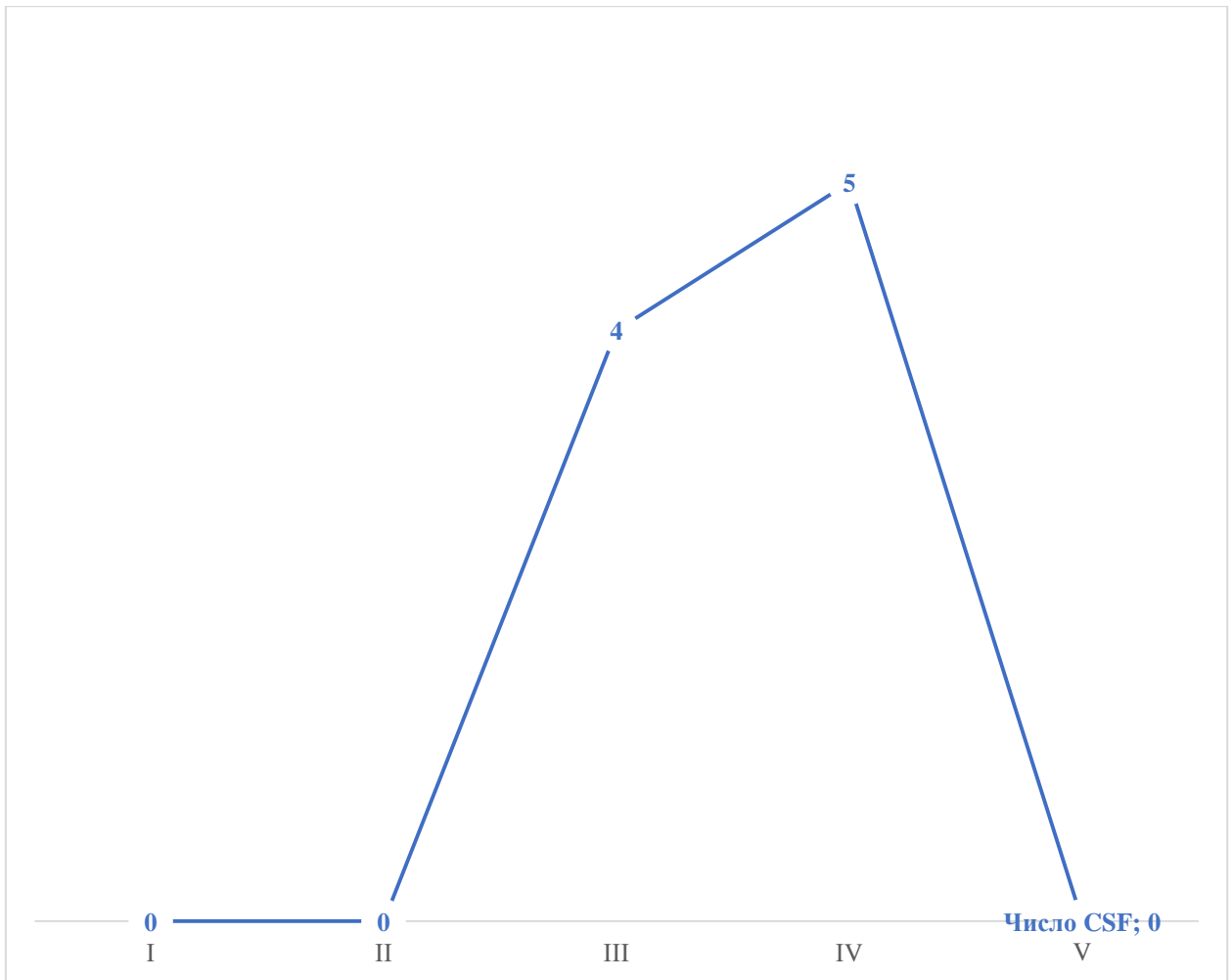


Рис. 3.3. Матриця ранжування бізнес-процесів підприємства

На наш погляд, підприємству доцільно здійснити розподіл наявних бізнес-процесів на первинні та вторинні (допоміжні). Первинні бізнес-процеси безпосередньо формують прибуток агрофірми, а вторинні підтримують, забезпечують стабільний хід основних бізнес-процесів. Взявши за основу, модель ланцюга створення вартості, що запропонував Майкл Портер, згенеруємо орієнтовну модель бізнес-процесів підприємства (рис. 3.4).

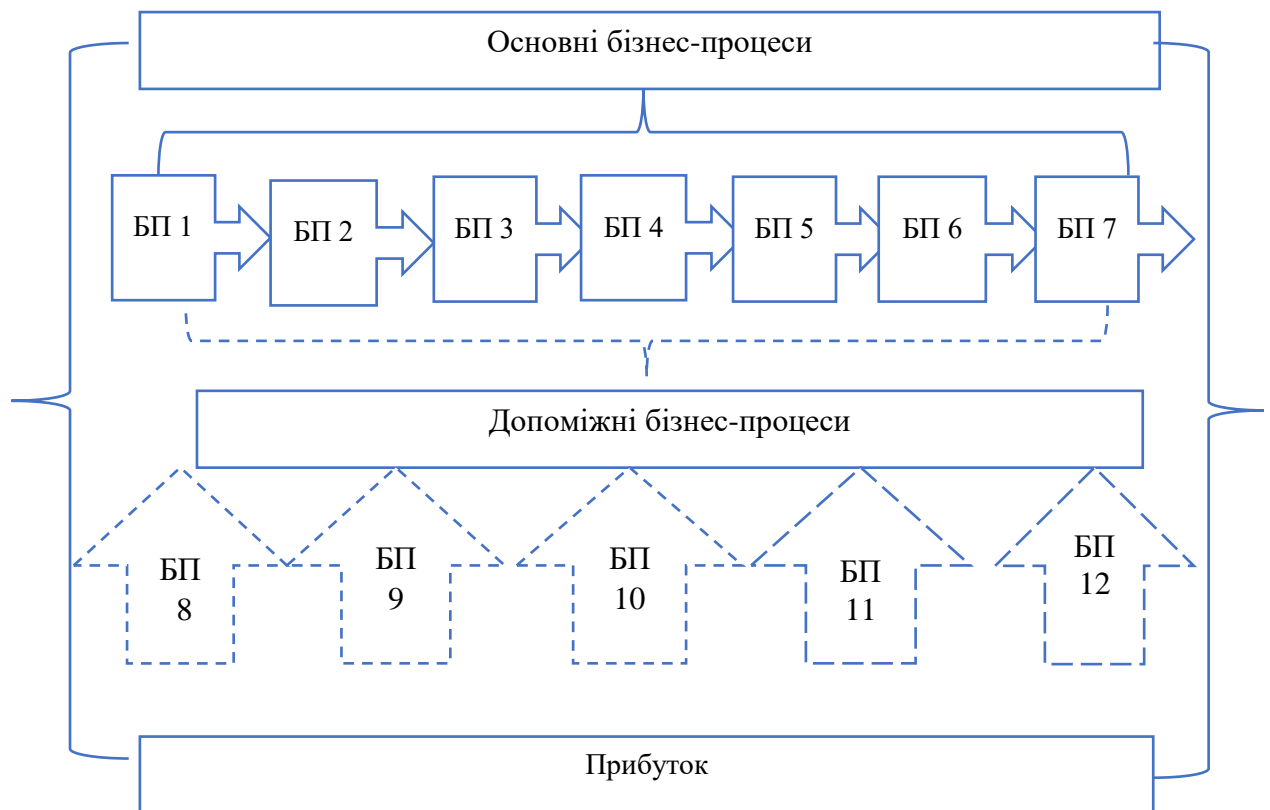


Рис. 3.4. Орієнтовна модель ланцюга створення цінності підприємства за Майклом Портером

Ключовими допоміжними бізнес-процесами підприємства:

БП 8 – оснащення спеціальним сучасним обладнанням;

БП 9 – визначення цільової аудиторії;

БП 10 – управління людськими ресурсами;

БП 11 – розвиток технологій;

БП 12 – підтримання інфраструктури підприємства.

Як бачимо, підприємство має свої сильні сторони, достатньо стійке фінансове становище, щоб конкурувати на ринку агропродовольчої продукції, проте одним з допустимих напрямів ефективного управління витратами є реінжиніринг БП 7 – цільовий маркетинг, позаяк використання процесів реінжинірингу дає можливість підприємству відійти від несучасних вимог ведення бізнесу, впоратися з негативним впливом узвичаєної практики провадження господарської діяльності, завдяки чому господарюючий суб'єкт

має всі шанси домогтися підвищення ефективності діяльності за рахунок зростання продажів та оптимізації витрат.

Таким знаряддям реінжинірингу є розширення каналів збуту, зокрема започаткувавши роботу інтернет-магазину, адже на сьогодні репутація та діловий імідж підприємства як надійного партнера не викликає сумніву, крім того інтернет-магазин дозволить розширити коло клієнтів, адже ними можуть стати фермерські господарства, які здійснюватимуть закупку якісної сировини.

Проте, до даного нововведення потрібно підходити вкрай обережно та виважено, сформувавши чітку ідею, роблячи поетапні, але виважені кроки (рис. 3.5).

I етап	• загальна концепція створення інтернет-магазину
II етап	• загальна характеристика інтернет-магазину
III етап	• створення оперативного плану інтернет-магазину
IV етап	• створення організаційного плану інтернет-магазину
V етап	• створення маркетингового плану інтернет-магазину
VI етап	• товарне забезпечення інтернет-магазину
VII етап	• створення інвестиційного плану інтернет-магазину
VIII етап	• створення фінансового плану інтернет-магазину
IX етап	• визначення та оцінка ризиків інтернет-магазину
X етап	• оцінка результативності інтернет-магазину

Рис. 3.5. Рекомендовані етапи створення інтернет-магазину підприємства

Ключовими задачами створення інтернет-магазину є: зростання кількості споживачів; формування замовлення в форматі он-лайн; інформування потенційних клієнтів про нові надходження продукції або послуги; можливість різних видів розрахунку (готівка, безготівковий платіж тощо).

В сучасних умовах створення такого каналу збуту є викликом сьогодення, і кожний господарюючий суб'єкт має подолати той опір, ті перепони, що виникатимуть на шляху, адже в умовах діджиталізації створення інтернет-магазину для підприємства є вкрай актуальною проблемою, це не тільки розширить ринки збуту, збільшить кількість споживачів, але сприятиме задоволенню споживачів, зміцнить ділову репутацію підприємства.

Створення інтернет-магазину доволі кропіткий процес, що потребує фінансових вкладень, зокрема підприємству для обслуговування платформи на якій буде створено магазин потрібен буде один працівник чи група, залежно від обсягів торгівлі, тому доцільним є створення невеликого відділу чисельністю 2 - 3 особи, на яких будуть покладенні обов'язки адміністрування сайту та управлінські функції щодо впровадження технології ощадливого виробництва. Звісно, даний відділ має встановити тісні ділові відносини з головними спеціалістами господарства задля збору, аналізу інформації та генерування пропозицій, які будуть винесені на обговорення та прийняття управлінських керівництву підприємства. Створення інтернет-магазину для підприємства є можливістю розширення клієнтської бази, освоєння нових ринків збуту, пізнаваності виробника, зростання доходів, створення позитивного іміджу як сучасного підприємства, адже нинішній споживач все більшою мірою орієнтований на інтернет-ресурс, оскільки всяка успішна людина цінує свій особистий час, а інтернет-магазин дозволить ознайомитися з асортиментом продукції, умовами розрахунку, логістичними аспектами тощо. Населений пункт, в якому знаходиться розташоване за 30 км від районного центру, тому швидкість інтернету є досить гарною, тобто сайт магазину працюватиме досить ефективно.

Розглянемо доцільність створення інтернет-магазину шляхом аналізу витрат по розробці та адмініструванню сайту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати на створення інтерне-магазину підприємства

Показники	2024 р.		2025 р.		2026 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Розроблення сайту	360	74,54	0	0	0	0
Адміністрування	80	16,56	100	72,46	120	72,29
Підготовка персоналу	11	2,28	14	10,14	18	10,85
Комп'ютерна техніка	16	3,31	4	2,90	6	3,61
Інші витрати	16	3,31	20	14,50	22	13,25
Всього	483	100	138	100	166	100

Отже, на реалізацію проекту інтернет-магазин для підприємства піде досить значний фінансовий ресурс, зокрема в 2023 році 74,54% усіх витрат піде на розроблення сайту, 16,56% на його адміністрування, на придбання комп'ютерної техніки 3,31%, на підготовку персоналу 2,8% всіх витрат. В наступних роках витрати на даний проект в рази менші, лєвова частина грошових коштів, понад 70% витрачатиметься на адміністрування сайту, понад 10% на підвищення кваліфікації відповідальної особи та більше 13% становлять інші витрати, зокрема це витрати на рекламу. Ключовими напрямками популяризації інтернет-магазину може стати реклами на радіо в музичних каналах, в засобах масової інформації, так зване «сарафане радіо», також є досить перспективним напрямом популяризації інформації про сайт інтернет-магазину. Наступним кроком є визначення перспективності проекту, його окупності, для розрахунку використаємо планові показники роботи підприємства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні фінансові потоки створення інтернет-магазину підприємства

Показники	2023р. (факт)	2024р. (план)	2025р. (план)	2026р. (план)	Відхилення, (+,-)
1	2	3	4	5	6
Вкладення в проєкт	483	0	0	0	0
Планові обсяги реалізації продукції	0	1433,2	1848,6	2077,4	+228,8
Собівартість реалізованої продукції	0	968,6	1244,2	1346,3	+102,1

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
Інші витрати	0	68,0	84,2	98,1	+13,9
Амортизація продукту інтелектуальної власності	0	36,0	41,4	48,8	+7,4
Прибуток до оподаткування	0	360,6	478,8	584,2	+105,4
Податок на прибуток	0	64,91	86,18	105,16	+18,98
Чистий прибуток	0	295,91	392,62	479,04	+86,42
Грошовий потік	0	331,91	434,02	527,84	+93,82
Наростаючий грошовий потік	-483	-151,09	282,93	810,77	+527,84

Визначимо окупність проєкту:

$$N_{\text{міс}} = 12 \times \frac{483 - 331,91}{434,02} = 4 \text{ місяці}, \quad (3.1)$$

Таким чином, проєкт окупиться за 1 рік та 4 місяці (1 рік за період, який не приносив доходу).

Індекс прибутковості становить:

$$ІІ = \frac{331,91 + 432,05 + 527,84}{483} = 2,67, \quad (3.2)$$

Індекс прибутковості значно більший за одиницю, відповідно проєкт може бути успішно реалізований.

Таким чином, створення інтернет-магазину підприємством є успішним та раціональним проєктом, який має окупитися за 1 рік 4 місяці, а прогнозний грошовий потік за 3 роки складе 1293,77 тис. грн.

Отже, на наше переконання запропоновані заходи допоможуть підприємству ефективно управляти процесом витрат задля підвищення конкурентоспроможності, результативності діяльності та подальшого стабільного розвитку, адже презентовані заходи мають частку інноваційної складової та покликані сприяти розбудові всього менеджменту підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Зауважено, ефективність функціонування підприємства залежить від економічно грамотного використання усіх видів ресурсів, що зумовлює необхідність переходу до єдиної системи управління витратами. Питання зниження витрат виробництва на підприємствах є важливим, оскільки витрати є внутрішнім чинником функціонування підприємства.

2. Наголошено, що управління витратами це складний та багатогранний процес, на який має вплив чимала кількість факторів, зокрема технічні, організаційні, економічні, об'єктивні, суб'єктивні та ряд інших.

3. Виділено головні концепції, що використовуються для управління витратами, зокрема: концепція ланцюжка цінностей, концепція трансакційних витрат, концепція ABC, концепція стратегічного позиціонування, концепція системного підходу.

4. Відмічено, що позитивними характеристиками динаміки майнового стану підприємства є: зростання майна підприємства збільшилося на 29043 тис. грн; зростання необоротних активів підприємства на 67990 тис. грн, в складі яких суттєво зросла вартість основних засобів, на 58004 тис. грн; загальна вартість оборотних активів знизилася в 2022 році порівняно з 2021 роком на 38947 тис. грн, проте, зниження відбулося, в основному, за рахунок зменшення вартості поточної дебіторської заборгованості на 274905 тис. грн, отож, рахуємо зниження вартості оборотних активів, в конкретному випадку, позитивною динамікою.

5. Відмічено позитивні тенденції підприємства джерел формування капіталу, а саме: у звітному році порівняно з базовим вартість джерел формування капіталу збільшилася на 29043 тис. грн. При цьому власний капітал зріс на 129804 тис. грн; позитивною тенденцією є відсутність як довгострокової, так і короткострокової заборгованості за кредитними коштами; суттєво зменшилася поточна кредиторська заборгованість підприємства з 129490 тис. грн в 2021 році до 20636 тис. грн в 2022 році.

6. Наголошено на збільшенні валового прибутку на 69797 тис. грн під впливом таких факторів. Унаслідок збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) валовий прибуток зменшився на 15670 тис. грн. Разом із тим завдяки збільшенню чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) валовий прибуток зріс на 85467 тис. грн.

7. Акцентовано увагу на структурі операційних витрат підприємства, де найбільшу питому вагу займають інші операційні витрати 49,67% та становлять 146183 тис грн та матеріальні затрати 32,79% та становлять 96505 тис. грн. Витрати на оплату праці становлять 10,25 % загального обсягу витрат у 2022 році, слід відзначити, що хоча кошти виділені на оплату праці в 2022 році зросли на 2638 тис. грн, проте їх частка в структурі знизилася.

8. Відмічено, негативну із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства тенденцію – збільшення показника порогу рентабельності (на 1179 тис. грн, або 24,23 %), його частка в операційному доході також зросла з 53,05 до 54,86 %. Отже, збільшення порогу рентабельності в звітному році порівняно з базовим на 48994 тис. грн, або 27,319 %, відбулося під впливом таких факторів: збільшення постійних витрат на 84426 тис. грн; зменшення операційного доходу на 15943 тис. грн; зменшення змінних витрат на 19489 тис. грн.

Таким чином, головним фактором збільшення порогу рентабельності стало зростання постійних витрат підприємства.

9. Відмічено, що управління витратами одне з найсуперечливіших питань менеджменту підприємства, адже, якщо підприємство занадто скоротить витрати, зокрема собівартість продукції, то такий підхід матиме відображення на якості продукції, якщо ж не буде аналізу витрат, то матимемо головний біль щодо непродуктивних та зайвих витрат. підприємство є досить прибутковим та фінансово стійким, але поряд з ростом доходів підприємства маємо і зростання витрат, з одного боку це є закономірною тенденцією.

10. Рекомендовано підприємству застосовувати принцип бережливого виробництва та впровадити технологію LEAN-менеджмент. Основними

завданнями якого є: максимізувати потік запасів; мінімізувати обсяг запасів; систематичний аналіз споживчого попиту; а основними перевагами: скорочення трудових витрат; скорочення термінів виробництва продукції та прискорення оборотності оборотних коштів; скорочення непродуктивних запасів та сировини на складі; гарантія вчасного відвантаження продукції споживачам тощо.

11. Відмічено, що на підприємстві має багато уваги приділятися роз'яснювальній роботі на різних рівнях ієрархії, крім того всі зусилля менеджменту підприємства мають концентруватися навколо усунення втрат на робочих місцях, тому нами рекомендовано алгоритм дій при впровадженні підприємством технології ощадливого виробництва.

12. При впровадженні технології ощадливого виробництва нами рекомендовано бізнес-модель, яка дозволить обґрунтувати принципи, методи, правила, інструменти, стратегії що покладено в основу функціонування підприємства, використавши при цьому Канву бізнес-модель.

13. Задля ефективного управління витратами запропоновано використання реінжинірингу, який є однією з форм інноваційного управління, зокрема на підприємствах аграрної галузі, адже ключовим аспектом у концепції реінжинірингу є оптимізація бізнес-процесів організації. На наш погляд, підприємству доцільно здійснити розподіл наявних бізнес-процесів на первинні та вторинні (допоміжні).

14. Запропоновано розширення каналів збуту, зокрема започаткувавши роботу інтернет-магазину, адже на сьогодні репутація та діловий імідж підприємства як надійного партнера не викликає сумніву, крім того інтернет-магазин дозволить розширити коло клієнтів, адже ними можуть стати фермерські господарства, які здійснюватимуть закупку якісної сировини.

15. Наголошено, що індекс прибутковості впровадження інтернет-магазину значно більший за одиницю. Отже, створення інтернет-магазину підприємством є успішним та раціональним проектом, який має окупитися за 1 рік 4 місяці, а прогнозний грошовий потік за 3 роки складе 1293,77 тис. грн.

