

**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
30 травня 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління витратами підприємства»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Бабич Віктор Олегович

Керівник кваліфікаційної роботи

Олена ВАРАКСІНА

Полтава – 2024 року

ВСТУП

Актуальність роботи визначається важливістю управління витратами для всього менеджменту підприємства. Основна мета будь-якого господарюючого суб'єкта – отримання прибутку. Чим більший прибуток отримує підприємство, тим більше можливостей для розширення своєї діяльності та стабільного розвитку. Досягнення максимального результату при мінімальних витратах ресурсів безпосередньо 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: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U0560), 2022-2027 рр.

Мета дослідження полягає в поглибленні теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо поліпшення управління витратами підприємства.

Для досягнення цієї мети поставлено такі **завдання**:

- визначити теоретичні аспекти управління витратами підприємства;
- здійснити аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства;
- оцінити ефективність управління витратами підприємства;
- обґрунтувати напрями удосконалення управління витратами підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами підприємства.

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

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні та міжнародні нормативно-правові акти і стандарти, наукова література українських і зарубіжних авторів з питань менеджменту управління витратами підприємства, економічні періодичні видання, а також матеріали статистичної, бухгалтерської та оперативної звітності підприємства.

Методи дослідження: Дослідження виконувалося з використанням загальнонаукових методів та спеціальних економічних і економіко-математичних методів, зокрема: метод логічного та наукового аналізу для визначення сутності економічних показників результативності підприємства; основні положення менеджменту для вивчення питань управління витратами господарюючого суб'єкта; методи математичної статистики, включаючи індексний аналіз та графічний метод.

Практична значущість роботи полягає у розгляді окремих аспектів управління витратами підприємства та оцінці поточного стану цього управління. Особливу увагу приділено рекомендаціям, спрямованим на покращення управління витратами підприємства. Запропоновані заходи можуть допомогти підприємству досягти більшої ефективності у використанні ресурсів. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню прибутковості та забезпечить стабільний розвиток підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей на трьох конференціях: Наукова конференція здобувачів вищої освіти ступенів Бакалавр, Магістр Полтавського державного аграрного університету за підсумками науково-практичних досліджень в 2023 році, «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики», «Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології»

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота має 42 сторінки основного тексту, містить 10 таблиць, 11 рисунків, 34 літературних джерела, 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, де панує ринкова економіка, фінансова криза та зростаюча конкуренція, кожне підприємство повинно ретельно контролювати ефективність та оптимальність своєї діяльності, особливо в контексті витрат. Основним правилом успішного бізнесу є необхідність інвестицій перед отриманням прибутку. У зв'язку з цим, управління витратами набуває стратегічного значення [1].

Зіткнувшись з дефіцитом ресурсів, підприємства повинні ефективно використовувати наявні кошти. В умовах рівної конкуренції перевагу отримає той, хто витрачає менше, але при цьому зберігає високий рівень ефективності. Отже, внутрішній аналіз витрат стає критично важливим для кожного підприємства.

Ефективне функціонування підприємства безпосередньо залежить від грамотного економічного використання усіх видів ресурсів, що підкреслює необхідність впровадження єдиної системи управління витратами. Зниження виробничих витрат є ключовим завданням, оскільки витрати виступають внутрішнім фактором, що впливає на ефективність діяльності підприємства. Величина виробничих витрат безпосередньо впливає на рівень ефективності функціонування будь-якої організації [2, с. 65].

Таким чином, важливість економічно обґрунтованого підходу до управління витратами на підприємствах є очевидною, що підтверджується численними дослідженнями та практичним досвідом.

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]. Вважається, що витрати є економічним показником діяльності підприємства, який відображає суму ресурсів, витрачених у процесі господарської діяльності [5, с. 11]. Витрати становлять собою вартість ресурсів, що використовуються для отримання прибутку або досягнення інших цілей організації. До витрат включаються витрати на матеріальні та трудові ресурси, необхідні для виробництва продукції чи надання послуг. Економія витрат є одним з ключових критеріїв підвищення ефективності діяльності підприємства [6, с. 49-50].

Окрім самого поняття витрат, особливо важливим є управління ними. Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їхніми видами, місцями виникнення та об'єктами обліку, з постійним контролем рівня витрат та стимулюванням їхнього зниження [7, с. 41].

Господарський процес будь якого підприємства це суцільні витрати, найбільш типовими витратами виробництва є:

- витрати на сировину та інші матеріали, необхідні для виробництва;
- витрати на оплату праці співробітників;
- впровадження нових технологій та обладнання для підвищення ефективності;
- витрати на енергію, необхідну для виробничих процесів.

Управління витратами це складний та багатогранний процес, на який має вплив чимала кількість факторів (рис. 1.1). Ці фактори впливають на управління витратами, визначаючи загальний рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 1.1. Фактори впливу на управління витратами підприємства
Джерело: [7; 8; 23; 24]

Суб'єктами управління витратами є керівники, менеджери та фахівці підприємства, а також виробничих підрозділів, таких як цехи, відділи та дільниці. Об'єктами управління виступають витрати, пов'язані з розробкою, виробництвом, реалізацією, експлуатацією та утилізацією продукції (робіт, послуг) [8, с. 251].

На думку автора [9], система управління витратами є складовою моделі управління витратами підприємства. Це сукупність системних і раціональних методів планування, обліку, калькулювання, аналізу, контролю, визначення, оцінювання та зміни вартості витрат. Вона формує модель управління витратами з метою створення довгострокових конкурентних переваг. Ця модель включає різні системи управління витратами, інформаційні системи та методи

обліку витрат [9, с. 153]. Розглянемо сучасні підходи до управління витратами підприємства:

- *концепція ланцюжка цінностей*, ця концепція описує ланцюжок діяльностей, які здійснює підприємство для створення цінності для кінцевого споживача, оптимізація кожного етапу ланцюжка цінностей може знизити витрати і підвищити ефективність;

- *концепція транзакційних витрат*, транзакційні витрати включають витрати на пошук інформації, переговори, укладення угод, контроль і забезпечення виконання угод, управління якими дозволяє підвищити ефективність та знизити витрати за рахунок оптимізації економічних взаємодій;

- *концепція ABC (activity-based costing)*, дозволяє точніше визначити витрати, пов'язані з конкретними продуктами, клієнтами чи проектами та допомагає виявити непродуктивні витрати та оптимізувати бізнес-процеси;

- *концепція стратегічного позиціонування*, стратегічне позиціонування включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для визначення оптимальних напрямів розвитку та зниження витрат;

- *концепція системного підходу*, системний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами бізнесу та оптимізувати витрати на рівні всієї організації, ця концепція забезпечує комплексне управління витратами з урахуванням стратегічних, операційних та тактичних аспектів.

Кожне підприємство може використовувати декілька концепцій та адаптувати їх до своїх умов виробництва (рис. 1.2). Ця схема показує, що всі зазначені концепції пов'язані з концепцією системного підходу, яка інтегрує всі аспекти управління витратами для досягнення оптимальних результатів. Кожна концепція вносить свій внесок у зниження витрат та підвищення ефективності підприємства.

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

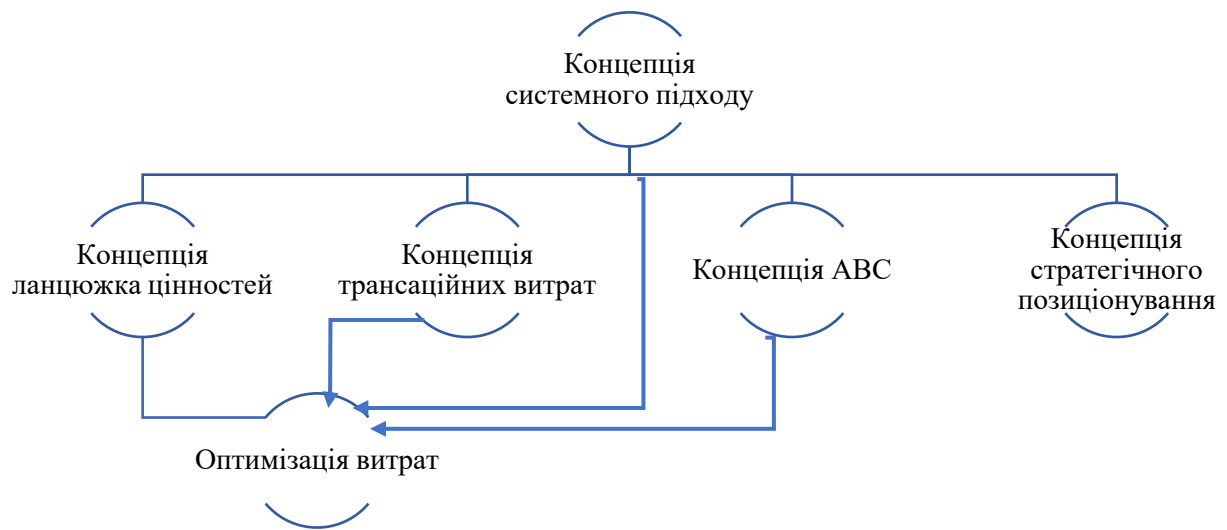


Рис. 1.2. Концептуальні підходи щодо формування ефективної системи управління витратами на підприємствах

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

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). Якщо конкретизувати представленні елементи, то можемо констатувати:

- планування витрат включає визначення бюджетів та цільових витрат на різних етапах виробничого процесу;
- облік витрат передбачає систематичне відстеження та запис усіх витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства;
- калькулювання витрат здійснюється шляхом розрахунку собівартості продукції або послуг;
- аналіз витрат допомагає виявити відхилення від запланованих показників та визначити їх причини;

- контроль витрат забезпечує постійний моніторинг та порівняння фактичних витрат із запланованими;

- оцінювання витрат та їх регулювання сприяють ефективному використанню ресурсів та досягненню оптимальних результатів.

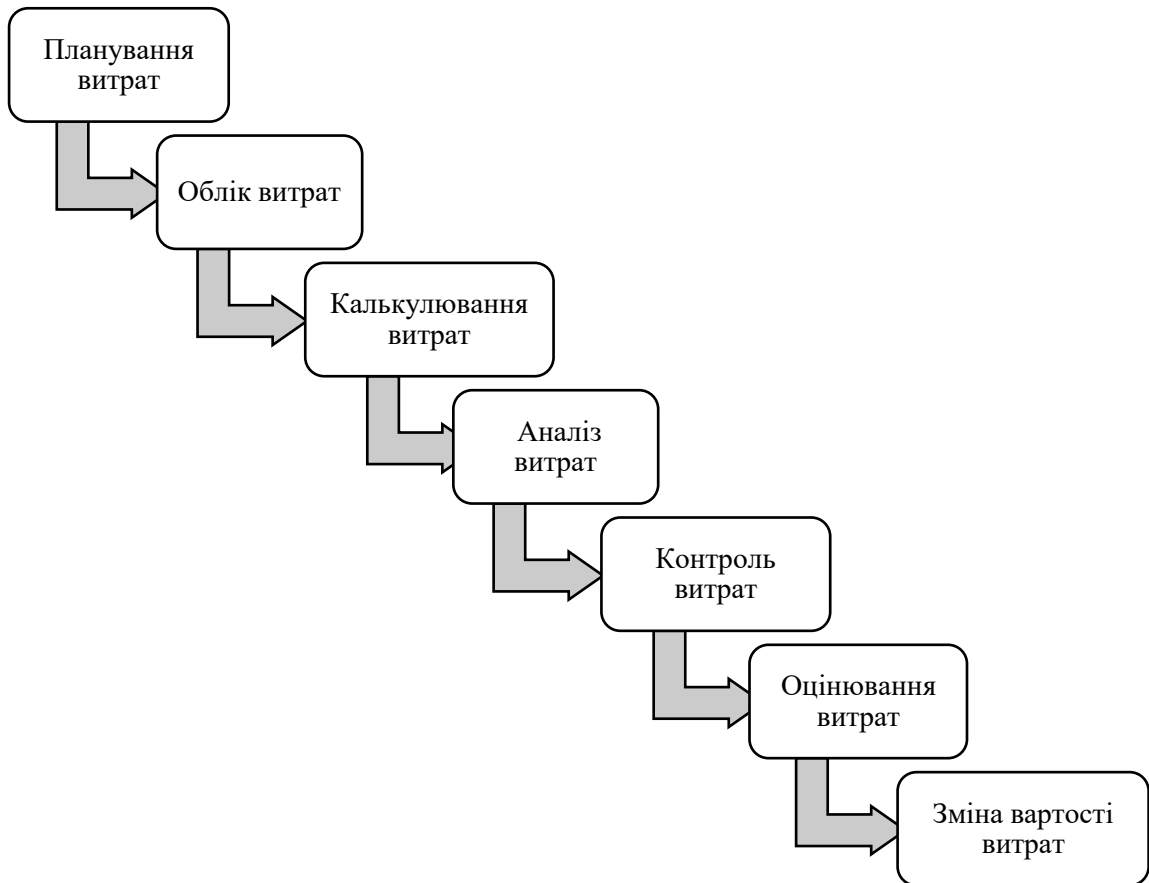


Рис.1.3. Змістовний підхід щодо формування ефективної системи управління витратами на підприємствах:

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

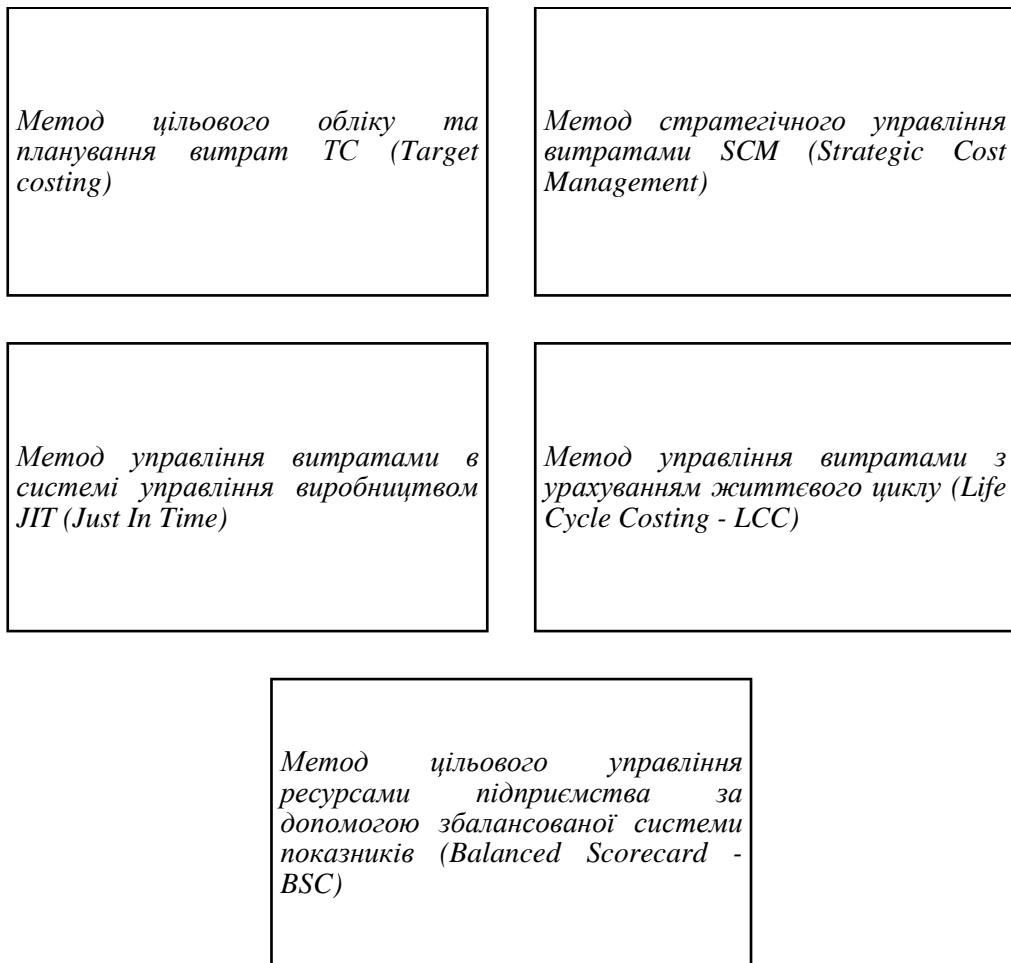


Рис.1.4. Методи управління витратами на підприємствах

Джерело: [15, 16, 17, 18, 19].

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, раціонально, чітко й безперервно 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, комплексний підхід до управління витратами не лише стабілізує фінансове становище підприємства, але й відображається на його загальній конкурентоспроможності. Коли підприємство здатне ефективно контролювати та оптимізувати свої витрати, воно має можливість витратити менше ресурсів на виробництво, що призводить до зниження собівартості продукції або послуг.

Покращення управління витратами також може позитивно впливати на імідж підприємства серед клієнтів та партнерів. Підприємство, яке показує вміння ефективно господарювати та прозоро контролювати свої витрати, зазвичай набуває репутації надійного та надійного партнера. Це може призвести до збільшення кількості клієнтів та партнерів, а також до підвищення рівня лояльності і задоволеності їх потребами.

Додатково, ефективне управління витратами дозволяє підприємству бути більш гнучким у реагуванні на зміни в економічному середовищі. Витрати можуть бути адаптовані відповідно до ринкових умов та попиту, що дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним у будь-якій ситуації. Крім того, зменшення витрат може звільнити кошти для інвестицій у нові технології, дослідження та розвиток, що сприяє інноваційному потенціалу підприємства та його майбутньому розвитку.

Однак, успішне управління витратами вимагає постійного оновлення та удосконалення стратегій та підходів до управління. Підприємство повинне постійно аналізувати свої процеси, виявляти нові можливості для зменшення витрат та впроваджувати оптимальні рішення.

У підсумку, ефективне управління витратами є ключовим фактором для стабільності, конкурентоспроможності та успіху підприємства в сучасному бізнес-середовищі. його ділової репутації та зміцнення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОПТИМАЛЬНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА У СУЧАСНИХ УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю розташоване в Миргородському районі Полтавської області, за 5 км від районного центру міста Миргород та за 110 км від обласного центру Полтави. Найближча залізнична станція розташована в цьому ж місті. Господарство розташоване в північно-західній частині району та включає один населений пункт – село Білики. Засноване господарство в кінці 2005 року шляхом об'єднання майна фізичних осіб з колективного сільськогосподарського підприємства. Метою його діяльності є забезпечення населення продукцією рослинництва і тваринництва, підвищення продуктивності сільського господарства за допомогою впровадження прогресивних технологій та зміцнення матеріально-технічної бази. Господарство самостійно визначає напрямки своєї діяльності, спеціалізацію, організує виробництво сільськогосподарської продукції, її переробку та подальшу реалізацію, вибирає партнерів з економічних зв'язків у всіх сферах діяльності, в тому числі зовнішньоекономічних. Взаємовідносини господарства з іншими підприємствами, організаціями, установами та громадянами здійснюються на основі договорів, у вільних умовах, що не суперечить законодавству України. Фінансовий стан підприємства оцінюється з огляду на його короткострокові та довгострокові перспективи. У короткостроковій перспективі важливим критерієм є ліквідність та платоспроможність, тобто можливість вчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. (табл. 2.1). Високий рівень ліквідності підприємства є позитивним фактором для кредиторів і потенційних інвесторів.

Таблиця 2.1

Динаміка платоспроможності підприємства за 2021–2023 рр.

| Показник | 2021р | 2022р | 2023 р. | Відхилення (+,-) |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|------------------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності | 1,494 | 1,508 | 1,198 | -0,296 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 0,208 | 0,179 | 0,131 | -0,098 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,0001 | 0,0001 | 0,0001 | - |

З даних таблиці видно, що товариство з обмеженою відповідальністю у 2023 р. погіршило свою ліквідність та спроможне погасити свої поточні зобов'язання лише у довгостроковій перспективі. Коефіцієнт загальної ліквідності за досліджуваний період знизився і показує, що 1,98 грошових одиниць оборотних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що підприємство не спроможне у разі падіння його товарообігу покрити свої зобов'язання перед кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що визначає ступінь покриття поточних зобов'язань поточними фінансовими інвестиціями і коштами та їх еквівалентами, за досліджуваний період є досить низьким та немає позитивної динаміки. Виходячи з результатів аналізу проведемо подальший аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вихідна інформація для факторного аналізу коефіцієнта загальної ліквідності підприємства за 2021–2023 рр.

| Показники | Умовні позначення | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення, (+, -) |
|---|-------------------|---------|---------|---------|--------------------|
| Оборотні активи, тис. грн | <i>ОА</i> | 61718 | 75413 | 52966 | -22 447 |
| Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн | <i>ПЗ</i> | 41305 | 49994 | 44219 | +2914 |
| Коефіцієнт загальної ліквідності | <i>КЗЛ</i> | 1,494 | 1,508 | 1,198 | -0,296 |

Розпочнемо факторний аналіз коефіцієнта загальної ліквідності із визначення умовних показників:

$$KЗЛ_{ум} = OA_1 / ПЗ_0 \quad (2.1)$$

$$KЗЛ_{ум} = 52966 / 49994 = 1,059.$$

Загальна зміна (+,-) коефіцієнта загальної ліквідності:

$$\Delta KЗЛ = KЗЛ_1 - KЗЛ_0 \quad (2.2)$$

$$\Delta KЗЛ = 1,198 - 1,508 = -0,310.$$

тому числі за рахунок факторів:

1) оборотних активів:

$$\Delta KЗЛ_{OA} = KЗЛ_{ум} - KЗЛ_0, \quad (2.3)$$

$$\Delta KЗЛ_{OA} = 1,059 - 1,508 = -0,449.$$

2) поточних зобов'язань і забезпечень:

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = KЗЛ_1 - KЗЛ_{ум}, \quad (2.4)$$

$$\Delta KЗЛ_{ПЗ} = 1,198 - 1,059 = +0,139.$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta KЗЛ = \Delta KЗЛ_{OA} + \Delta KЗЛ_{ПЗ}, \quad (2.5)$$

$$\Delta KЗЛ = -0,449 + 0,139 = -0,310.$$

За результатами проведеного аналізу слід констатувати, що коефіцієнт загальної ліквідності має тенденцію до зниження. Зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 1,508 в.п. у базовому році до 1,198 в.п. у звітному, тобто

на 0,310 в.п. (3,1%), відбулося під впливом таких факторів. У результаті зниження вартості оборотних активів на 22 447 тис. грн коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,449 в.п. Водночас за рахунок зниження поточних зобов'язань і забезпечень на 5 775 тис. грн коефіцієнт загальної ліквідності зріс на 0,139 в.п. Отже, єдиним фактором зростання коефіцієнта загальної ліквідності стало зниження поточних зобов'язань і забезпечень.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються величною отриманого прибутку і рівнем рентабельності. величина прибутку господарства прямопропорційно залежить від обсягу реалізації продукції (товарів, робіт і послуг), а також від інших видів діяльності (здача майна в оренду, фінансова діяльність і т.д.). Динаміка фінансових результатів відображено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів підприємства за 2021- 2023 рр.

| Показники | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення (+, -) |
|--|---------|---------|---------|-------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 115367 | 84371 | 112199 | -3168 |
| Інші операційні доходи, тис. грн | 22 | 14 | 115 | +93 |
| Загальна сума інших витрат за період, тис. грн | 2987 | 2127 | 4669 | +16 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн | 98752 | 76382 | 94000 | -4752 |
| Чистий фінансовий результат, тис. грн | 5876 | 108 | 5400 | -476 |
| Рентабельність, % | 5,95 | 0,14 | 5,74 | -0,25 |

Аналізуючи показники фінансової діяльності підприємства за досліджуваний можна зробити наступні висновки:

- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) зменшився на 3168 тис. грн, з 5367 тис. грн у 2021 році до 112199 тис. грн у 2023 році;

- операційні доходи підприємства зросли на 93 тис. грн у 2023 році в порівнянні з 2021 роком, якщо розглянути інформацію в загальному, то маємо позитивну тенденцію до збільшення операційних доходів господарства;

- чистий фінансовий результат підприємства має негативну тенденцію, зокрема в 2023 році він значно знизився в порівнянні з тим самим періодом 2021 року на 476 тис. грн;

- собівартість продукції зменшилася на 4752 тис. грн, з 98752 тис. грн у 2021 році до 94000 тис. грн у 2023 році;

- рентабельність продукції, яка є одним із показників ефективності також має негативну тенденцію до зниження на 0,25% у 2023 році в порівнянні з 2021 роком.

Отже, підприємство зіткнулося з викликами та ризиками, що і призвело до труднощів у господарській діяльності впродовж 2021-2022 років у фінансовій та виробничій сферах, проте 2023 року господарюючий суб'єкт мав досить гарні перспективи розвитку, що може свідчити про відновлення стійкості та покращення його фінансових показників.

На рис. 2.1 відображена динаміка доходу підприємства від реалізації продукції робіт та послуг і зображені витрати підприємства, тобто два вагомих, базових елементи які є підґрунтям для визначення результативності діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції зростав протягом 2020-2021 років, знизився у 2022 році, а потім знову зріс у 2023 році. Собівартість продукції демонструвала подібну динаміку зростання у 2020-2021 роках, зниження у 2022 році та зростання у 2023 році. Валовий прибуток був найвищим у 2020 та 2023 роках, а найнижчим у 2022 році. Відсоток валового прибутку від чистого доходу зменшувався з 2020 до 2022 року, але зріс у 2023 році. Найвищий показник був у 2020 році, що свідчить про найбільш ефективне управління витратами у той рік. Зображена на рис. 2.1 динаміка показують, що підприємству вдалося значно підвищити свою ефективність у 2020 та 2023 роках, що відобразилося на вищому валовому прибутку та відсотку валового прибутку від чистого доходу. 2022 рік був найменш продуктивним, що могло

бути результатом внутрішніх або зовнішніх факторів, які вплинули на підприємство.

Загалом, незважаючи на коливання показників, підприємству вдалося покращити свої фінансові результати в 2023 році порівняно з попереднім роком, проте порівняння з базовим 2021 роком є досить сумнівним.

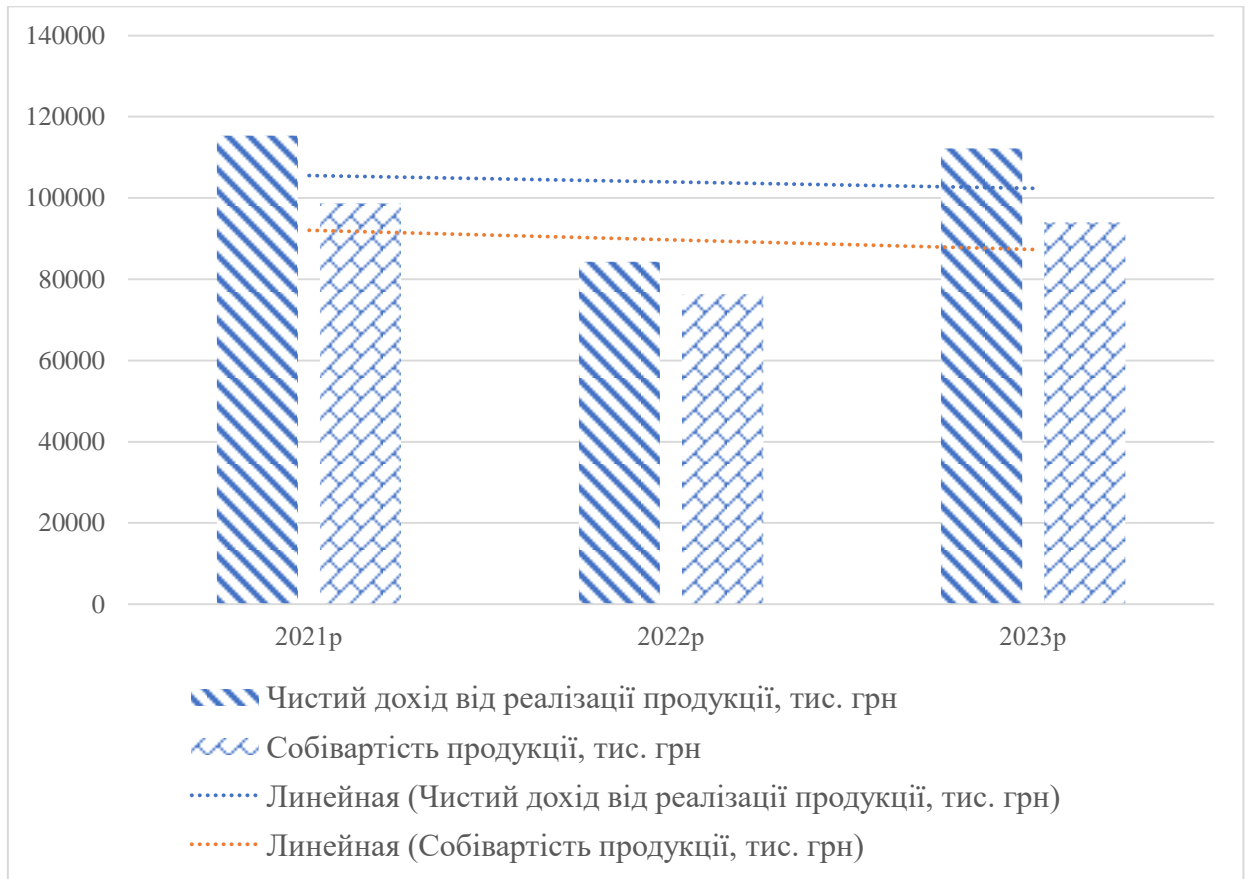


Рис. 2.1. Динаміка доходу від реалізації продукції та собівартості продукції підприємства за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

В умовах ринкової економіки прибуток визнають основним показником ефективності функціонування підприємства та важливим чинником його розвитку. Цей фінансовий показник є не тільки мірою успішності, а й найсуттєвішим джерелом для забезпечення життєдіяльності підприємства. Зростання прибутку створює надійну фінансову базу для реалізації стратегії розширеного відтворення, що включає в себе розширення виробництва, впровадження нових технологій та розвиток нових ринків. Цей фінансовий

ресурс не тільки дозволяє забезпечити нормальний розвиток підприємства, але й впливає на рівень задоволення соціальних та матеріальних потреб засновників, інвесторів, працівників та інших учасників підприємницького процесу. Чистий фінансовий результат досліджуваного підприємства за досліджуваний період зображено на рис. 2.2.

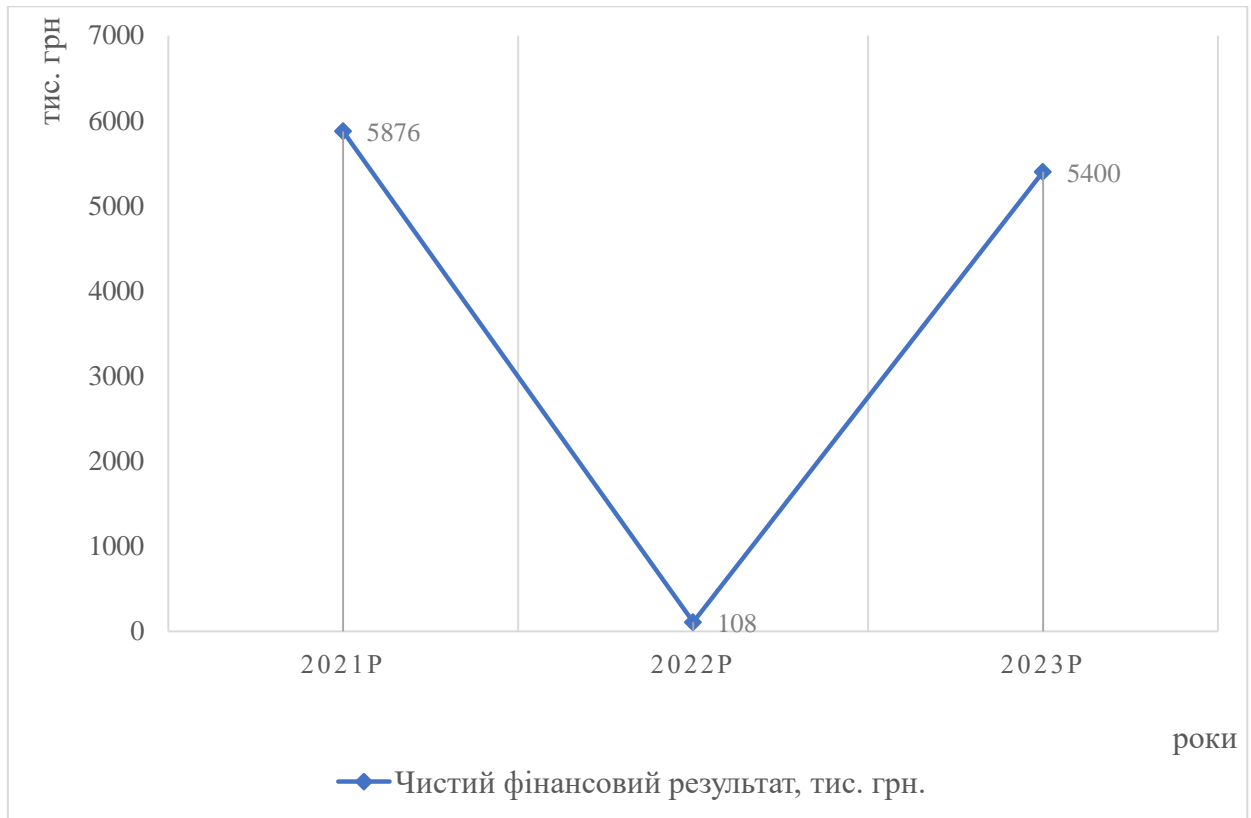


Рис. 2.2. Динаміка чистого фінансового результату підприємства за 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано на основі додатку А, Б, В

За допомогою прибутку підприємство виконує свої фінансові зобов'язання, виплачує податки та інші обов'язкові внески, направляючи його частину на соціальні та екологічні ініціативи. Такий підхід підвищує роль підприємства в економічній системі та сприяє його утриманню як стабільного учасника ринкових відносин. Отже, своєчасне дослідження наявних аналітичних характеристик дає змогу оперативно враховувати зміни в складі та структурі ресурсного забезпечення підприємства з метою обґрунтування системи заходів щодо поліпшення фінансового стану.

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 2021 – 2023 рр.

| № з/п | Показники | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 р. | | Відхилення, (+,-) |
|-------|----------------------------------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|-------------------|
| | | сума, тис. грн | частка, % | сума, тис. грн | частка, % | сума, тис. грн | частка, % | |
| 1. | Матеріальні затрати | 85156 | 79,64 | 55739 | 72,97 | 75736 | 80,57 | -9420 |
| 2. | Витрати на оплату праці | 14537 | 13,60 | 13817 | 18,08 | 11635 | 12,38 | -2902 |
| 3. | Відрахування на соціальні заходи | 3415 | 3,19 | 3247 | 4,49 | 2734 | 2,19 | -681 |
| 4. | Амортизація | 2811 | 2,63 | 2816 | 3,69 | 2767 | 2,94 | -44 |
| 5. | Інші операційні витрати | 1010 | 0,94 | 763 | 0,77 | 1128 | 0,012 | +118 |
| 6. | Разом | 106929 | 100 | 76382 | 100 | 94000 | 1,92 | -12929 |

За даними табл. 2.4 у структурі операційних витрат підприємства найбільшу питому вагу займають інші матеріальні затрати 80,57% та становлять 75736 тис грн та витрати на оплату праці 12,38 % та становлять 11635 тис. грн. Витрати на соціальні заходи становлять 2,19 % загального обсягу витрат у 2023 році, витрати на амортизацію склали 2,94% загальних витрат підприємства. Приблизно однакова ситуація склалася і за попередні

роки, варіювання частки витрат за елементами у загальній сукупності було незначне, і становило в межах $\pm 5\%$.

Загалом структура операційних витрат змінилася не суттєво, а витрати зменшилися у звітному році порівняно з базовим на 12929 тис. грн.

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 2021 - 2023 рр.**

| № з/п | Види витрат | 2021 р. | | 2022 р. | | 2023 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) | 98752 | 90,17 | 76382 | 87,98 | 94000 | 90,06 | -4752 |
| 2. | Адміністративні витрати | 3638 | 3,32 | 3219 | 3,71 | 4208 | 4,03 | +570 |
| 3. | Інші операційні витрати | 2987 | 2,73 | 4669 | 5,37 | 2127 | 2,04 | -860 |
| 4. | Фінансові витрати | 4136 | 3,78 | 2549 | 2,94 | 4037 | 3,87 | -99 |
| 5. | Усього витрат | 109513 | 100 | 86819 | 100 | 104372 | 100 | -5141 |

За даними табл. 2.5 у структурі витрат підприємства переважає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 90,06 % у звітному році, далі адміністративні витрати – 4,03 %, фінансові витрати – відповідно 3,87 %, найменшу питому вагу займають інші операційні витрати 2,04%. Порівняно з базовим роком знизилася величини усіх видів витрат, окрім інших адміністративних витрат. Найбільше зріс обсяг адміністративних витрат, інші види витрат зазнали суттєвого зниження, що є досить позитивним моментом діяльності підприємства. У цілому загальні витрати підприємства у звітному році порівняно з базовим знизилася на 5141 тис. грн, або 4,69 %.

Визначення фінансової стійкості є критичним для оптимізації управління витратами підприємства. Це дозволяє ефективно планувати та контролювати витрати, забезпечуючи ліквідність та зниження фінансових ризиків. Фінансово

стійкі підприємства мають кращі умови для залучення інвестицій та отримання кредитів на вигідних умовах. Таким чином, забезпечується довгострокова конкурентоспроможність та стабільність підприємства. Проведемо розрахунок порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства (табл. 2.6). За інформацією табл. 2.4 у звітному році порівняно з базовим спостерігається збільшення операційного доходу на 32805 тис. грн та зростання операційних витрат підприємства на 21149 тис. грн. Підсумком такої динаміки стало зростання прибутку від операційної діяльності на 5292 тис. грн.

Таблиця 2.6

Динаміка показників порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства за 2021 – 2023 рр.

| № з/п | Показник | Умовне позначення | 2021 р. | 2022 р. | 2023 р. | Відхилення (+,-) |
|-------|--|-------------------|---------|---------|---------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Операційний дохід | <i>ОД</i> | 115367 | 84371 | 112 314 | -3053 |
| 2 | Операційні витрати | <i>ОВ</i> | 105377 | 81728 | 102 877 | -92500 |
| | змінні витрати | <i>ЗВ</i> | 98210 | 74930 | 94815 | -3395 |
| | постійні витрати | <i>ПВ</i> | 7167 | 6798 | 8 062 | +895 |
| 3 | Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток) | <i>П</i> | 5876 | 108 | 5400 | -476 |
| 4 | Маржинальний дохід, тис. грн | <i>МД</i> | 17157 | 9441 | 17499 | +342 |
| 5 | Частка (коефіцієнт) маржинального доходу в операційному доході | x | 0,149 | 0,112 | 0,156 | +0,007 |
| 6 | Поріг рентабельності, тис. грн | <i>ПР</i> | 48100 | 60696 | 51679 | +3579 |
| 7 | Частка порогу рентабельності в операційному доході, % | x | 41,69 | 71,94 | 46,01 | +4,32 |
| 8 | Зона фінансової стійкості, тис. грн | x | 67267 | 23675 | 60 635 | -6632 |
| 9 | Запас фінансової стійкості, % | x | 58,31 | 28,06 | 53,99 | -4,32 |

Негативним із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства є зростання показника порогу рентабельності (на 357916 тис. грн), його частка в операційному доході зросла з 41,69 % до 46,01 % (на 25,95%). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума

операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 46,01 %.

Запас фінансової стійкості знизився з 58,3106 % у базовому році до 53,99 % у звітному році, що свідчить про порушення стабільності підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

Отже, підприємство має зважати на зниження запасу фінансової стійкості оцінити наявні ризики та прийняти заходи, що сприятимуть стабілізації діяльності підприємства (рис. 2.3).

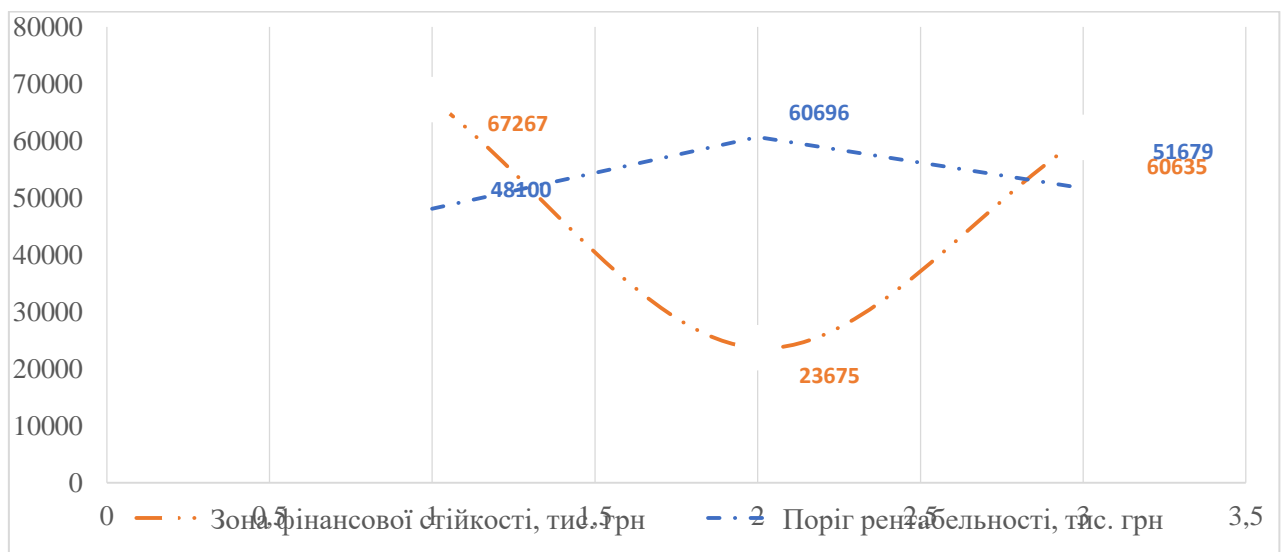


Рис. 2.2. Динаміка запасу фінансової стійкості підприємства за 2021-2023рр.

Застосування SWOT-аналізу в дослідженні управління витратами підприємства надає цінну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це сприяє підвищенню фінансової стійкості, ефективності виробничих процесів та конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз дозволяє побачити загальну картину стану управління витратами, враховуючи всі ключові фактори, що впливають на підприємство (табл. 2.6).

Отже, за результатами SWOT-аналізу можемо акцентувати увагу вищого керівництва на наступних моментах:

1. Фокус на сильні сторони: максимально використати високий рівень кваліфікації персоналу та передові технології для підвищення ефективності та

зниження витрат; зберігати та розвивати партнерські відносини для забезпечення стабільного постачання ресурсів.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства для визначення стану управління витратами за 2023 рік

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|--|--|
| Висока кваліфікація персоналу у впровадженні нових технологій. | Високі початкові витрати на впровадження нових систем та технологій. |
| Налагоджені партнерські відносини з постачальниками та клієнтами | Обмежені фінансові ресурси для покриття непередбачених витрат. |
| Використання сучасних технологій точного землеробства. | Недостатня автоматизація деяких виробничих процесів. |
| Систематичний підхід до навчання та підвищення кваліфікації співробітників. | Висока залежність від зовнішніх постачальників обладнання та матеріалів. |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Залучення додаткових інвестицій для розвитку та модернізації виробництва | Коливання цін на ринку сільськогосподарської продукції. |
| Розширення ринків збуту за рахунок підвищення якості та кількості продукції. | Зростання цін на паливо та добрива. |
| Використання державних програм підтримки сільського господарства. | Ризик втрати ключових співробітників. |
| Підвищення ефективності через подальшу автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів. | Зміни у законодавстві та регуляторних вимогах. |

2. Подолання слабких сторін: розробити стратегії для зниження початкових витрат, наприклад, через поступове впровадження нових технологій або залучення фінансових партнерів; підвищити автоматизацію виробничих процесів для зниження витрат та підвищення ефективності.

3. Використання можливостей: активно шукати додаткові інвестиції та використовувати державні програми підтримки для модернізації та розширення виробництва; розширювати ринки збуту та підвищувати якість продукції для збільшення доходів.

4. Мінімізація загроз: розробити стратегії управління ризиками, такі як диверсифікація постачальників та впровадження енергозберігаючих технологій для зниження впливу коливань цін на ресурси; підтримувати високий рівень задоволеності та мотивації ключових співробітників для зниження ризику їх втрати.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління витратами у менеджменті підприємства – це складний аспект, який може вплинути на репутацію та конкурентоспроможність компанії. Надмірне скорочення витрат, зокрема зниження собівартості, може погіршити якість продукції. Незважаючи на це, необхідно уникати накопичення непродуктивних витрат, що може вплинути на фінансову стабільність підприємства. Зростання доходів зазвичай супроводжується збільшенням витрат, але важливо застосовувати принципи бережливого виробництва для оптимізації виробничих процесів та підвищення продуктивності без втрати якості. Стратегічний аналіз витрат у поєднанні з інноваційними управлінськими підходами може сприяти стійкому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності. Застосування сучасних технологій та управлінських методів, таких як Just-In-Time і Total Quality Management, допомагає знизити витрати, зберігаючи високу якість продукції. Таке поєднання дозволяє підприємству зберігати прибутковість та ефективно використовувати ресурси, зменшуючи ризики непродуктивних витрат. На зараз існує чимало наукових розробок, впровадження яких, матиме позитивний вплив на діяльність підприємства та рівень його конкурентоспроможності, адже розумне використання наявних ресурсів підприємства неминуче забезпечить йому стабільний розвиток, і мова ведеться не тільки про грошові витрати, але й матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні.

Удосконалення управління витратами для досліджуваного підприємства є критично важливим для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності (рис. 3.1).

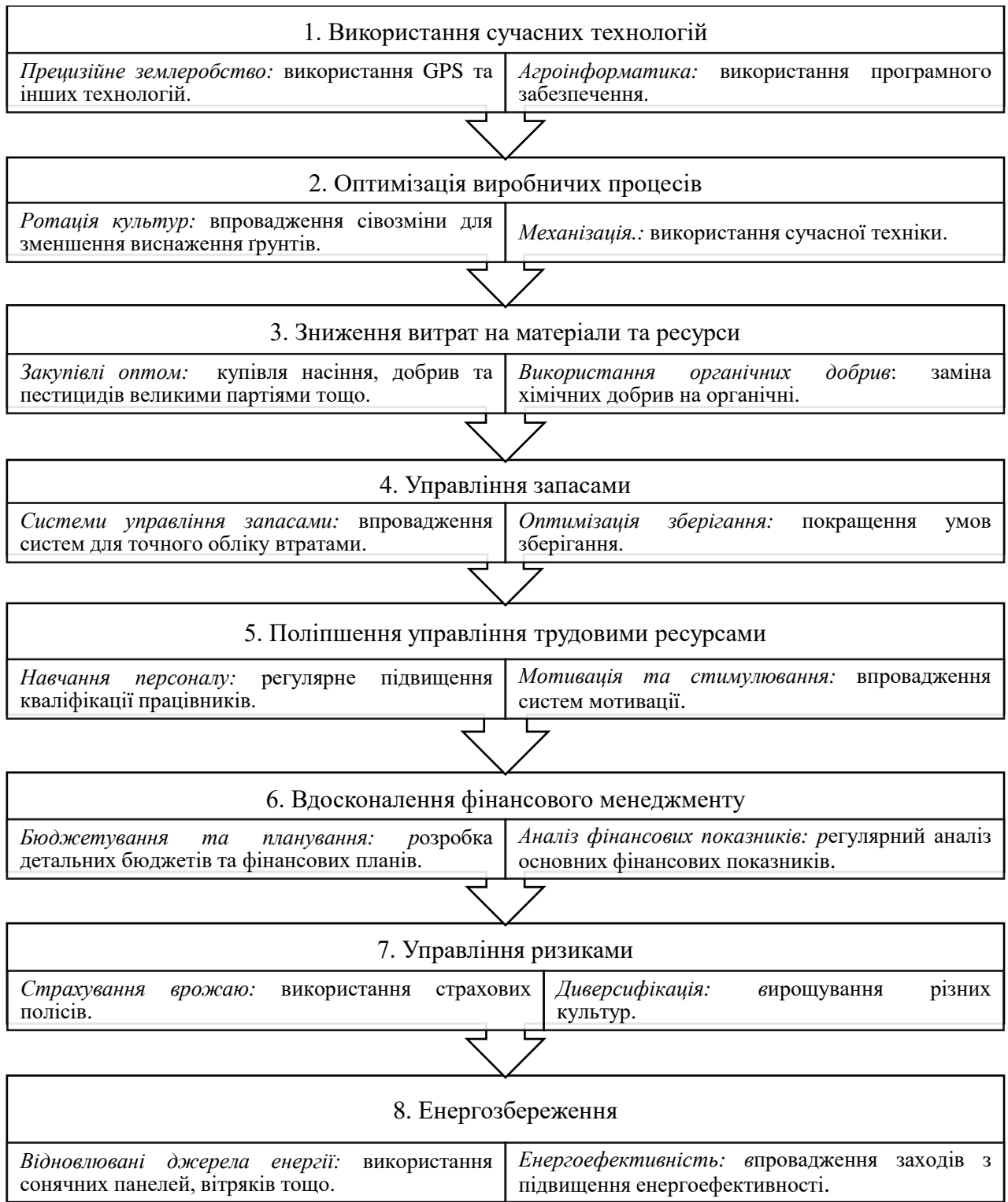


Рис. 3.1. Рекомендовані напрями покращення управління витратами підприємства на 2025 – 2029 рр.

Використання цих підходів дозволить досліджуваному підприємству ефективно управляти витратами, знижувати непродуктивні витрати та підвищувати прибутковість. Проте, якщо говорити про найближчий період, ми

рекомендуємо підприємству акцентувати увагу на наступних шляхах удосконалення управління витратами: використання сучасних технологій, поліпшення управління трудовими ресурсами, оптимізація виробничих процесів (табл. 3.1). На наше переконання, запропоновані напрями сприятимуть економії витрат підприємства, їх оптимізації, що матиме позитивний вплив на кінцевий результат господарської діяльності.

Таблиця 3.1

**Базові шляхи вдосконалення управління витратами підприємства
на 2025 – 2029 рр.**

| № з/п | Ключові напрями | Заходи | Характеристика |
|-------|---|---------------------------|--|
| 1. | Використання сучасних технологій | Прецизійне землеробство | Використання GPS та інших технологій для точного внесення добрив, пестицидів та поливу, що зменшує витрати на матеріали та підвищує врожайність. |
| | | Агроінформатика | Використання програмного забезпечення для моніторингу та аналізу даних про посіви, ґрунт, погоду тощо. Ці технології дозволяють здійснювати точне управління ресурсами, оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. |
| 2. | Поліпшення управління трудовими ресурсами | Навчання персоналу | Регулярне підвищення кваліфікації працівників для ефективного використання новітніх технологій та методів. Це забезпечує більш ефективне використання людських ресурсів і знижує витрати на ручну працю. |
| | | Мотивація та стимулювання | Впровадження систем мотивації для підвищення продуктивності праці. Мотивовані працівники зазвичай більш продуктивні та ефективні, що сприяє загальному зниженню витрат. |
| 3. | Оптимізація виробничих процесів | Ротація культур | Впровадження сівозміни для зменшення виснаження ґрунтів та зниження витрат на добрива. Це сприяє підтриманню родючості ґрунту та зменшує потребу в дорогих хімічних добривах. |
| | | Механізація | Використання сучасної сільськогосподарської техніки для зменшення витрат на ручну працю та підвищення продуктивності. Механізація дозволяє виконувати роботи швидше і з меншою кількістю людських ресурсів. |

Ці три підходи є найбільш значимими для аграрного підприємства, оскільки вони безпосередньо впливають на основні аспекти виробництва, знижуючи витрати і підвищуючи ефективність діяльності.

Зокрема, нами акцентовано увагу на впровадженні системи точного землеробства (Precision Agriculture), що є інноваційним підходом не тільки для досліджуваного підприємства, але й для сільського господарства в цілому (рис. 3.2). Ця система використовує передові технології, такі як датчики, GPS та аналітика даних, для оптимізації виробничих процесів та максимізації врожаю.

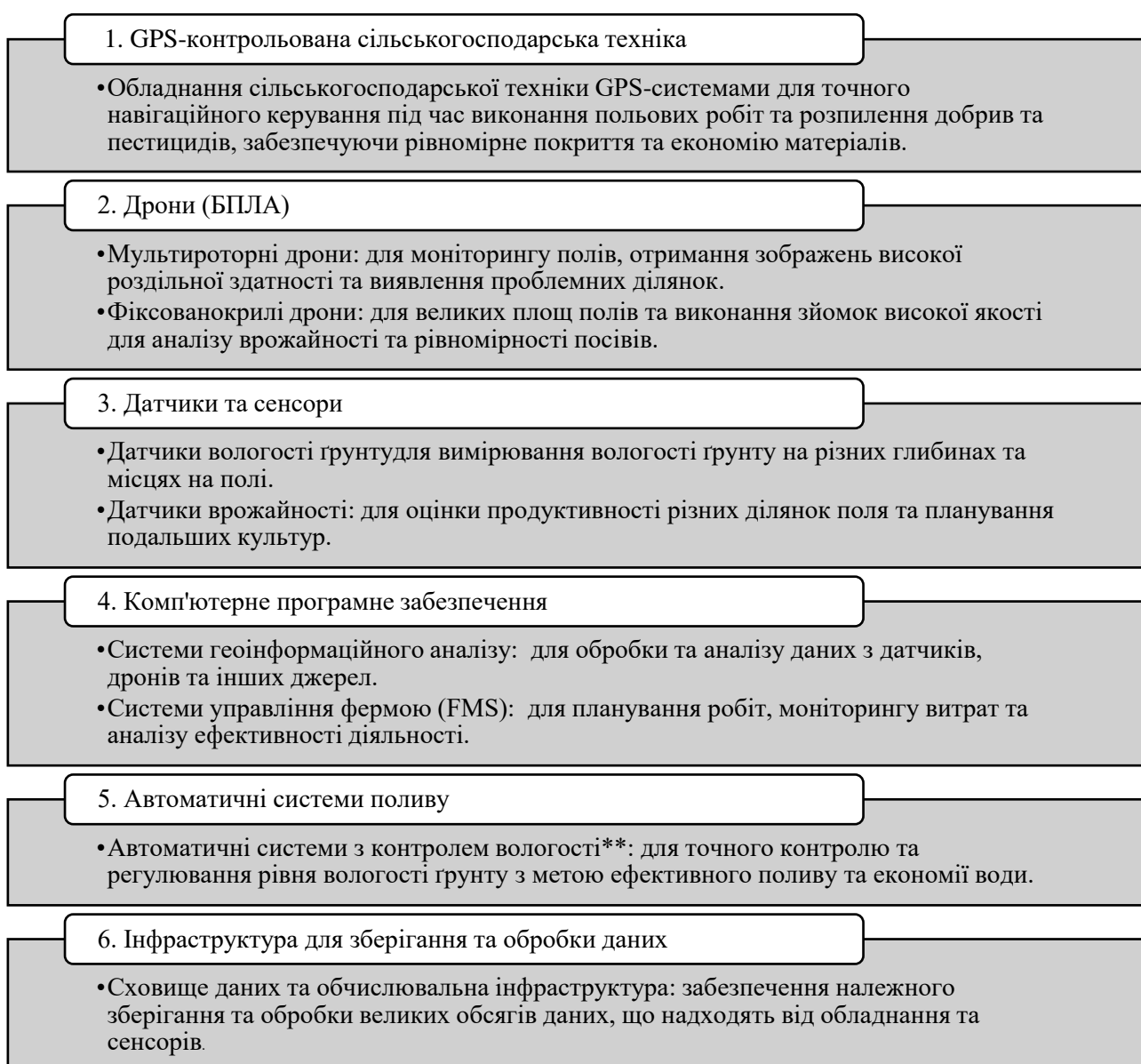


Рис. 3.2. Рекомендоване обладнання для впровадження прецизійного землеробства в підприємстві на 2025 – 2029 рр.

Ці рекомендації можуть бути адаптовані з урахуванням специфічних вимог, розміру та фінансових можливостей досліджуваного підприємства.

Для визначення економічної ефективності впровадження такої системи в досліджуваному підприємстві можна провести докладний аналіз, який включатиме оцінку витрат на впровадження, очікуваний збільшений врожай та зменшення витрат на ресурси (табл. 3.2). Радимо звернути увагу на одну із вітчизняних компаній ГК АІКО (<https://aico.ua/o-kompanii/>), яка за два десятиріччя роботи стала революціонером на ринку сільськогосподарської техніки та пропонує широку лінійку техніки: ґрунтообробна і посівна техніка, техніка для заготівлі сіна і кормів, обладнання для зберігання та переробки зерна, обприскувачі, техніка для внесення добрив, обладнання для точного землеробства та інші категорії.

Таблиця 3.2

**Прогнозні витрати на впровадження системи точного землеробства
на підприємстві в 2025 -2029 рр.**

| № з/п | Показники | Одиниця виміру | Сума |
|-------|--|----------------|-----------|
| 1. | <i>Витрати на обладнання (датчики, GPS-системи, програмне забезпечення)</i> | | |
| | Витрати на обладнання | грн | 350 000 |
| | Витрати на навчання | грн | 25 000 |
| | Інші адміністративні витрати | грн | 30 000 |
| | Загальні витрати на впровадження | грн | 355000 |
| 2. | Оцінка очікуваного збільшення врожайності | % | 20 |
| 3. | <i>Оцінка зменшення витрат</i> | | |
| | Зменшення витрат на паливо | % | 10 |
| | Зменшення витрат на добрива та пестициди | % | 15 |
| 4. | Очікуваний прибуток до впровадження | грн | 1 000 000 |
| | Очікуваний прибуток після: $(100000 \times (1 + 0.20))$ | грн | 1 200 000 |
| 5. | <i>Зменшення витрат</i> | | |
| | Витрати на паливо: (1000000×0.10) | грн | 100 000 |
| | Витрати на добрива та пестициди: $(1000 000 \times 0.15)$ | грн | 150 000 |
| | Загальне зменшення витрат | грн | 250 000 |
| 6. | Очікуваний прибуток після зменшення витрат: $(1 200 000 + 250 000)$ | грн | 1 450 000 |
| 7. | Розрахунок віддачі від інвестицій (ROI): $ROI = ((1 450 000 - 355000) / 355000) \times 100\%$ | % | 308,45 |

Отже, за цими прогнозними даними, очікується, що впровадження системи точного землеробства принесе значний приріст прибутку та буде ефективним з точки зору інвестицій, з рівнем віддачі від інвестицій близько 308,45%. Цей проект має потенціал підвищити прибуток досліджуваного підприємства, зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва за рахунок використання передових технологій та точних даних.

Наступним кроком є визначення перспективності проекту, його окупності, для розрахунку використаємо планові показники роботи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозні фінансові потоки на впровадження системи точного землеробства на підприємстві 2025 – 2028 рр.

| Показники | 2025р. (базовий) | 2026р. | 2027р | 2028р. | Відхилення, (+,-) |
|--|---------------------|---------|---------|---------|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Прибуток до впровадження, грн | 1000000 | 1420000 | 1924000 | 2528800 | +604800 |
| Прибуток після збільшення врожайності, грн | 1200000 | 1704000 | 2308800 | 3034560 | +725760 |
| Зменшення витрат, грн | 250000 | 250000 | 250000 | 250000 | - |
| Загальний прибуток після зменшення витрат, грн | 1450000 | 1954000 | 2558800 | 3284560 | +725760 |
| Витрати на підтримку, грн | 30,000 | 30000 | 30000 | 30000 | - |
| Чистий прибуток, грн | 1420000 | 1924000 | 2528800 | 3254560 | +725760 |

Прибуток до впровадження системи точного землеробства щорічно зростає, збільшуючись з 1000000 грн у 2025 році до 2528800 грн у 2028 році. Крім того, впровадження системи забезпечить стабільне збільшення врожайності на 20% щорічно, що прогнозовано сприятиме зростанню прибутку. Витрати на паливо та добрива/пестициди стабільно знижуються на 250 000 грн щорічно, що сприятиме підвищенню загального прибутку. Витрати на підтримку системи залишаються стабільними на рівні 30000 грн щорічно, що дозволяє планувати витрати з мінімальними відхиленнями. Чистий прибуток зростає з 1420000 грн у 2025 році до 3254560 грн у 2028 році, що свідчить про

високу ефективність системи точного землеробства та її позитивний вплив на фінансові результати підприємства (рис. 3.3).

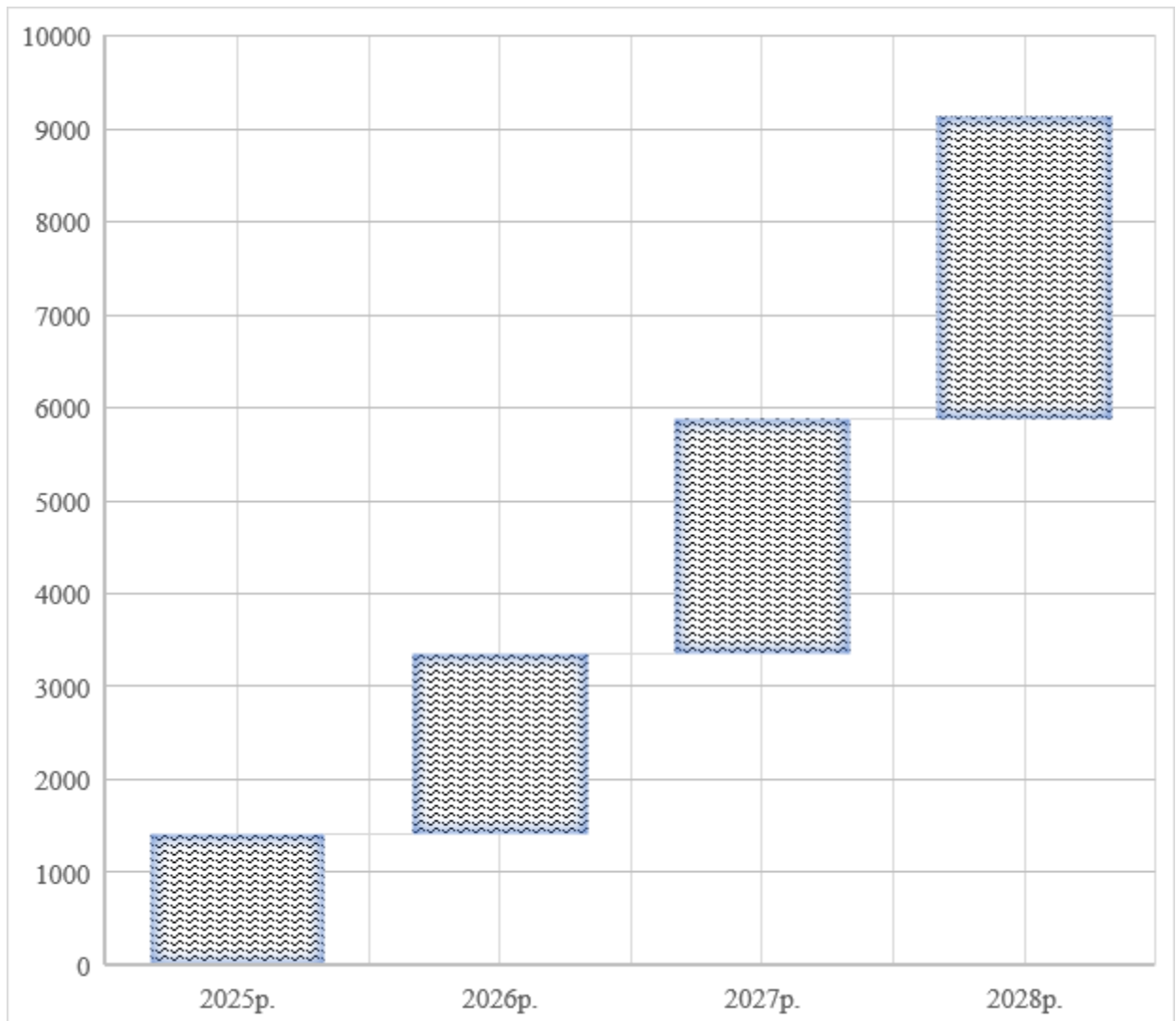


Рис. 3.3. Прогноз динаміки чистого прибутку підприємства за 2025–2028 рр

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.

Використаємо метод моделювання для узагальнення наших досліджень щодо впровадження системи точного землеробства на підприємстві (табл.3.4).

Бізнес-модель – логічно обґрунтовує, як організація створює, забезпечує та збільшує цінність. Або іншими словами – це опис логіки дій, що призводять до отримання прибутку.

Таблиця 3.4

**Рекомендована бізнес-модель підприємства при впровадженні
впровадження системи точного землеробства на підприємстві
на 2025 -2029 рр.**

| КЛЮЧОВІ ПАРТНЕРИ: | КЛЮЧОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: | ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ: | ВЗАЄМОДІЯ З КЛІЄНТАМИ: | ЦІЛЬОВІ ГРУПИ КЛІЄНТІВ: |
|--|---|--|---|---|
| Постачальники технологічного обладнання, агро-консультаційні компанії, постачальники добрив та пестицидів. Пріоритетним варіантом має стати співпраця з іноземними юридичними особами. | Впровадження обладнання та програмного забезпечення, навчання персоналу, моніторинг та оптимізація виробничих процесів | Збільшення врожайності на 20%, зменшення витрат на паливо на 10%, зменшення витрат на добрива та пестициди на 15%, швидка окупність інвестицій та високий ROI. | Персоналізовані консультації та підтримка, постійне навчання та підтримка клієнтів, регулярні оновлення та оптимізація. | Власники великих та середніх фермерських господарств, аграрні підприємства. |
| | КЛЮЧОВІ РЕСУРСИ | | КАНАЛИ ПРОДАЖІВ | |
| | Технологічне обладнання: датчики, GPS-системи, програмне забезпечення, фахівці з точного землеробства, фінансові ресурси. | | Прямий продаж послуг та технологій фермерським господарствам, проведення семінарів та тренінгів для фермерів, інтернет-ресурси та соціальні мережі. | |
| СТРУКТУРА ВИТРАТ | | | СТРУКТУРА ДОХОДІВ | |
| Первісні витрати на обладнання та навчання: 355,000 грн, щорічні витрати на підтримку: 30,000 грн, адміністративні витрати. | | | Збільшений прибуток від врожаю, зменшення витрат на паливо та добрива/пестициди, додаткові доходи від консалтингових послуг. | |

Джерело: [29]

Ця бізнес-модель є оптимальною, оскільки у підприємства вже існують добре налагоджені партнерські зв'язки з кінцевими споживачами послуг. Крім того, застосування цієї моделі дозволяє систематизувати ключові виробничі процеси та вносити корективи на основі наукового підходу. Вона сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та забезпечує можливість регулярної оптимізації діяльності підприємства на основі найкращих практик та досліджень.

Ще одним ключовим напрямом удосконалення управління витрат підприємства є поліпшення управління трудовими ресурсами (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Проект системи мотивації працівників підприємства на 2025 – 2029 рр.

Звісно, ми насамперед приділили увагу стандартним елементам мотивації працівників, проте, рахуємо за необхідне, запропонувати підприємству шостий елемент системи мотивації – це гейміфікація робочих процесів, звичайно, впровадження даного елемента, для початку, має бути на окремих ділянках чи навіть окремих процесах, але згодом, має набувати більш широкого впровадження.

Для впровадження точного землеробства та удосконалення управління витратами, гейміфікація може бути використана для стимулювання участі працівників у цих процесах та підвищення їхньої продуктивності. Нами пропонується наступні шляхи реалізації гейміфікації:

- введення системи балів або рейтингів, які працівники можуть заробляти за досягнення певних цілей або виконання завдань;
- організація конкурсів та викликів між робочими групами або індивідуальними працівниками з нагородами за перемогу;
- створення віртуальних чи реальних нагород та відзнак, які працівники можуть отримати за досягнення певних мілістоунів або успіхів у роботі (рис. 3.5).

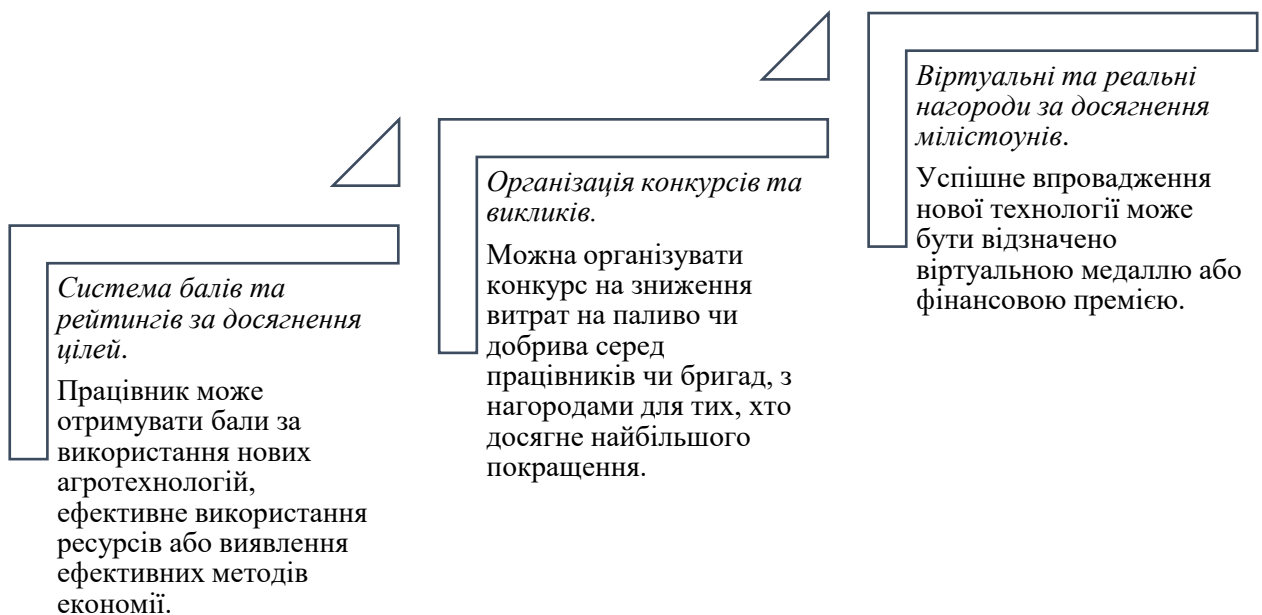


Рис. 3.5. Шляхи реалізації гейміфікації на підприємстві при впровадженні точного землеробства на 2025 – 2029 рр.

Ці заходи гейміфікації допоможуть підвищити мотивацію працівників, стимулювати їх участь у процесі впровадження точного землеробства та удосконалення управління витратами, а також сприяти досягненню

стратегічних цілей підприємства, адже гейміфікація може не лише підняти мотивацію працівників, а й зробити робочий процес цікавішим та захопливим, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню цілей підприємства.

Розглянемо детальніше аспект професійного розвитку та навчання персоналу у контексті впровадження системи точного землеробства.

1. Спеціалізована підготовка.

1.1. Школи, курси та семінари, спрямовані на оволодіння основами та передовими методиками точного землеробства. Наприклад, навчання персоналу використанню датчиків, GPS-систем, програмного забезпечення для збору та аналізу даних про поля.

1.2. Організація тренінгів та курсів з точного землеробства у спеціалізованих навчальних центрах або у відомих аграрних університетах.

1.3. Створення внутрішнього навчального центру на підприємстві для проведення навчання з точного землеробства за спеціально розробленими програмами.

2. Технічне навчання.

2.1. Навчання з обслуговування та ремонту обладнання, що використовується в системі точного землеробства. Це допоможе забезпечити ефективну експлуатацію та підтримку обладнання на підприємстві без потреби в сторонніх фахівцях.

2.2. Організація інструктажів та практичних занять з обслуговування та ремонту обладнання на місці роботи.

2.3. Залучення фахівців від виробників обладнання для проведення навчання та демонстрації його функцій.

3. Аналіз та інтерпретація даних.

3.1. Навчання персоналу методам аналізу та інтерпретації даних, зібраних за допомогою системи точного землеробства. Це допоможе працівникам зрозуміти та використовувати ці дані для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3.2. Проведення навчальних семінарів та воркшопів з аналізу даних, де персонал зможе вивчити методи та інструменти аналізу даних, необхідні для вирішення конкретних завдань підприємства.

3.3. Надання доступу до онлайн-ресурсів та навчальних матеріалів з аналізу даних для самостійного вивчення та практики.

4. Оновлення знань та навичок.

4.1. Забезпечення періодичного оновлення знань та навичок персоналу відповідно до новітніх тенденцій та технологічних розробок у сфері точного землеробства. Це дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним у використанні передових методик та інструментів.

4.2. Проведення регулярних курсів оновлення знань та навичок, на яких персонал може ознайомитися з останніми розробками у сфері точного землеробства та їхнім застосуванням на практиці.

4.3. Організація внутрішніх тренінгів та лекцій зі спеціалістами у сфері точного землеробства, які діляться своїм досвідом та знаннями.

Забезпечення навчання та професійного розвитку персоналу є ключовим елементом успішної імплементації системи точного землеробства. Це допоможе підвищити ефективність використання нових технологій, зменшити кількість помилок та недорозумінь у роботі з обладнанням, а також забезпечити постійне удосконалення та оптимізацію процесів на аграрному підприємстві.

Отже, проведене дослідження дозволяє стверджувати наступне, що ефективне управління витратами є ключовим фактором для забезпечення стабільності та успішності аграрного підприємства. Системний підхід до цього процесу включає в себе не лише оптимізацію витрат, але й розробку стратегій зменшення ризиків, оскільки зміни в економічному середовищі та ринкових умовах можуть вплинути на фінансовий стан підприємства. Застосування цього системного підходу допомагає підприємству досягти стійкого фінансового результату та стимулює інноваційний розвиток, що є важливими складовими успіху в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягнути поставленої на початку роботи мети та виконати всі завдання. За результатами цього зроблено наступні висновки:

1. Зазначено, що ефективне управління витратами дозволяє підприємству бути більш гнучким у реагуванні на зміни в економічному середовищі. Витрати можуть бути адаптовані відповідно до ринкових умов та попиту, що дозволяє підприємству бути більш конкурентоспроможним у будь-якій ситуації.

2. Наголошено, що, зменшення витрат може звільнити кошти для інвестицій у нові технології, дослідження та розвиток, що сприяє інноваційному потенціалу підприємства та його майбутньому розвитку.

3. Зазначено, що структурі операційних витрат підприємства найбільшу питому вагу займають інші матеріальні затрати 80,57% та становлять 75736 тис грн та витрати на оплату праці 12,38 % та становлять 11635 тис. грн. Витрати на соціальні заходи становлять 2,19 % загального обсягу витрат у 2023 році, витрати на амортизацію склали 2,94% загальних витрат підприємства. Приблизно однакова ситуація склалася і за попередні роки, варіювання частки витрат за елементами у загальній сукупності було незначне, і становило в межах +/-5%.

4. Підкреслено, що у структурі витрат підприємства переважає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 90,06 % у звітному році, далі адміністративні витрати – 4,03 %, фінансові витрати – відповідно 3,87 %, найменшу питому вагу займають інші операційні витрати 2,04%. Порівняно з базовим роком знизилася величини усіх видів витрат, окрім інших адміністративних витрат. Найбільше зріс обсяг адміністративних витрат, інші види витрат зазнали суттєвого зниження, що є досить позитивним моментом діяльності підприємства. У цілому загальні витрати підприємства у звітному році порівняно з базовим знизилася на 5141 тис. грн, або 4,69 %.

5. Відмічено, негативний момент із погляду динаміки фінансової стійкості підприємства – зростання показника порогу рентабельності (на 357916 тис. грн), його частка в операційному доході зросла з 41,69 % до 46,01 % (на 25,95%). Тобто якщо в базовому році для покриття операційних витрат використовувалася сума операційного доходу, що становила 41,69 % від фактичного доходу, то вже в звітному – відповідно 46,01 %. Запас фінансової стійкості знизився з 58,3106 % у базовому році до 53,99 % у звітному році, що свідчить про порушення стабільності підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

6. Запропоновано для подолання слабких сторін: розробити стратегії для зниження початкових витрат, наприклад, через поступове впровадження нових технологій або залучення фінансових партнерів; підвищити автоматизацію виробничих процесів для зниження витрат та підвищення ефективності.

7. Обґрунтовано напрями мінімізація загроз управління витратами підприємства, які полягають у розробці стратегії управління ризиками, диверсифікації постачальників та впровадження енергозберігаючих технологій для зниження впливу коливань цін на ресурси; підтримці високого рівня задоволеності та мотивації ключових співробітників для зниження ризику їх втрати.

8. Рекомендовано підприємству акцентувати увагу на наступних шляхах удосконалення управління витратами: використання сучасних технологій, поліпшення управління трудовими ресурсами, оптимізація виробничих процесів. На наше переконання, запропоновані напрями сприятимуть економії витрат підприємства, їх оптимізації, що матиме позитивний вплив на кінцевий результат господарської діяльності.

9. Акцентовано увагу на впровадженні системи точного землеробства (Precision Agriculture), що є інноваційним підходом не тільки для досліджуваного підприємства, але й для сільського господарства в цілому. Ця система використовує передові технології, такі як датчики, GPS та аналітика даних, для оптимізації виробничих процесів та максимізації врожаю.

10. Наголошено, що за прогнозними даними, очікується, що впровадження системи точного землеробства принесе значний приріст прибутку та буде ефективним з точки зору інвестицій, з рівнем віддачі від інвестицій близько 308,45%. Цей проект має потенціал підвищити прибуток досліджуваного підприємства, зменшити витрати та підвищити ефективність виробництва за рахунок використання передових технологій та точних даних.

11. Розроблено проект бізнес-моделі управління витратами, ця бізнес-модель є оптимальною, оскільки у підприємства вже існують добре налагоджені партнерські зв'язки з кінцевими споживачами послуг. Крім того, застосування цієї моделі дозволяє систематизувати ключові виробничі процеси та вносити корективи на основі наукового підходу. Вона сприяє ефективнішому управлінню ресурсами та забезпечує можливість регулярної оптимізації діяльності підприємства на основі найкращих практик та досліджень.

12. Рекомендовано підприємству впровадити нестандартний елемент системи мотивації – це гейміфікація робочих процесів, звичайно, впровадження даного елемента, для початку, має бути на окремих ділянках чи навіть окремих процесах, але згодом, має набувати більш широкого впровадження.

13. Запропоновано наступні шляхи реалізації гейміфікації: введення системи балів або рейтингів, які працівники можуть заробляти за досягнення певних цілей або виконання завдань; організація конкурсів та викликів між робочими групами або індивідуальними працівниками з нагородами за перемогу; створення віртуальних чи реальних нагород та відзнак, які працівники можуть отримати за досягнення певних мілістоунів або успіхів у роботі.

14. Відмічено, що заходи гейміфікації допоможуть підвищити мотивацію працівників, стимулювати їх участь у процесі впровадження точного землеробства та удосконалення управління витратами, а також сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства, адже гейміфікація може не лише підняти мотивацію працівників, а й зробити робочий процес цікавішим та

захопливим, що в свою чергу сприятиме підвищенню продуктивності та досягненню цілей підприємства. Забезпечення навчання та професійного розвитку персоналу є ключовим елементом успішної імплементації системи точного землеробства. Це допоможе підвищити ефективність використання нових технологій, зменшити кількість помилок та недорозумінь у роботі з обладнанням, а також забезпечити постійне удосконалення та оптимізацію процесів на аграрному підприємстві.

Ефективне управління витратами підвищує гнучкість підприємства в адаптації до змін економічного середовища, що сприяє його конкурентоспроможності. Зменшення витрат дозволяє вивільнити кошти для інвестицій у нові технології, дослідження та розвиток, підвищуючи інноваційний потенціал підприємства. Аналіз структури операційних витрат показав, що найбільшу частку займають інші матеріальні витрати (80,57%) та витрати на оплату праці (12,38%), що свідчить про стабільність їх часток у загальній сукупності. Зниження порогу рентабельності та покращення фінансової стійкості підприємства підтверджують позитивну динаміку фінансових показників. Впровадження системи точного землеробства, яка передбачає використання передових технологій, обіцяє значне підвищення прибутковості та ефективності виробництва. Застосування інноваційної мотиваційної системи, такої як гейміфікація, сприятиме підвищенню залученості та продуктивності працівників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, що ефективне управління витратами стає вирішальним для стабільності та успішності аграрного підприємства. Цей системний підхід передбачає не лише оптимізацію витрат, але й розробку стратегій зниження ризиків, оскільки зміни в економічному та ринковому середовищі можуть вплинути на фінансове становище підприємства. Застосування цього підходу допомагає підприємству досягти стійкого фінансового результату та сприяє розвитку інновацій, що є важливими складовими успіху в умовах сучасного конкурентного ринкового середовища.