

**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
07 червня 2024 року

**БАКАЛАВРСЬКА ДИПЛОМНА
РОБОТА**

на тему: «**Управління витратами підприємства**»
виконала здобувачка вищої освіти денної форми навчання

Курчицька Інеса Анатоліївна

Керівник бакалаврської дипломної роботи

Надія БАГАН

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	16
2.2. Аналіз системи управління витратами підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	46

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою складовою системи управління діяльністю аграрного підприємства є система управління витратами. Широке коло завдань, які вирішуються у контексті управління витратами, охоплює всі сторони виробничо-господарської діяльності сучасного підприємства і спрямоване на посилення його ринкових позицій та досягнення високих фінансових результатів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Бакалаврська дипломна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (д. р. № 0122U201560).

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління витратами підприємства й пошук напрямів удосконалення системи управління.

Об'єкт дослідження бакалаврської дипломної роботи – є процеси забезпечення ефективного управління витратами підприємства.

Предметом дослідження бакалаврської дипломної роботи є сукупність напрямів удосконалення та забезпечення ефективності системи управління витратами підприємства.

Методи досліджень. У бакалаврській дипломній роботі було використано такі методи: аналізу, синтезу, узагальнення результатів дослідження, економічний, статистичний, графічний, порівняльний, економіко-математичний та ін.

Інформаційна база. Джерелами інформації виступали: форми бухгалтерсько-статистичної звітності товариства, літературні джерела, наукові праці вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, особисті спостереження автора.

Практична значущість. Опрацьовані в бакалаврській дипломній роботі теоретичні положення, висновки щодо управління витратами підприємства сприяють розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління витратами підприємства шляхом впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці та стимулювання працівників підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою бакалаврської дипломної роботи були представлені на VIII Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції з міжнародною участю «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2024 року); Науково-практичній конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. (м. Полтава, ПДАУ, 21-22 березня 2024 року).

По темі бакалаврської дипломної роботи здобувачем вищої освіти були опубліковані 2 тези: «Вплив соціальної відповідальності на розвиток підприємства» та «Напрями удосконалення системи стратегічного управління підприємством» в яких знайшли відображення теоретичні принципи і результати роботи.

Структура та обсяг бакалаврської дипломної роботи. Бакалаврська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 41 сторінці друкованого тексту. Робота містить 19 таблиць, 4 рисунки, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 37 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Витрати є необхідною складовою будь-якої діяльності, оскільки без них не можна досягти бажаних результатів. Цей принцип відображається у всіх сферах господарювання, від особистих фінансів до великих підприємств та національної економіки. Наприклад, у процесі діяльності підприємства витрачають ресурси на виробництво товарів або надання послуг, і лише після цього отримують прибуток від їх реалізації. У соціальній сфері, держава витрачає гроші на освіту та охорону здоров'я населення з метою покращення якості життя. Отже, розуміння та ефективне управління витратами стає ключовим завданням для досягнення успіху в будь-якій сфері діяльності.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин [Помилка! Джерело посилання не знайдено.Помилка! Джерело посилання не знайдено.25].

Управління витратами є ключовим елементом збереження конкурентних переваг та ефективного розвитку підприємств. Це вимагає поєднання комплексного підходу, ринкових важелів та методів державного управління економічними процесами. Тому, питання необхідності дослідження сутності та напрямів удосконалення процесів управління витратами з метою досягнення конкурентних переваг є актуальним.

Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «управління витратами» (табл. 1.1)

Дослідження витрат може допомогти визначити доцільність управління підприємством. Це пов'язано з тим, що сучасні бізнес-практики вимагають вдосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності витрат. З одного боку, витрати стають більш деталізованими, а з іншого – управління ними ускладнюється. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні спеціалізованих відділів, наприклад відділ бюджетування чи контролю. На практиці це

означає, що витрати підлягають управлінню та контролю і виражаються у вигляді витрат, які є абсолютною величиною спожитих ресурсів, необхідних для виробничо-господарської діяльності підприємства та досягнення його цілей [Помилка! Джерело посилання не знайдено.22].

Таблиця 1.1

Підходи науковців до трактування поняття «управління витратами» [узагальнено на основі 9; 13; 17; 23; 24; 31]

<i>ПІБ науковця</i>	<i>Визначення поняття</i>
Богацька Н. М., Мазур О. І. [17]	Досліджують управління витратами як процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
Голіков О. І. [5]	Управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та своєчасного і всебічного контролю
Грещак М. Г., Коцюба О. С., Гордієнко В. М. [31]	Управління витратами – процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення в напрямі досягнення та підтримки їхнього мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень
Косинська О. В. [9]	Основним завданням управління витратами є пошук шляхів найефективнішого використання наявних обмежених ресурсів за допомогою основних функцій: планування, калькулювання, обліку, аналізу і контролю витрат внутрішньовиробничої діяльності, які взаємопов'язані між собою
Кравчук Ю. Б., Турило А. М. [24]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
Крушельницька О. В. [13]	управління витратами – це складний багатоаспектний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства
Олех Н. Л. [23]	Найбільш доцільною і ефективною є організація управління витратами відповідно до виробничої структури підприємства, що дає змогу пов'язати діяльність кожного підрозділу з відповідальністю конкретних осіб, оцінивши при цьому результати його функціонування та внесок у діяльність усього підприємства

Управління витратами, як відомо, включає в себе:

- 1) інформацію про формування витрат;
- 2) вивчення особливостей і закономірностей поведінки витрат, враховуючи їх велику кількість і різноманітність видів;
- 3) прогнозування та планування додаткових ресурсів, необхідних для успішного розвитку підприємства;

4) забезпечення високої віддачі від використання ресурсів.

Для цього потрібні додаткові знання, солідний досвід і практичні виробничі навички. Отже, управління витратами передбачає певний ступінь складності і вимагає об'єднання зусиль усіх виробничих підрозділів підприємства. Крім того, очевидно, що успіх управління витратами залежить від високого професійного потенціалу управлінського персоналу, здатного працювати творчо і винахідливо, враховуючи мінливі вимоги в умовах формування і функціонування ринкової економіки.

Таким чином, управління витратами – це динамічний процес, що передбачає прямий вплив і зворотний зв'язок менеджменту з метою досягнення високих економічних результатів для підприємства. Цей процес включає в себе якісне виконання ключових управлінських функцій – прийняття та виконання рішень, а також контроль за їх виконанням.

Управління витратами відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості та ефективності підприємства. Загальна схема управління витратами складається з елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у цьому процесі:

- мотивація – стимулювання персоналу до ефективного використання ресурсів та зниження непродуктивних витрат;
- контроль – моніторинг витрат, виявлення відхилень від плану та застосування заходів для їх коригування;
- облік – систематичний збір інформації про всі витрати підприємства з метою їх подальшого аналізу та контролю;
- аналіз – оцінка ефективності витрат, виявлення та аналіз основних чинників, що впливають на них;
- прийняття рішень – врахування аналітичних даних під час ухвалення стратегічних та тактичних рішень щодо управління витратами;
- планування – розробка конкретних планів дій щодо оптимізації витрат та врахування їх у стратегічному плані підприємства;
- організація – створення внутрішніх структур та процесів, які сприяють ефективному управлінню витратами.

Ці елементи утворюють комплексний підхід до управління витратами, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей.

Проведемо дослідження функцій управління витратами підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Функції управління витратами підприємства [узагальнено за допомогою 9]

Отже, функції управління витратами реалізуються через елементи управлінського циклу які допомагають підприємствам ефективно управляти

своїми витратами та досягати стратегічних цілей.

Для більш глибокого вивчення складу витрат та їх характеру проведемо аналіз класифікації витрат підприємства за різними ознаками (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групування витрат за класифікаційними ознаками [19]

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Групування витрат</i>
За способом перенесення вартості на продукцію	Прямі
	Непрямі
За видами продукції (робіт, послуг)	Витрати на виробництво
	Витрати на групи виробів
	Витрати на замовлення
За статтями калькуляції	Сировина і матеріали
	Куповані напівфабрикати і комплектуючі вироби
	Паливо і енергія на технологічні цілі
	Зарплата виробничих працівників
	Відрахування на соціальні заходи
	Загальновиробничі витрати
За економічним змістом (елементами витрат)	Матеріальні
	Витрати на оплату праці
	Амортизація
	Інші витрати
За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва
	Витрати цеху
	Витрати дільниці
За календарними періодами	Поточні
	Одноразові
За функціями управління	Виробничі
	Невиробничі
В залежності від доцільності їх здійснення	Продуктивні
	Непродуктивні

Таким чином, витрати на підприємстві включають усі необхідні витрати, які підприємство має понести для забезпечення свого функціонування та розвитку. На нашу думку, основними категоріями витрат аграрного підприємства є:

- 1) оплата праці працівників – зарплати та інші види винагороди для робітників та керівництва;
- 2) закупівля сировини та матеріалів – витрати на придбання сировини, компонентів та матеріалів, які необхідні для виробництва продукції або надання послуг;
- 3) енергозабезпечення – витрати на електроенергію, газ, воду та інші

види енергії, необхідні для роботи обладнання та освітлення підприємства;

4) оренда та утримання приміщень – витрати на оренду або утримання власних приміщень, офісів, заводів, складів тощо;

5) транспортні витрати – витрати на паливо, транспортні послуги та обслуговування транспортних засобів, які використовуються для транспортування товарів або пересування персоналу;

6) витрати на маркетинг та рекламу – витрати на рекламні кампанії, маркетингові дослідження, розробку рекламного матеріалу тощо;

7) витрати на дослідження та розвиток – витрати, пов'язані з дослідженням та розробкою нових продуктів, технологій або покращенням існуючих.

Ці витрати є необхідними для ефективного функціонування аграрного підприємства і досягнення його стратегічних цілей. Управління витратами важливо для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, які діють у рамках функціональної відповідальності та утворюють певну цілісність, узагальнюючи процеси постачання та використання ресурсів, досягаючи чітко визначених цілей і реалізуючи тактичні та стратегічні плани.

Розглянемо схематично узагальнений вигляд системи управління витратами підприємства (рис. 1.2).

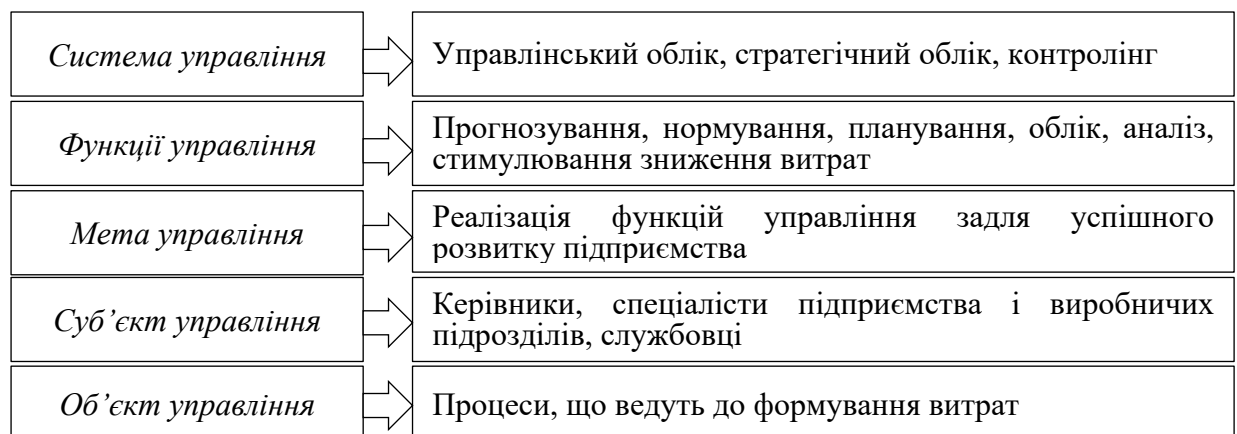


Рис. 1.2. Система управління витратами підприємства [узагальнено за допомогою 9]

Система управління витратами має декілька характерних ознак і залежить від різних факторів (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Характерні ознаки та фактори системи управління витратами [узагальнено за допомогою 18; 19]

Управління витратами на підприємстві базується на кількох основних принципах, які спрямовані на ефективне використання ресурсів та забезпечення стійкості фінансового стану, зокрема [36]:

1. Принцип ефективності. Стратегії управління витратами повинні спрямовуватися на досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

2. Принцип пріоритетів. Важливо визначити пріоритетні напрямки витрат і спрямовувати ресурси саме на них, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей підприємства.

3. Принцип системності. Управління витратами повинно бути частиною загальної стратегії управління підприємством і інтегруватися з іншими процесами управління.

4. Принцип неперервності. Управління витратами є постійним процесом, який потребує постійного моніторингу, аналізу та коригувань відповідно до змін у середовищі.

5. Принцип прозорості та відповідальності. Контроль за витратами має бути прозорим, а відповідальність за їх ефективне використання повинна бути розподілена між відповідними підрозділами та працівниками.

6. Принцип гнучкості. Система управління витратами повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін в економічних, технологічних та конкурентних умовах.

7. Принцип інноваційності. Важливо постійно шукати нові шляхи оптимізації витрат і впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами.

Ці принципи допомагають створити ефективну систему управління витратами, яка сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпечуватиме його стабільність та конкурентоспроможність.

Ефективність управління витратами підприємства базується на використанні різних методів управління для оптимізації величини витрат і забезпечення їх запланованого рівня. Серед найбільш популярних методів управління витратами на підприємстві є [35]:

- директ-костинг – враховує лише прямі витрати, пов'язані з виробництвом продукту або послуги, ігноруючи загальні витрати підприємства;

- таргет-костинг – базується на встановленні цільового рівня витрат для продукту або послуги, а потім розробляє виробничі процеси так, щоб цільові витрати були досягнуті;

- кайзен-костинг – спрямований на постійне поліпшення і оптимізацію витрат шляхом впровадження системи постійного покращення (Kaizen) у всіх аспектах діяльності підприємства;

- бенчмаркінг витрат – полягає в порівнянні витрат підприємства з витратами конкурентів або з найкращими практиками відомих компаній з метою виявлення можливостей для покращення;

- облік витрат за функціями – вимагає розгляду витрат підприємства за окремими функціональними областями (наприклад, виробництво, маркетинг, обслуговування клієнтів) для ефективного контролю і управління ними;

- LCC-аналіз (аналіз витрат життєвого циклу) – оцінює загальні витрати на продукт або послугу протягом всього його життєвого циклу, включаючи витрати на розробку, виробництво, експлуатацію та обслуговування;

- теорія обмежень – фокусується на ідентифікації та управлінні обмежуючими факторами, які обмежують продуктивність та прибутковість підприємства, з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Використання цих методів допомагає підприємствам знижувати витрати, підвищувати ефективність та підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Для високоефективного та прибуткового управління підприємствами необхідно застосовувати сучасні та актуальні методи управління витратами як зараз, так і в майбутньому. На нашу думку, використання ABC-аналізу є найбільш доцільним на сучасних українських підприємствах. Це пов'язано з тим, що в результаті науково-технічного прогресу та впровадження повної автоматизації і механізації виробництва частка прямих витрат у собівартості постійно зменшується [16].

Отже, зрозуміло, що сучасні підприємства повинні шукати шляхи

управління не тільки прямими, а й накладними витратами. Проте, кожне підприємство повинне самостійно обирати найбільш ефективні методи в залежності від власної сфери діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Аналіз системи управління витратами підприємства проводиться на основі підприємства створеного для організаційного та фінансового забезпечення випробування продукції НДІ, створення умов для впровадження наукових розробок у виробництво та інших заходів, спрямованих на створення нових робочих місць та має лінійно-функціональну організаційну структуру управління (додаток А).

Земельні ресурси є важливою складовою матеріального виробництва та задоволення найважливіших потреб суспільства. Землі сільськогосподарського призначення є найважливішим видом земель, що мають економічну цінність. Висока родючість цих земель дозволяє вирощувати широкий спектр сільськогосподарських культур та розводити худобу, продукція якої є основою продовольчої безпеки [6].

Розглянемо склад і структуру земельних угідь досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Склад і структура земельних угідь підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, (%)
Загальна земельна площа, га	3532	3532	3532	0	100,0
Всього сільськогосподарських угідь, га	3306	3306	3306		
із них: Рілля	3287	3287	3287		
Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника, га	14,29	13,99	14,48	0,19	101,32

Аналізуючи дані табл. 2.1 можемо зробити висновок, що за досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника протягом досліджених років зросло на 0,19 га та станом на 2022 р. становить 14,48 га. На зростання даного показника вплинуло зниження чисельності працівників.

На сучасному висококонкурентному ринку праці успіх підприємств значною мірою залежить від ефективного використання трудових ресурсів. Оскільки виробництво продукції та надання послуг здійснюється завдяки праці працівників, трудові ресурси є основним фактором, що визначає ефективність діяльності підприємства. Проведемо аналіз середньооблікової чисельності та ефективності використання персоналу на підприємстві (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	230	235	227	-3	98,70
у т. ч в рослинництві	152	149	147	-5	96,71
Тваринництві	78	86	80	2	102,56
Продуктивність праці, тис. грн/особу	285,32	270,6	221,5	-63,79	77,64

Аналізуючи одержані дані, можемо зробити висновок, що протягом дослідженого періоду середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві знизилася на 3 особи та становить 227 осіб. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79

тис. грн/особу та становить 221,5 тис. грн/особу.

Основні засоби є важливим економічним фактором, оскільки вони становлять значну частину активів підприємства. Ефективне використання основних засобів є одним із факторів успіху підприємства, що дозволяє йому вести бізнес та розширювати свою діяльність. Ефективне використання основних засобів є одним з факторів успіху підприємства, що дозволяє йому вести бізнес, розширювати свою діяльність та адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Розглянемо показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис.грн	16841,5	19169,5	16507,5	-334,00	98,02
Коефіцієнт придатності основних засобів,%	0,45	0,46	0,39	-0,06	86,19
Фондозабезпеченість виробництва, тис.грн/га	5,12	5,83	5,02	-0,10	98,02
Фондоозброєність праці, тис.грн/особу	73,22	81,57	72,72	-0,50	99,31
Фондомісткість, грн	0,17	0,20	0,17	0,00	102,67
Фондовіддача, грн	5,98	5,02	6,81	0,83	113,80

Аналізуючи дані табл. 2.3 помічаємо зниження практично по всіх досліджуваних показниках динаміки забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства. Вартість основних засобів у 2023 році знизилася на 344 тис. грн (2,98 %) порівняно з 2021 р. та становить 16507,5 тис. грн. Коефіцієнт придатності основних засобів в динаміці, протягом трьох досліджуваних років знижується. Зростання спостерігаємо

лише показника фондівдачі у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,83 грн (13,80 %).

Одним з найважливіших питань для сучасного підприємства є забезпечення його життєдіяльності та розвитку оборотними засобами. Ситуація фінансової нестабільності і коливань в інфраструктурі призвела до проблеми забезпечення оборотними коштами виробничих і комерційних бізнес-процесів. Це пов'язано з тим, що підприємству стає все важче отримувати доступ до фінансових ресурсів, необхідних для формування оборотного капіталу [28].

Проаналізуємо показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	16194	15505	21147	4953,00	130,59
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	0,96	0,81	1,28	0,32	133,23
Коефіцієнт оборотності	6,60	33,37	5,31	-1,29	80,46
Матеріаловіддача, грн	0,67	0,66	0,50	-0,17	74,45
Матеріаломісткість, грн	1,50	1,52	2,01	0,51	134,32

Аналізуючи дані табл. 2.4 помічаємо зростання вартості оборотного капіталу на 4953 тис. грн у 2023 р. порівняно з 2021 р. до показника 21147 тис. грн. Зріс показник матеріаломісткості у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 0,51 грн (34,32 %). По інших досліджених показниках матеріаловіддачі та коефіцієнта оборотності спостерігається зниження.

Проведемо аналіз виробничо-комерційної діяльності підприємства (табл. 2.5) щоб оцінити його фінансово-економічний стан та визначити шляхи фінансового оздоровлення. Це допоможе виявленню резервів

збільшення чистого прибутку і зростанню рівня рентабельності, поліпшенню фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.5

**Результати виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн (у постійних цінах 2016 р.)	65622,99	63599,82	50287,37	-15335,62	76,63
Виручка від реалізації продукції і послуг , тис. грн	106922	96159	112347	5425,00	105,07
Чистий прибуток, тис. грн	2181	1227	1935	-246,00	88,72
Коефіцієнт автономії	0,86	0,83	0,80	-0,06	92,65
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,75	1,36	1,44	-0,31	82,47
Рівень рентабельності, %	2,50	1,62	2,18	x	x
Норма прибутку, %	3,31	1,79	2,69	x	x

Проаналізувавши результати виробничо-комерційної діяльності підприємства ми бачимо зниження досліджуваних показників. Зріс тільки показник виручки від реалізації продукції і послуг на 5425 тис. грн (5,07 %). Негативним є зниження чистого прибутку, показник якого у 2023 році становить 1935 тис.грн, що на 246 тис. грн менше порівняно з 2021 роком.

На підприємстві в останні роки знижується ефективність діяльності, тому виникає потреба в аналізі системи управління витратами.

2.1. Аналіз системи управління витратами підприємства

Оптимізація виробничих витрат включає зниження рівня витрат на всі види ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси. Дані щодо структури собівартості надають повний огляд того, які види

витрат є найбільш вагомими і мають найбільший вплив на загальний рівень витрат. Ця інформація необхідна для раціонального зменшення витрат саме за цими статтями, щоб досягти значного зниження вартості сільськогосподарської продукції.

Аналіз собівартості продукції є обов'язковим для контролю виробничих витрат і визначення заходів щодо їх зниження. Аналіз включає оцінку змін у загальній собівартості продукції по всіх продуктах, а також індивідуальні оцінки різних галузей промисловості, сільськогосподарських культур і видів тваринництва. Він також оцінює виконання запланованих завдань щодо зниження витрат, визначає фактори, впливають на ці зміни, та аналізує динаміку змін порівняно з планом. З метою зниження витрат і виявлення потенційних можливостей для розробки відповідних пропозицій проводиться аналіз витрат кожної виробничої одиниці по кожній статті витрат окремо.

Проведемо аналіз складу, структури та динаміки витрат підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

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

Вид витрат	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023		абсолютне (+; -)	відносне (%)
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	87215	82,20	75837	78,59	88827	79,30	1612	101,85
Адміністративні витрати	9527	8,98	8725	9,04	10546	9,42	1019	110,70
Витрати на збут	6351	5,99	8625	8,94	10002	8,93	3651	157,49
Інші операційні витрати	3006	2,83	2768	2,87	2309	2,06	-697	76,81
Фінансові витрати	0	0,00	546	0,57	323	0,29	323	-
Усього витрат	106099	100,0	96501	100,00	112007	100,00	5908	x

Проаналізувавши одержані дані, можемо зробити висновок, що показник собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період має тенденцію до зростання і станом на 2023 р. він становить 88827 тис. грн, що на 1612 тис. грн (1,85 %) більше порівняно з 2021 р. Загалом спостерігаємо зростання витрат по всіх досліджуваних категоріях: адміністративні витрати, витрати на збут та фінансові витрати. Знизилася тільки значення показника інших операційних витрат на 697 тис. грн (23,19 %). Таким чином, у 2023 р. порівняно з 2021 р. загальна сума витрат зросла на 5908 тис. грн.

Велике значення в системі загальної оцінки роботи суб'єкта господарювання має аналіз доходів та витрат підприємства. Це пов'язано з тим, що доходи та витрати мають безпосередній вплив на загальний фінансовий результат діяльності підприємства, який може мати як позитивний, так і негативний характер [34]. Проведемо аналіз складу, структури та динаміки доходів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Склад, структура та динаміка доходів підприємства, 2021-2023 рр.

Вид доходів	Роки						Відхилення 2023 р. від 2021 р.	
	2021		2022		2023		абсолютне (+; -)	відносне (%)
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106922	98,75	96159	98,39	112347	98,60	5425	105,07
Інші операційні доходи	1358	1,25	1569	1,61	1595	1,40	237	117,45
Усього доходів	108280	100,00	97728	100,00	113942	100,00	5662	x

Проаналізувавши одержані дані складу, структури та динаміки доходів підприємства, можемо зробити висновок, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс 5425 тис. грн (5,07 %) та становить 112347 тис. грн. Також спостерігаємо часткове зростання інших операційних доходів на 237 тис. грн (17,45 %).

Залежно від цільового призначення витрати виробництва поділяються на основні і накладні. До основних належать витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції і формують її матеріальну базу. До накладних витрат відносяться ті, які пов'язані з обслуговуванням виробництва й управлінням.

Проведемо аналіз динаміки та структури витрат на основне виробництво підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка та структура витрат на основне виробництво
підприємства, 2021-2023 рр.**

Види витрат	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021		2022		2023		абсолютне (+, -)	відносне %
	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Витрати на оплату праці</i>	34143	25,91	29689	23,65	39791	29,49	5648	116,54
<i>Відрахування на соціальні заходи</i>	7366	5,59	6322	5,04	8262	6,12	896	112,16
<i>Матеріальні витрати</i>	82510	62,61	80024	63,74	79946	59,24	-2564	96,89
з них								
насіння та посадковий матеріал	2406	2,92	2684	3,35	2233	2,79	-173	92,81
Корми	17212	20,86	25120	31,39	22088	27,63	4876	128,33
з них корми покупні	3751	4,55	2416	3,02	2975	3,72	-776	79,31
інша продукція сільського господарства	2050	2,48	2443	3,05	672	0,84	-1378	32,78
мінеральні добрива	2076	2,52	2782	3,48	1506	1,88	-570	72,54
нафтопродукти	5802	7,03	6417	8,02	7822	9,78	2020	134,82
електроенергія	1562	1,89	1955	2,44	1680	2,10	118	107,55
Паливо	45	0,05	45	0,06	103	0,13	58	228,89
запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	7285	8,83	10251	12,81	8583	10,74	1298	117,82

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати	44072	53,41	28327	35,40	35259	44,10	-8813	80,00
<i>Амортизація</i>	2594	1,97	3074	2,45	2814	2,09	220	108,48
<i>Інші операційні витрати</i>	5175	3,93	6431	5,12	4131	3,06	-1044	79,83
Всього витрат	131788	100,0	125540	100,0	134944	100,00	3156	102,39

Проаналізувавши одержані дані, можемо зробити висновок що підприємство в процесі своєї діяльності використовує такі основні види витрат: витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; матеріальні витрати (які включають витрати на галузь рослинництва і тваринництва); амортизація та інші операційні витрати.

Аналізуючи одержані дані з табл. 2.8 помічаємо зростання досліджуваних показників витрат на оплату праці на 5648 тис. грн (16,54 %), відрахування на соціальні заходи у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 896 тис. грн (12,16 %) та амортизації на 220 тис. грн (8,48 %). Спостерігаємо зниження показника матеріальних витрат підприємства по всіх категоріях на -2564 тис. грн (3,11 %) та показника інших операційних витрат на -1044 тис. грн (20,17 %). Загалом спостерігаємо зростання витрат у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 3156 тис. грн (2,39 %).

Фінансовий результат – це результат діяльності суб'єктів господарювання, що описує всі аспекти фінансової діяльності підприємства і відображає його прибуток або збиток. Цей результат невід'ємна частина загального доходу підприємства та має сприяти подальшому розвитку виробництва і підвищенню добробуту всіх співробітників, залучених в цей процес.

Проведемо дослідження динаміки фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.9).

**Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства,
2021-2023 рр.**

Показник	Роки						Відхилення 2023 р. у % до 2021 р.
	2021		2022		2023		
	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	сума, тис. грн	у % до суми	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	106922	98,75	96159	98,39	112347	98,60	105,07
Інші операційні доходи	1358	1,25	1569	1,61	1595	1,40	117,45
Усього доходів	108280	100,00	97728	100,00	113942	100,00	х
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	87215	82,20	75837	78,59	88827	79,30	101,85
Адміністративні витрати	9527	8,98	8725	9,04	10546	9,42	110,70
Витрати на збут	6351	5,99	8625	8,94	10002	8,93	157,49
Інші операційні витрати	3006	2,83	2768	2,87	2309	2,06	76,81
Фінансові витрати	0	0,00	546	0,57	323	0,29	-
Усього витрат	106099	100,00	96501	100,00	112007	100,00	х
Валовий прибуток (збиток)	19707	×	20322	×	23520	×	119,35
У % до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	×	22,60	×	26,8	×	26,5	×
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	2181	×	1773	×	2258	×	×
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	2181	×	1227	×	1935	×	×
Чистий прибуток (збиток)	2181	×	1227	×	1935	×	×
У % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	×	2,04	×	1,28	×	1,72	×
У % до валового прибутку	×	11,07	×	6,04	×	8,23	×

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.9 можемо зробити висновок, що найбільш фінансово вдалим для підприємства був 2021 рік, за результатами якого було отримано 2181 тис. грн чистого прибутку. У 2023 році частка прибутку у складі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склала 2,04%, а у валовому прибутку 11,07 %. Одночасно зі зростанням прибутків спостерігаємо зростання витрат по всіх досліджуваних категоріях. Найбільше зріс показник фінансових витрат – майже у 4 рази.

Основним джерелом доходів підприємства є виручка від реалізації продукції. Українські підприємства використовують два методи розрахунку доходів від продажу продукції: касовий метод і метод нарахувань. Щоб зменшити час між відвантаженням продукції і отриманням грошових коштів, можна використовувати різні методи планування виручки.

Проведемо аналіз динаміки та структури доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка та структура доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства, 2021-2023 рр.

Продукція	Роки									Відхилення 2023 р. до 2021 р. (%)
	2021			2022			2023			
	ц	тис. грн	%	ц	тис. грн	%	ц	тис. грн	%	
Озима пшениця	17147	11157	12,11	11767	4388	5,75	15647	6852	7,75	61,41
Кукурудза на зерно	30263	18870	20,48	13844	6870	9,00	40553	17202	19,45	91,16
Ячмінь ярий	1143	810	0,88	867	756	0,99	545	257	0,29	31,73
Овес ярий	38	30	0,03	16	12	0,02	31	18	0,02	60,00
Соняшник	14884	24770	26,89	17488	19474	25,52	13241	12972	14,67	52,37
Соя	2659	4167	4,52	7020	8148	10,68	8979	11279	12,75	270,67
ВРХ	200	758	0,82	25	59	0,08	145	552	0,62	72,82
Свині	968	3139	3,41	489	2385	3,13	551	3388	3,83	107,93
Молоко	30898	28332	30,76	31764	34012	44,58	28725	35825	40,50	126,45
Мед	12,25	88	0,10	24,6	197	0,26	11,6	105	0,12	119,32
Всього	98212	92121	100,0	83305	76301	100,0	108429	88450	100,0	96,02

Проаналізувавши одержані дані можемо зробити висновок, що протягом 2021-2023 рр. спостерігається поступове зниження показників по галузі рослинництва: озима пшениця на 38,6 %; кукурудза на зерно на 8,84 %; ячмінь ярий на 68,27 %; овес ярий на 40 %; соняшник на 47,63 % та ВРХ на 27,18 %. Одночасно з цим, маємо зростання виручки від реалізації сої в 1,7 раз; м'яса свиней на 7,93 %; молока на 26,45 %; меду на 19,32 %. Загалом проведений аналіз показав, що виручка від реалізації продукції в 2023 р. порівняно з 2021 р. знизилася на 3,98 %.

Для визначення причин зміни собівартості продукції вивчаються фактори, які на це впливають. Рівень собівартості продукції рослинництва і тваринництва залежить від комплексних факторів: собівартості продукції та собівартості виробництва.

Проведемо аналіз визначення впливу чинників на собівартість сільськогосподарської продукції підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Визначення впливу чинників на собівартість
сільськогосподарської продукції підприємства, 2021-2023 рр.**

Вид продукції	Виробничі витрати на 1 га (гол.), грн		Урожайність, ц/га (продуктивність, ц)		Собівартість 1 ц, грн			Абсолютна зміна (+;-) собівартості 1 ц, грн			
	Роки								Всього	у т.ч. за рахунок	
	2021	2023	2021	2023	2021	умовна	2023	урожайності		витрат на 1 га (гол.)	
Озима пшениця	2477,7	1911,05	50,9	54,9	48,7	37,5	34,82	-13,85	-11,1	-2,72	
Кукурудза на зерно	3006,7	2091,46	63,9	69,6	47,1	32,8	30,05	-17,03	-14,3	-2,70	
Ячмінь ярий	2426,4	499,47	44,6	29,6	54,4	11,2	16,88	-37,54	-43,2	5,68	
Овес ярий	2560,0	1080,00	51,2	48,0	50,0	21,1	22,50	-27,50	-28,9	1,41	
Соняшник	3461,8	1837,50	27,3	24,2	126,8	67,3	75,86	-50,91	-59,5	8,57	
Соя	2550,0	2430,95	25,4	32,4	100,3	95,6	75,03	-25,27	-4,7	-20,59	
ВРХ	1013,8	1002,56	2,7	2,7	379,0	374,8	374,52	-4,46	-4,2	-0,27	
Свині	575,7	737,18	1,8	1,0	316,9	405,8	737,18	420,25	88,9	331,38	
Молоко	5985,2	7237,27	75,4	70,0	79,4	96,0	103,33	23,91	16,6	7,29	

Проаналізувавши одержані дані, можемо зробити висновок, що показник собівартості 1 ц не має однакої динаміки по всіх досліджених групах продукції, оскільки по деяких ми спостерігаємо зростання, а по деяких зниження. Зокрема значно зріс показник собівартості 1 ц м'яса свиней на 420,25 грн/ц та молока на 23,91 грн/ц.

Проаналізуємо детальніше, що саме вплинуло на зростання чи зниження показника собівартості по кожному виду продукції, зокрема: зниження собівартості озимої пшениці на 13,85 грн/ц пов'язане зі зниженням

урожайності на -11,1 та витрат на 1 га на -2,72; зниження собівартості кукурудзи на зерно на -17,03 грн/ц пов'язане зі зниженням урожайності на -14,3 грн/ц та витрат 1 га на -2,70 грн/ц; зниження собівартості ячменю ярого на -37,54 грн/ц пов'язане зі зниженням урожайності на -43,2 грн/ц та зростання витрат 1 га на 5,68; зниження собівартості вівса ярого на -27,50 грн/ц пов'язане зі зниженням урожайності на -28,8 грн/ц та зростанням витрат 1 га на 1,41 грн/ц; зниження собівартості соняшнику на -50,91 грн/ц пов'язане зі зниженням урожайності на -59,5 грн/ц та зростанням витрат 1 га на 8,57 грн/ц; зниження собівартості сої на -25,27 грн/ц пов'язане зі зниженням урожайності на -4,7 грн/ц та зниженням витрат 1 га на -20,59 грн/ц; зниження собівартості ВРХ на -4,46 грн/ц раз пов'язане зі зниженням продуктивності на -4,2 грн/ц та зниженням витрат 1 га на -0,27 грн/ц; зростання собівартості свиней на 420,25 грн/ц пов'язане зі зростанням продуктивності на 88,9 грн/ц та зростанням витрат 1 га на 331,38 грн/ц; зростання собівартості 1 ц молока на 23,91 грн/ц пов'язане зі зростанням продуктивності на 16,6 грн/ц та зростанням витрат 1 га на 7,29 грн/ц.

Таким чином, на зростання чи зниження показника собівартості 1 ц впливає значення двох показників: урожайності (продуктивності), ц та виробничих витрат на 1 га.

Витрати підприємства займають одне з найважливіших місць як в теоретичному, так і в практичному плані. Однією з основних умов ефективного управління аграрним підприємством є отримання повної, своєчасної та достовірної інформації про витрати, що формують собівартість продукції (товарів, робіт, послуг). Оскільки бухгалтерський облік надає основну частину такої інформації, одним з найбільш важливих і трудомістких його розділів є облік виробничих витрат, які визначають собівартість продукції [26].

Проведемо розрахунок загального індексу витрат підприємства. Вихідні дані для проведення факторного аналізу виробничих витрат підприємства наведені в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Вихідні дані для проведення факторного аналізу виробничих витрат підприємства, 2021, 2023 рр.

Вид продукції	2021 р.		2023 р.		Виробнича собівартість, грн/ц		Умовні виробничі витрати, тис.грн
	обсяг виробництва продукції, ц	виробничі витрати, тис. грн	обсяг виробництва продукції, ц	Виробничі витрати, тис. грн	2020 р.	2022 р.	
	Ово	Ово*Со	ОВ1	ОВ1*С1	Со	С1	
Озима пшениця	17817	8672	20853	7262	486,73	348,25	10149,70
Кукурудза на зерно	42144	19844	49690	14933	470,86	300,52	23397,12
Ячмінь ярий	11147	6066	5621	949	544,18	168,83	3058,85
Овес ярий	512	256	480	108	500,00	225,00	240,00
Соняшник	15020	19040	13565	10290	1267,64	758,57	17195,58
Соя	9152	9180	16750	12568	1003,06	750,33	16801,25
ВРХ	1827	6924	1566	5865	3789,82	3745,21	5934,86
Свині	1902	6028	1041	7674	3169,30	7371,76	3299,24
Молоко	33159	26335	30819	31844	794,20	1033,26	24476,56

Розглянемо в табл. 2.13 результати розрахованих індексів витрат підприємства.

Таблиця 2.13

Індекси витрат підприємства

Вид продукції	Загальний індекс витрат $I_{ВВ}$	Зміна обсягу виробництва продукції $I_{ОВ}$	Зміна собівартості одиниці продукції $I_{С}$
Озима пшениця	0,84	1,17	0,72
Кукурудза на зерно	0,75	1,18	0,64
Ячмінь ярий	0,16	0,50	0,31
Овес ярий	0,42	0,94	0,45
Соняшник	0,54	0,90	0,60
Соя	1,37	1,83	0,75
ВРХ	0,85	0,86	0,99
Свині	1,27	0,55	2,33
Молоко	1,21	0,93	1,30

Аналізуючи одержані дані помічаємо, що найвищий індекс витрат мають такі види продукції підприємства: соя, свині та молоко. Найнижчий індекс витрат має ярий ячмінь.

Розглянемо приріст (зниження) виробничих витрат підприємства за видами продукції (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Приріст (зниження) виробничих витрат підприємства

Вид продукції	ΔBV	ΔBV_{OV}	ΔBV_C
Озима пшениця	-1410	1477,70	-2887,70
Кукурудза на зерно	-4911	3553,12	-8464,12
Ячмінь ярий	-5117	-3007,15	-2109,85
Овес ярий	-148	-16,00	-132,00
Соняшник	-8750	-1844,42	-6905,58
Соя	3388	7621,25	-4233,25
ВРХ	-1059	-989,14	-69,86
Свині	1646	-2728,76	4374,76
Молоко	5509	-1858,44	7367,44

Проаналізувавши одержані дані з табл. 2.14, можемо зробити висновок, що спостерігається зниження виробничих витрат протягом періодів, що порівнюються. Найбільшим чином зниження виробничих витрат пов'язане зі зміною собівартості одиниці продукції та за рахунок зміни обсягу виробництва продукції.

Отже, для підвищення прибутковості та розвитку аграрного підприємства важливо знизити виробничі витрати. Ефективність витрат підприємства визначається прибутковістю, яка залежить від ціни реалізації та собівартості. Таким чином, зменшення собівартості виробництва веде до збільшення рентабельності, якщо ціна продажу залишається незмінною або зростає.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Управління витратами є ключовим інструментом для забезпечення оптимальної собівартості та досягнення високого економічного результату. Собівартість сільськогосподарської продукції є критичним показником для ефективності аграрного підприємства, оскільки вона відображає всі витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

Розглянемо напрями удосконалення системи управління витратами на підприємстві, які допоможуть підвищити його ефективність і конкурентоспроможність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення системи управління витратами на підприємстві

№ п/п	Напрями	Характеристика
1	Впровадження передових методів обліку і контролю витрат	Використання сучасних програмних та апаратних засобів для автоматизації обліку та контролю за витратами дозволяє підприємствам ефективніше відслідковувати, аналізувати та контролювати свої витрати
2	Ефективне використання трудових ресурсів	Організація праці з максимальною ефективністю, впровадження системи мотивації для співробітників, яка стимулює економічне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та пошук інноваційних шляхів зменшення витрат
3	Оптимізація виробничих процесів	Перегляд і оптимізація виробничих процесів для зменшення витрат, використання більш ефективних технологій і матеріалів
4	Активна закупівля і управління постачальниками	Проведення конкурентних торгів і пошук найкращих умов від постачальників, а також забезпечення якості товарів і послуг за оптимальними цінами
5	Вдосконалення управління запасами	Оптимізація рівня запасів і запасових оборотів, що дозволяє зменшити витрати на утримання запасів і уникнути їхнього звільнення
6	Залучення до управління витратами всіх підрозділів підприємства	Впровадження культури ефективного використання ресурсів на всіх рівнях підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси тощо
7	Підвищення продуктивності	Застосування сучасних методів обробки землі, використання сучасних сортів та гібридів, які мають високі врожайність і стійкість до шкідників і хвороб
8	Розвиток інновацій	Інвестування в дослідження та розвиток нових технологій, які можуть покращити продуктивність та знизити витрати

Розглянуті в табл. 3.1 напрями спрямовані на покращення управління витратами, забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення продуктивності, допоможуть знизити собівартість продукції, збільшити її конкурентоспроможність на ринку та забезпечити аграрному підприємству стійкий економічний результат.

Першим напрямом удосконалення системи управління витратами на підприємстві є впровадження передових методів обліку і контролю витрат. Для цього можна застосувати кілька методів, серед яких: системи обліку витрат (ERP – Enterprise Resource Planning); аналіз витрат (ABC – Activity-Based Costing); стратегічне планування витрат; контроль і аудит витрат; використання технологій (Big Data); навчання та розвиток персоналу.

В аграрних підприємствах системи управління витратами часто зосереджені на перевірці фінансових та виробничих показників, а також аналізі стану майна. Однак для досягнення економічної вигоди важливо використовувати систему управління витратами, де функції прямо пов'язані з ефективним використанням виробничих ресурсів.

Ми рекомендуємо підприємству впровадити інформаційну систему планування ресурсів підприємства – Enterprise Resource Planning (ERP). Дана система призначена для виявлення та планування управлінських ресурсів підприємства, які споживаються у процесі виробництва, закупівель, доставки, бухгалтерського обліку та інших процесах, необхідних для виконання замовлень споживачів у сфері виробництва, дистрибуції та надання послуг. Це метод ефективного планування та управління управлінськими ресурсами, необхідними для виконання замовлень [12].

Отже, система ERP відображає інтегровані підходи до управління усіма аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства, та має ряд переваг від свого впровадження, зокрема: інтеграція процесів (система об'єднує всі ключові області: фінанси, управління запасами, виробництво, ресурси та людей у єдину систему, що дозволяє забезпечити структурованість даних та уніфікований доступ до них); оптимізація процесів

(автоматизація операцій та процесів, що зменшує час й зусилля, необхідні для їх виконання); покращення прийняття рішень (надає керівництву підприємства доступ до реального часу, аналітики та звітності, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних); збільшення продуктивності (завдяки автоматизації процесів і зменшенню подвійної роботи); покращення відносин з клієнтами і постачальниками (завдяки обміну даних через систему підприємство може покращити відносини з клієнтами та постачальниками, забезпечуючи ефективний обмін інформацією та підтримуючи партнерські відносини).

Отже, система ERP є рекомендованою для сучасного підприємства, оскільки дозволяє управляти різними аспектами бізнесу ефективніше та сприяє його успішному функціонуванню на ринку.

Впровадження нових технологій потребує нових знань, вмінь та навичок від персоналу підприємства або ж залучення на роботу нових працівників. У підприємстві в підпорядкуванні згідно організаційної структури (Додаток А) є три основні відділи: бухгалтерія; планово-економічний відділ та відділ кадрів. Кожен з даних відділів частково веде контроль витрат підприємства, що є не дуже ефективним, оскільки відповідальність за зростання-зниження витрат розсіюється між різними відділами. Ми рекомендуємо створити окремий відділ, центр відповідальності [20], керівник якого контролюватиме витрати, доходи та інвестиції в технології. Даний відділ буде моніторити потребу у нових технологія, відслідковуватиме заходи мотивування працівників підприємства та контролюватиме витрати на їх впровадження (Додаток Б). Відділ витрат буде в постійному взаємозв'язку зі всіма підрозділами підприємства. Таким чином, ми зможемо реалізувати ще один напрям удосконалення системи управління витратами на підприємстві – залучення до управління витратами всіх підрозділів підприємства, тобто впровадження культури ефективного використання ресурсів на всіх рівнях підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Важливими напрямками удосконалення системи управління витратами є оптимізація виробничих процесів, розвиток інновацій та підвищення продуктивності праці. Дані напрями можна реалізувати шляхом впровадження нових технологій та сортів.

Ми рекомендуємо підприємству придбати культиватор просапний КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив (8 рядковий) [15].

Проведені розрахунки ефективності витрат на удосконалення організації праці працівників підрозділу за рахунок придбання культиватора просапного КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив розміщені в Додатку В.

Таблиця 3.2

**Ефективність витрат на удосконалення організації праці
працівників підрозділу завдяки придбанню культиватора просапного
КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив**

Показник	Значення
Продуктивність праці, %	18,75
Збільшення виробітку за рахунок підвищення продуктивності праці, тис. грн	63,97
Збільшення виробництва валової продукції, тис. грн	511,76
Додатковий прибуток, тис. грн	102,35
Додатковий грошовий потік, тис. грн	127,35
Чиста теперішня вартість додаткового грошового потоку, тис. грн	66,7
Індекс прибутковості	1,27
Термін окупності капітальних вкладень, років	3,1

Отже, впровадження культиватора просапного КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних добрив на підприємстві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 127,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3,1 роки.

Розглянемо детальніше напрям удосконалення системи управління витратами на підприємстві – підвищення продуктивності. Даний напрям реалізується через застосування сучасних методів обробітку землі,

використання сучасних сортів та гібридів, які мають високі врожайність і стійкість до шкідників і хвороб. Попередньо ми запропонували купівлю нового культиватору для внесення рідких мінеральних добрив. Надалі рекомендуємо здійснити сортооновлення та впровадити нові високоврожайні сорти сільськогосподарських культур які мають вищі показники якості, що в результаті призведе до збільшення урожайності та прибутковості підприємства.

Таблиця 3.3

Резерви збільшення обсягів виробництва продукції рослинництва за рахунок впровадження нових сортів у підприємстві, 2024 р.

С/г культури	Площа, яка засіяна новими сортами	Урожайність ц/га		Прибуток на 1ц грн	Резерви збільшення обсягів виробництва продукції		
		традиційні сорти	нові сорти		з 1 га, ц	з усієї площі	
						у нат. виразі, ц	вал. прибутку, тис. грн
Озима пшениця	100	54,88	75,0	67,23	20,1	2012,0	135,27
Ячмінь ярий	50	29,58	55,0	37,72	25,4	1271,0	47,94
Кукурудза на зерно	200	69,59	115,0	100,93	45,4	9082,0	916,61
Соя	150	32,40	40,0	271,16	7,6	1140,0	309,13
Соняшник	200	24,22	46,0	215,78	21,8	4356,0	939,92
Всього	700	х	х	205,87	90,95	12365,00	2545,63

Аналізуючи одержані дані з табл. 3.1, можемо зробити висновок, що за рахунок впровадження більш високопродуктивних сортів озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи на зерно, сої та соняшнику, підприємство зможе додатково отримати 2545,63 тис. грн прибутку від їх реалізації та забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

Одним з найважливіших напрямків удосконалення системи управління витратами на підприємстві є ефективне використання трудових ресурсів, оскільки саме трудові ресурси є основним ресурсом будь-якого підприємства. Суть даного методу полягає в організації праці з максимальною ефективністю, впровадженні системи мотивації для співробітників, яка стимулюватиме економне використання ресурсів,

підвищення продуктивності праці та пошук інноваційних шляхів зменшення витрат.

Впровадження системи мотивації праці для працівників досліджуваного підприємства є важливою складовою успіху в управлінні персоналом і досягненні більшої продуктивності. Розглянемо основні складові, які потрібно врахувати при створенні системи мотивації (рис. 3.1).

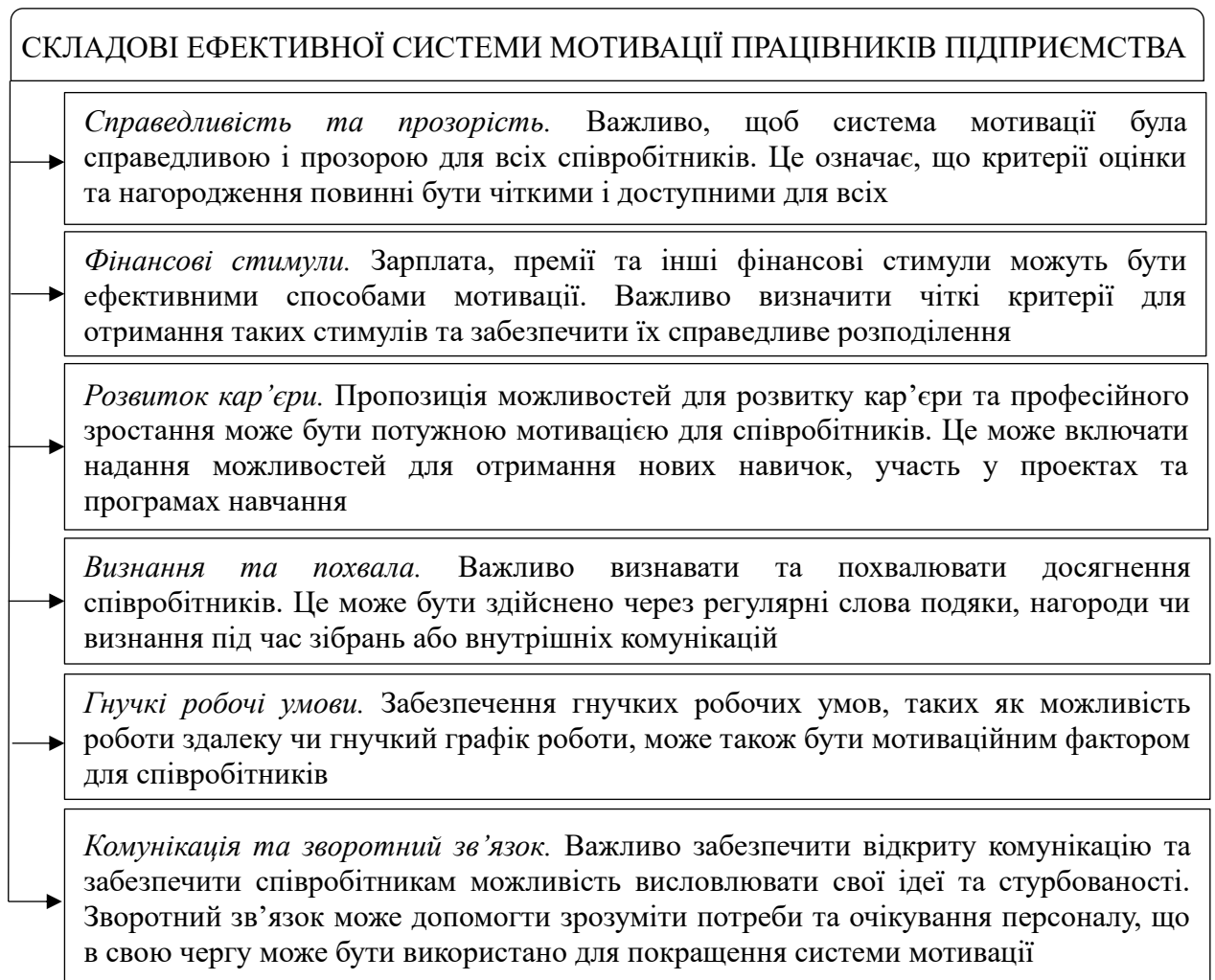


Рис. 3.1. Складові ефективною системи мотивації працівників підприємства

Розглянуті на рис. 3.1 складові можуть бути використані для створення комплексної системи мотивації, яка відповідає потребам та особливостям досліджуваного аграрного підприємства.

Удосконалення системи управління витратами підприємства є

процесом постійного вдосконалення стратегій, методів і інструментів, спрямований на ефективне управління витратами з метою підвищення ефективності, оптимізації витрат та збільшення загальної прибутковості підприємства. Таким чином, основна сутність удосконалення системи управління витратами полягає в постійному аналізі і контролі витрат, що дозволяє ідентифікувати ключові області, де можна здійснити заходи з оптимізації та зниження витрат; оптимізації процесів і ресурсів, що передбачає розробку та впровадження ефективних процесів та політик; впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів управління витратами, збору та аналізу даних, що дозволяє підприємствам ефективніше використовувати ресурси та знижувати адміністративні витрати; стратегічне планування витрат; навчання та розвиток персоналу допомагає залучити працівників до процесу удосконалення системи управління витратами та підвищує їхню ефективність у цій сфері.

Таким чином, удосконалення системи управління витратами є постійним безперервним процесом, що вимагає систематичного аналізу, оновлення і впровадження нових підходів та інструментів з метою постійного покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз системи управління витратами підприємства Полтавської області дозволяє зробити наступні висновки:

1. За досліджуваний період показники загальної земельної площі, площа сільськогосподарських угідь та ріллі залишалися без змін. Навантаження ріллі на одного середньооблікового працівника протягом досліджених років зросло на 0,19 га та станом на 2022 р. становить 14,48 га. На зростання даного показника вплинуло зниження чисельності працівників.

2. Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві знизилася на 3 особи та становить 227 осіб. Продуктивність праці у 2022 році порівняно з 2020 роком знизилася на 63,79 тис. грн/особу та становить 221,5 тис.грн/особу.

3. Вартість основних засобів у 2023 році знизилася на 344 тис. грн (2,98 %) порівняно з 2021 р. та становить 16507,5 тис. грн. Коефіцієнт придатності основних засобів в динаміці, протягом трьох досліджуваних років знижується. Зростання спостерігаємо лише показника фондівддачі у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 0,83 грн (13,80 %).

4. Зріс тільки показник виручки від реалізації продукції і послуг на 5425 тис. грн (5,07 %). Негативним є зниження чистого прибутку, показник якого у 2023 році становить 1935 тис.грн, що на 246 тис. грн менше порівняно з 2021 роком. На підприємстві в останні роки знижується ефективність діяльності, тому виникає потреба в аналізі системи управління витратами.

5. Показник собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період має тенденцію до зростання і станом на 2023 р. він становить 88827 тис. грн, що на 1612 тис. грн (1,85 %) більше порівняно з 2021 р. Загалом спостерігаємо зростання витрат по всіх досліджуваних категоріях. Знизилася тільки значення показника інших операційних витрат на 697 тис. грн (23,19 %). Таким чином, у 2023 р. порівняно з 2021 р. загальна сума витрат зросла на 5908 тис. грн.

6. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 р. порівняно з 2021 р. зріс 5425 тис. грн (5,07 %) та становить 112347 тис. грн. Також спостерігаємо часткове зростання інших операційних доходів на 237 тис. грн (17,45 %).

7. Зросли показники витрат на оплату праці на 5648 тис. грн (16,54 %), відрахування на соціальні заходи у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 896 тис. грн (12,16 %) та амортизації на 220 тис. грн (8,48 %). Спостерігаємо зниження показника матеріальних витрат підприємства по всіх категоріях на -2564 тис. грн (3,11 %) та показника інших операційних витрат на -1044 тис. грн (20,17 %). Загалом спостерігаємо зростання витрат у 2023 р. порівняно з 2021 р. на 3156 тис. грн (2,39 %).

8. Найбільш фінансово вдалим для підприємства був 2021 рік, за результатами якого було отримано 2181 тис. грн чистого прибутку. У 2023 році частка прибутку у складі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склала 2,04%, а у валовому прибутку 11,07 %. Одночасно зі зростанням прибутків спостерігаємо зростання витрат по всіх досліджуваних категоріях. Найбільше зріс показник фінансових витрат – майже у 4 рази.

9. Проведений аналіз визначення впливу чинників на собівартість сільськогосподарської продукції підприємства показав, що показник собівартості 1 ц не має однакої динаміки по всіх досліджених групах продукції, оскільки по деяких ми спостерігаємо зростання, а по деяких зниження. Зокрема значно зріс показник собівартості 1 ц м'яса свиней на 420,25 грн/ц та молока на 23,91 грн/ц.

Проведений аналіз системи управління витратами підприємства Полтавської області дозволяє внести такі пропозиції щодо її удосконалення:

1. Рекомендовані напрями удосконалення системи управління витратами на підприємстві серед яких: впровадження передових методів обліку і контролю витрат; ефективне використання трудових ресурсів; оптимізація виробничих процесів; активна закупівля і управління

постачальниками; удосконалення управління запасами; залучення до управління витратами всіх підрозділів підприємства; підвищення продуктивності та розвиток інновацій. Напрями спрямовані на покращення управління витратами, забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства, підвищення продуктивності, допоможуть знизити собівартість продукції, збільшити її конкурентоспроможність на ринку та забезпечити аграрному підприємству стійкий економічний результат.

2. Ми рекомендуємо впровадити інформаційну систему планування ресурсів підприємства – Enterprise Resource Planning (ERP). Дана система призначена для виявлення та планування управлінських ресурсів підприємства, які споживаються у процесі виробництва, закупівель, доставки, бухгалтерського обліку та інших процесах, необхідних для виконання замовлень споживачів у сфері виробництва, дистрибуції та надання послуг. Це метод ефективного планування та управління управлінськими ресурсами.

3. Запропоновано створити окремий відділ, центр відповідальності витрат, керівник якого контролюватиме витрати, доходи та інвестиції в технології. Даний відділ буде моніторити потребу у нових технологія, відслідковуватиме заходи мотивування працівників підприємства та контролюватиме витрати на їх впровадження. Відділ витрат буде в постійному взаємозв'язку зі всіма підрозділами підприємства. Таким чином, ми зможемо реалізувати ще один напрям удосконалення системи управління витратами на підприємстві – залучення до управління витратами всіх підрозділів підприємства, тобто впровадження культури ефективного використання ресурсів на всіх рівнях підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

4. Важливими напрямками удосконалення системи управління витратами є оптимізація виробничих процесів, розвиток інновацій та підвищення продуктивності праці. Ми рекомендуємо підприємству придбати культиватор просапний КПН-5,6-05 з системою внесення рідких мінеральних

добрив (8 рядковий). Впровадження культиватора на підприємстві є доцільним. Капітальні витрати на впровадження заходів будуть компенсовані, підприємство додатково може отримати 127,35 тис. грн грошового потоку у теперішній вартості. Термін окупності витрат становитиме 3,1 роки.

5. Рекомендуємо здійснити сортооновлення та впровадити нові високоврожайні сорти сільськогосподарських культур які мають вищі показники якості, що в результаті призведе до збільшення урожайності та прибутковості підприємства. За рахунок впровадження більш високопродуктивних сортів озимої пшениці, ярого ячменю, кукурудзи на зерно, сої та соняшнику, підприємство зможе додатково отримати 2545,63 тис. грн прибутку від їх реалізації та забезпечить більш повне використання потенціалу земельних ресурсів.

6. Рекомендовано впровадження системи мотивації праці для працівників основними складовими якої є: справедливість та прозорість, фінансові стимули, розвиток кар'єри, визнання та похвала, гнучкі робочі умови, комунікація та зворотній зв'язок. Запропоновані складові можуть бути використані для створення комплексної системи мотивації, яка відповідає потребам та особливостям досліджуваного аграрного підприємства.