

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

ЛАПКОВСЬКА МАРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ХОМІЮК НАТАЛІЯ ЛЕОНІДІВНА,
доктор економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ ЛАПКОВСЬКІЙ МАРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: Формування системи управління витратами підприємства (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Хомюк Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління витратами підприємства.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: розкрити сутність та складові витрат підприємства; дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства; систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління витратами підприємства; дати загальну характеристику ***** та основним його техніко-економічним показникам; проаналізувати складові витрат *****; оцінити ефективність управління витратами *****.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами *****.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління витратами підприємства.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Марина ЛАПКОВСЬКА
Керівник роботи		Наталія ХОМІЮК

АНОТАЦІЯ

Лапковська М. О. Формування системи управління витратами підприємства (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі розкрита сутність та складові витрат підприємства. Досліджено особливості формування системи управління витратами. Розглянуто методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління витратами підприємства. Надана загальна характеристика ***** та основним його техніко-економічним показникам. Проаналізовано управління витратами *****. Оцінена ефективність управління витратами *****. Виявлено проблеми та розроблено рекомендації щодо подальшого удосконалення управління витратами на *****.

Ключові слова: витрати, управління витратами, собівартість, оптимізація, ABC-аналіз.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові витрат на підприємстві	8
1.2. Особливості формування системи управління витратами на підприємстві	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління витратами на підприємстві	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ *****	24
2.1. Загальна характеристика ***** та аналіз основних показників його діяльності	24
2.2. Аналіз складових витрат *****	35
2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами *****	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах постійних змін на ринку ефективне управління витратами стає ключовим елементом успішної стратегії підприємства. Управління витратами визначає стратегічний успіх підприємства та є ключовим елементом корпоративного управління. В умовах зростаючої конкуренції, швидких змін на ринку та економічної нестабільності, підприємства повинні постійно оновлювати свої стратегії управління витратами для забезпечення ефективності та стійкості бізнесу. Ефективне управління витратами сприяє формуванню фінансової стійкості підприємства і забезпечує сталий розвиток у перспективі.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – теоретико-методичне обґрунтування та дослідження процесів формування системи управління витратами підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання таких основних завдань:

- розкрити сутність та складові витрат підприємства;
- дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства;
- систематизувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління витратами підприємства;
- дати загальну характеристику ***** та основним його техніко-економічним показникам;
- проаналізувати складові витрат *****;
- оцінити ефективність системи управління витратами *****.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами *****.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління витратами підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано такі методи: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, ABC-аналізу, спостереження, опису, узагальнення.

Практична значущість. Проведене дослідження є практично значущим для *******, оскільки результати дослідження надають можливість зрозуміти, як краще управляти витратами, виявляючи ефективні та неефективні підходи та методи. Результати оцінки ефективності управління витратами на підприємстві стануть важливим інструментом для прийняття обґрунтованих рішень та постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Зменшення зайвих витрат та оптимізація управління ними призведе до покращення фінансового стану підприємства, збільшення його прибутковості та конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження обговорено й схвалено на двох міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023), «Теорія та практика менеджменту» (Луцьк, 2024).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові витрат на підприємстві

Витрати – це вартісне вираження використання різних видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових тощо) для досягнення певних цілей діяльності підприємства.

Під витратами розуміються ті витрати, що призводять до зменшення активів (наприклад, витрати на сировину, матеріали тощо) або збільшення зобов'язань (наприклад, виплата заробітної плати, вартість послуг з оперативної оренди тощо) [1].

Для забезпечення результативного контролю та оптимізації витратних статей підприємства, важливо чітко визначити, чи стосуються вони поточного оперативного управління, чи є складовою частиною стратегічного плану розвитку підприємства. Адекватний розподіл витрат за відповідними категоріями є запорукою прийняття якісних управлінських рішень, спрямованих на раціоналізацію витрат та підвищення рентабельності господарської діяльності підприємства [2].

Класифікація витрат не лише має формальну функцію, але є важливим інструментом для розробки системи управління витратами та створення відповідного механізму формування витрат і прийняття оптимальних господарських рішень на її основі [3]. Витрати підприємства можна класифікувати за різними ознаками, зокрема, за видами діяльності, економічним змістом та способом відношення до виробництва окремих видів продукції.

За видами діяльності витрати поділяються на операційні витрати, пов'язані з основною виробничою діяльністю – виготовленням продукції, наданням послуг, виконанням робіт; інвестиційні витрати, що охоплюють

вкладення коштів у придбання чи створення необоротних активів, капітальне будівництво тощо; а також фінансові витрати, які включають витрати на обслуговування кредитів, позик, випуск цінних паперів.

За економічним змістом виділяють матеріальні витрати (на сировину, матеріали, комплектуючі, запчастини), витрати на оплату праці персоналу, відрахування на соціальні заходи, амортизацію необоротних активів та інші операційні витрати (різноманітні витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства) [4].

За способом віднесення на конкретні види продукції витрати поділяються на прямі, які безпосередньо пов'язані з виробництвом певного виду продукції та непрямі, які неможливо прямо відносити на виготовлення окремих видів продукції [4].

Серед прямих витрат ще виділяють:

- прямі матеріальні витрати – вартість матеріалів, що стали частиною готових виробів;
- прямі витрати на оплату праці – заробітна плата робітників, задіяних у виготовленні продукції;
- інші прямі витрати – амортизація, оренда обладнання, відрахування на соціальні заходи тощо [4].

Така класифікація дозволяє структурувати та деталізувати витратні статті для ефективного управління ними.

Під час управління витратами важливо розглядати та аналізувати структурні складові, які визначають співвідношення за різними класифікаційними ознаками. Структура витрат містить кілька ключових елементів. По-перше, видова структура відображає виробничий процес з точки зору використання ресурсів, що дозволяє визначити, наскільки виробництво залежить від матеріальних, капітальних або трудових ресурсів. По-друге, співвідношення прямих і непрямих витрат вказує на складність калькуляції витрат: чим складніше розмежування прямих та непрямих витрат, тим більше уваги потрібно приділити точності обліку. Нарешті, розподіл на змінні та

постійні витрати показує, наскільки зміни обсягів виробництва та продажів впливають на прибутковість. Більша частка постійних витрат у загальній структурі вимагає більшого обсягу виробництва для досягнення безбитковості [5, с. 12–13].

Дослідження поведінки витрат на підприємстві показує, що більшість з них мають неоднозначний характер, а їх поділ на групи є умовним. Деякі витрати можна прямо відносити на продукцію, інші – ні. Певні витрати важливі для одних рішень і не мають значення для інших. Класифікація витрат різними авторами відрізняється, і немає єдиного підходу до їх групування [6].

Собівартість продукції на виробництві – це сукупність всіх витрат, які необхідно здійснити для виготовлення одиниці товару або послуги. Це поняття важливе для підприємства, оскільки воно допомагає визначити оптимальні ціни на продукцію, забезпечує контроль за витратами та дозволяє приймати управлінські рішення для підвищення ефективності виробництва.

Перш за все, собівартість включає прямі матеріальні витрати. Це витрати на сировину, компоненти та матеріали, які необхідні для виготовлення продукції.

Друга складова – прямі трудові витрати. Це оплата праці працівників, які безпосередньо беруть участь у виробництві товару. Вони розраховуються на основі робочого часу або обсягу виконаної роботи.

Третім компонентом є витрати на операційну діяльність, такі як витрати на електроенергію, оренду приміщень, амортизацію обладнання та інші накладні витрати.

На практиці не всі витрати звітного періоду пов'язані з виробництвом. Для визначення собівартості продукції розрізняють виробничі витрати (безпосередньо пов'язані з її виробництвом) та витрати періоду (не включаються до собівартості активів, а враховуються як витрати того періоду, в якому вони здійснені). Підприємства, що займаються виробництвом, включають до витрат періоду такі функції, як управління, маркетинг, дослідження та розробка [7].

Собівартість є не лише важливим економічним показником, а й якісним індикатором ефективності діяльності підприємства, адже її величина відображає раціональність використання всіх наявних у його розпорядженні ресурсів. Чим більш продуктивно функціонує підприємство, інтенсивніше задіює виробничі потужності, впроваджує передові техніки, технології та організаційні рішення, тим нижчою буде собівартість виробленої ним продукції [8, с. 183]. Таким чином, досягнення нижчого рівня собівартості є одним з ключових чинників підвищення результативності виробничо-господарської діяльності суб'єкта господарювання та важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Зниження собівартості дозволяє оптимізувати витрачання ресурсів, мінімізувати втрати та непродуктивні витрати, максимально ефективно використовувати наявні виробничі потужності та технологічні процеси. Відповідно, система управління собівартістю продукції є невід'ємним елементом загальної системи управління витратами підприємства, спрямованої на підвищення рентабельності його операцій.

Важливо зауважити, що сукупні операційні витрати за певний період і собівартість всієї готової продукції за цей же період не завжди збігаються через коливання залишків незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів та використання різних методів обчислення собівартості продукції [9, с. 32].

Належна класифікація та аналіз структури витрат дозволяють визначити ключові важелі впливу та прийняти виважені управлінські рішення для раціоналізації витрат. Це є запорукою ефективного управління витратами та прийняття виважених управлінських рішень, спрямованих на зниження собівартості продукції та підвищення рентабельності й конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Особливості формування системи управління витратами на підприємстві

Управління витратами – це не лише стратегічний, а й тактичний підхід до контролю та оптимізації фінансових витрат в організації або підприємстві. Управління витратами можна визначити як цілеспрямований процес формування витрат за їх типами, місцями виникнення та об'єктами, а також постійний контроль за рівнем використання ресурсів і стимулювання економії [10].

Головною метою управління витратами є оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів, досягнення оптимальної структури витрат та забезпечення прийняттого рівня ризиків [5, с. 19]. Для досягнення цілей управління витратами необхідно мінімізувати витрати, знижувати їх суми, забезпечувати перевищення доходів над витратами та підвищувати рівень віддачі від витрат [11].

Системний підхід розглядає управління витратами як систему взаємопов'язаних елементів, між якими існують зв'язки та визначаються механізми взаємодії, що дозволяють досягти конкретної мети [12].

Для забезпечення дієвого функціонування системи управління витратами необхідно дотримуватись кількох ключових умов: чітко розподіляти відповідальність між окремими центрами; здійснювати прогнозування обсягів залучення додаткових фінансових ресурсів у майбутніх періодах; вживати заходів для досягнення максимально високої віддачі від задіяних ресурсів підприємства [13]. Комплексне виконання цих вимог дозволить організації отримати користь від впровадженої системи контролю та оптимізації видатків.

Суб'єктами управління є уповноважені особи чи структурні підрозділи організації, наділені відповідними компетенціями та відповідальністю за прийняття рішень щодо раціоналізації витрат. Рівень їхньої професійної підготовки та здатність до стратегічного мислення визначають результативність запроваджених заходів.

Об'єктом управлінського впливу виступають витрати, пов'язані з розробкою, виробництвом, реалізацією, експлуатацією та утилізацією продукції на всіх етапах її життєвого циклу [5, с. 20]. Прискіпливий аналіз та оптимізація усіх складових цих витрат забезпечують максимально ефективно використання ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

Злагоджена взаємодія керівного органу та об'єкта управління дозволяє впроваджувати дієві стратегії, методи та інструменти, орієнтовані на зниження витрат і підвищення рентабельності виробничих процесів. Системний підхід до управління витратами уможливорює досягнення вагомих економічних результатів та посилення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Підприємства, які контролюють власні витрати, мають змогу пропонувати більш конкурентоспроможні ціни на товари чи послуги, підвищуючи тим самим свою привабливість для споживачів та розширюючи присутність на ринку. Мінімізація невиправданих витрат сприяє зростанню прибутковості, адже ефективно управління цим процесом передбачає не лише скорочення витрат, а й нарощування вартості кінцевого продукту чи сервісу.

Оптимізація витратних статей також відкриває додаткові ресурси для інноваційного розвитку та впровадження новітніх продуктів чи послуг. Засоби, що раніше безрезультатно витрачалися, можна спрямувати на дослідницьку та конструкторську діяльність.

Вправне управління витратами допомагає мінімізувати фінансові ризики, пов'язані з коливанням цін на ресурси, змінами ринкової кон'юнктури та іншими чинниками. Відтак підприємство набуває стійкості й спроможності протистояти негативним впливам зовнішнього середовища.

Управління витратами включає в себе аналіз, планування та контроль всіх аспектів фінансових витрат, щоб забезпечити ефективність та оптимізацію використання коштів. Відповідно, він вимагає постійного вдосконалення процесів та впровадження сучасних стратегій управління ресурсами.

Розглянемо основні аспекти управління витратами.

1. Аналіз та структурування витрат. Першочерговим етапом є ґрунтовне дослідження різновидів витрат, що можуть виникнути у процесі господарської діяльності підприємства. Метою аналізу витрат підприємства є всебічна оцінка їх рівня, динаміки та структури, а також обґрунтування управлінських рішень для подальшої оптимізації витрат [14]. Аналіз охоплює виокремлення прямих і непрямих, постійних і змінних витрат, а також їх розподіл за функціональним призначенням. Наприклад, прямі витрати безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції чи наданням послуг, тоді як непрямі можуть стосуватися адміністративної сфери. Деталізований аналіз дозволяє визначити ключові джерела витрат у різних ланках діяльності суб'єкта господарювання.

Вивчення витратної складової сприяє окресленню стратегічних пріоритетів підприємства, вказуючи на сфери, де інвестиції матимуть найвищу віддачу. Ретельне дослідження витрат уможливорює складання реалістичних бюджетів та стратегічних планів.

Класифікація витрат на підприємстві є процесом їх групування за певними критеріями задля зручності управління та аналізу фінансових даних. Така систематизація полегшує контроль та вивчення різних аспектів витрат.

Структурований розподіл витрат допомагає у зручному аналізі фінансової звітності, прийнятті управлінських рішень, плануванні та моніторингу витрат. За допомогою класифікації підприємство може виявити сфери надмірних витрат, розробляти бюджети, визначати пріоритетні напрямки та підтримувати фінансову стійкість. Крім того, це робить звітність більш зрозумілою для зацікавлених сторін – інвесторів, банків, контролюючих органів.

Підприємства можуть застосовувати різні варіанти класифікації витрат залежно від специфіки діяльності, галузі, стратегічних цілей та інших чинників. Наприклад, витрати групуються за функціональною ознакою, характером, призначенням, економічною сутністю, видами операцій тощо. Також можливе запровадження внутрішніх форматів класифікації для максимальної адаптації системи управління витратами до конкретних потреб організації.

Головне, щоб структурування витрат відповідало конкретним цілям суб'єкта господарювання, забезпечувало ефективний моніторинг та аналіз фінансових потоків, сприяло прийняттю виважених управлінських рішень і підвищувало фінансову прозорість.

2. Планування – це ключовий елемент ефективного управління витратами підприємства, що передбачає розробку деталізованих стратегій та планів для оптимального використання наявних ресурсів з метою досягнення стратегічних і операційних цілей. Даний процес охоплює оцінку та розподіл людських, фінансових, матеріальних і технічних активів організації з урахуванням максимальної віддачі від їх задіяння для реалізації поставлених завдань.

На початковому етапі формуються стратегічна мета та операційні орієнтири підприємства, що визначають загальний вектор розвитку і слугують основою для бюджетного планування витрат. Далі аналізуються потреби в ресурсах, ринкова кон'юнктура, прогнози попиту та ефективність використання потенціалу.

Ключовим елементом є формування бюджетів. Бюджетування витрат – це процес прогнозування витрат підприємства, який передбачає розробку взаємопов'язаних показників споживання ресурсів за центрами відповідальності, внутрішніми бізнес-процесами, економічними елементами та статтями витрат, орієнтований на інформаційні потреби управління [15]. Бюджетування враховує стратегічні орієнтири, ринкові умови та попередні фінансові дані. Важливо створити реалістичний бюджет для досягнення цільових показників.

У оперативному управлінні витратами основним завданням є зменшення витрат будь-якими доступними засобами, тоді як у стратегічному підході ця орієнтація визначається позиціонуванням підприємства і приймає форму оптимізації [16]. Стратегічне планування витрат фокусується на довгострокових цілях, узгоджених із загальною стратегією організації, пріоритетних сферах, стратегічних інвестиціях і мінімізації ризиків. Ключовими елементами

механізму стратегічного управління витратами є методи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, які передують ухваленню управлінських рішень, а також методики контролю витрат [17].

Планування витрат є циклічним, ітеративним процесом, що передбачає регулярний перегляд і адаптацію стратегій витратного менеджменту відповідно до змін внутрішніх та зовнішніх умов господарювання.

3. Контроль та моніторинг. Забезпечення раціонального використання ресурсів та фінансової стабільності підприємства неможливе без системного контролю й моніторингу витрат. Хоча ці два процеси є взаємопов'язаними, проте мають різні завдання та підходи.

Контроль витрат передбачає активні дії, спрямовані на коригування фактичних витрат задля їх відповідності запланованим бюджетним параметрам. Його ключовою метою є управління витратами в режимі реального часу та приведення їх у відповідність з наявними ресурсами та стратегічними орієнтирами.

Успіх компанії значною мірою визначається ефективним контролем витрат. Регулярний і всебічний контроль дозволяє забезпечити обґрунтованість та своєчасність здійснення цих операцій. Контроль за обліком витрат сприяє об'єктивній оцінці фактичного стану підприємства [19].

Підприємство повинно систематично відстежувати свої витрати і аналізувати їх. Моніторинг включає в себе порівняння фактичних витрат і бюджетних показників, виявлення аномалій та виявлення причин витрат. Його завданням є генерування інформаційної бази для визначення резервів оптимізації та розробки середньо- й довгострокових програм раціоналізації витрат [19].

В сучасних умовах ефективно впровадження процедур контролю та моніторингу передбачає використання спеціалізованого програмного забезпечення з функціями автоматизованого збору, обробки та аналізу фінансових даних у режимі реального часу.

Комплексне поєднання заходів контролю та моніторингу витрат має вкрай важливе значення для попередження фінансових ризиків, забезпечення адаптивності бізнес-стратегій до мінливих ринкових умов та досягнення оптимального співвідношення між рівнем витрат і результатами господарської діяльності суб'єкта підприємництва.

4. Оптимізація та заощадження. Управління витратами охоплює активний аналіз та пошук можливостей для оптимізації та скорочення витрат. Це важливий аспект стратегій управління витратами підприємства, що спрямований на зменшення зайвих витрат та підвищення ефективності виробничих та бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовою складовою управління витратами, спрямованою на підвищення ефективності та зниження витрат шляхом перегляду та вдосконалення операційних процесів. Це може включати спрощення робочих потоків, впровадження нових технологій та перегляд організаційної структури для зменшення бюрократії та підвищення продуктивності.

Важливим резервом зниження вартості продукції є відносна економія накладних витрат, до яких належать загальновиробничі, адміністративні, збутові та інші операційні витрати [20].

Зниження витрат підвищує економічну ефективність підприємства, але може погіршити якість послуг, тому важливо, щоб скорочення витрат не шкодило, оскільки більшість з них впливає на досягнення цілей компанії. Наприклад зменшення амортизаційних відрахувань на будівлі та обладнання збільшить тривалість виробничого циклу і зношуваність основних фондів. Скорочення витрат на сировину та матеріали може негативно позначитися на якості продукції, а зменшення заробітної плати і соціальних виплат є неприпустимим [21].

Управління витратами може приймати різні форми та підходи, які адаптовані до конкретних потреб та характеристик підприємства. Використання сучасних технологій, таких як інформаційні системи, програмне забезпечення

для аналізу даних та автоматизовані процеси, є ефективними методами управління витратами [22].

Технологічні інновації в управлінні витратами використовують інформаційні технології для збору, аналізу та візуалізації фінансових даних, включаючи програмне забезпечення для обліку витрат та електронні системи звітності. Вони дозволяють здійснювати глибокий аналіз, виявляти тенденції, будувати прогнози та приймати обґрунтовані рішення. Автоматизація бізнес-процесів замінює рутинні завдання автоматизованими процедурами, що сприяє зниженню витрат.

Впровадження сучасних технологій, програмного забезпечення та автоматизованих систем дозволяє більш ефективно управляти витратами, максимізувати віддачу від ресурсів, мінімізувати втрати, забезпечити фінансову стійкість і реалізувати перспективні бізнес-стратегії.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління витратами на підприємстві

Для систематичного та об'єктивного оцінювання результатів управління витратами на підприємстві необхідно використовувати методичні підходи. У табл. 1.1 наведені методи аналізу та оцінки ефективності управління витратами на підприємствах. Розглянемо кожен з цих методів більш детально.

Таблиця 1.1

Методи аналізу та оцінки ефективності управління витратами на підприємствах

Метод	Характеристика
ABC-аналіз (Activity-Based Costing)	дозволяє визначити витрати за їх важливістю.
Факторний аналіз витрат	передбачає ідентифікацію ключових елементів, які визначають формування показника собівартості.
Бенчмаркінг	пошук, дослідження і застосування успішного досвіду інших організацій з метою покращення діяльності власної компанії
Метод доцільності витрат	передбачається визначення ступеня ризику.

Примітка. Побудовано автором на основі [23, 24, 25, 26].

ABC-аналіз (Activity-Based Costing) – це метод класифікації статей витрат за їх значимістю. Ключовим поняттям концепції є поняття діяльності, яка споживає ресурси [27]. Спочатку методика ABC-аналізу передбачає ідентифікацію всіх видів діяльності, що здійснюються на підприємстві. Після цього визначаються всі витрати, пов'язані з кожним із виявлених видів діяльності. Обсяг ресурсів, затрачених на кожен вид операцій, оцінюється з урахуванням масштабів та інтенсивності виконання. Для кожного виду діяльності обираються відповідні вимірники, які найбільш точно відображають її обсяг (наприклад, відпрацьовані години, кількість операцій тощо).

На наступному етапі застосовуються методи розподілу витрат, які визначають спосіб співвіднесення витрат з окремими видами діяльності. Це може здійснюватися на основі обсягів виробництва, кількості операцій, трудовитрат у годинах та інших показників. Після цього види діяльності класифікуються за ступенем їх впливу на вартість продукції чи послуг шляхом розподілу на три категорії: А (високий вплив), В (середній вплив) та С (низький вплив) відповідно до їхнього внеску у формування витрат.

Після проведення класифікації аналізуються результати. Особлива увага приділяється діяльностям категорії А, які мають найбільший вплив на витрати. Визначаються можливості для оптимізації та ефективного управління цими ключовими видами діяльності. На основі аналізу приймаються рішення щодо оптимізації витрат, управління ключовими видами діяльності та вдосконалення бізнес-процесів.

ABC-аналіз дозволяє підприємствам не лише краще розуміти природу своїх витрат, але й ефективно управляти ними, спрямовуючи ресурси на ті аспекти діяльності, які мають найбільший вплив на загальні витрати та результативність підприємства.

Факторний аналіз витрат – це метод, що дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на витрати підприємства. Після визначення основних статей витрат, таких як матеріали та робоча сила, вибираються найважливіші

фактори. За допомогою статистичних методів будується модель, яка враховує зв'язки між ними та витратами. Фактори, що найкраще пояснюють витрати, отримують вагу у загальній структурі витрат, а модель перевіряється за допомогою реальних даних.

Факторна модель дозволяє прогнозувати майбутні витрати та розробляти стратегії управління, направлені на оптимізацію витрат. Постійний аналіз ефективності моделі допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат, забезпечуючи підвищення ефективності використання ресурсів. Факторний аналіз витрат є важливим інструментом для керівництва в ухваленні стратегічних рішень на основі даних.

Бенчмаркінг – це підхід, який передбачає зіставлення продуктів, послуг або операційних процесів підприємства з передовими практиками лідерів галузі чи інших секторів. Головна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні способів вдосконалення власної діяльності шляхом вивчення й адаптації успішних методів, що застосовуються провідними організаціями.

Для використання бенчмаркінгу необхідно вибрати підприємства або організації, які слугуватимуть об'єктами для порівняння. Ці об'єкти повинні бути подібними за масштабом діяльності, галузевою специфікою та іншими ключовими характеристиками. Збір релевантної інформації про обрані об'єкти може охоплювати дані щодо виробничих витрат, управлінських методів, технологічних рішень та інших показників. Зібрану інформацію потрібно порівняти між власним підприємством та об'єктами порівняння. Аналізуються розбіжності та визначаються ключові сфери, де є потенціал для вдосконалення власних процесів і структури витрат. Завершальним кроком є розробка плану змін на основі виявлених найкращих практик та імплементація ініціатив для оптимізації витрат і вдосконалення процесів.

Метод доцільності витрат ґрунтується на визначенні різниці у значущості та ризиковості окремих складових витрат у межах одного напрямку господарської діяльності. Ця методика виокремлюється тим, що враховує

неоднорідність витрат та їхній диференційований вплив на фінансові результати підприємства.

Ідентифікація ступеня ризику за методом доцільності витрат має на меті виявлення потенційних зон ризику в господарській діяльності. Цей підхід реалізується шляхом присвоєння різних рівнів ризику окремим елементам витрат. Це дозволяє зосередитися на ключових аспектах, які можуть справляти вплив на фінансові показники підприємства та його загальний успіх.

Важливо наголосити, що застосування методу доцільності витрат сприяє ідентифікації вузьких місць у господарській діяльності підприємства з точки зору ризиків. Опрацювання цих вузьких місць може передбачати розробку стратегій для мінімізації чи усунення ризиків, що сприятиме забезпеченню стабільності та успішності підприємства. Ця методика допомагає керівництву зосередити зусилля та ресурси на найбільш критичних ділянках, де необхідно вжити заходів для оптимізації витрат та зниження ризиків.

Важливим напрямом аналізу в межах системи управління витратами є обґрунтована система показників для оцінки ефективності управління витратами. Одним із традиційних узагальнюючих синтетичних показників ефективності оптимізації витрат операційної діяльності виступає показник рівня витрат на 1 гривню доходу. Цей показник можна розглядати в трьох аспектах:

1. Виробнича собівартість на 1 гривню вартості товарної продукції.
2. Собівартість реалізованої продукції на 1 гривню чистого доходу від реалізації.
3. Загальні операційні витрати на 1 гривню чистого доходу від операційної діяльності [28].

Для оцінювання ефективності управління витратами можна розглянути систему показників, наведених у табл. 1.2. Вона відрізняється систематизацією та взаємопов'язаністю показників, які згруповані та доповнюють один одного. Наприклад, сума значень коефіцієнтів окупності собівартості реалізованої продукції, адміністративних та збутових витрат, інших операційних витрат

дорівнює значенню узагальнюючого показника рівня загальних операційних витрат у розрахунку на 1 гривню операційних доходів.

Таблиця 1.2

Система показників для оцінки ефективності витрат

Показник	Методика розрахунку показника
1	2
1. Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів	$\frac{\text{Загальні операційні витрати}}{\text{Чистий дохід} + \text{інші операційні доходи}}$
1.1. Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід} + \text{інші операційні доходи}}$
1.2. Коефіцієнт питомих адміністративних витрат	$\frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Чистий дохід} + \text{інші операційні доходи}}$
1.3. Коефіцієнт питомих витрат на збут	$\frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Чистий дохід} + \text{інші операційні доходи}}$
1.4. Коефіцієнт питомих інших операційних витрат	$\frac{\text{Інші операційні витрати}}{\text{Чистий дохід} + \text{інші операційні доходи}}$
2. Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності	$\frac{\text{Загальні витрати від звичайної діяльності}}{\text{Загальні доходи від звичайної діяльності}}$
2.1. Коефіцієнт питомих операційних витрат	$\frac{\text{Операційні витрати}}{\text{Загальні доходи від звичайної діяльності}}$
2.2. Коефіцієнт питомих втрат від участі в капіталі	$\frac{\text{Втрати від участі в капіталі}}{\text{Загальні доходи від звичайної діяльності}}$
2.3. Коефіцієнт питомих фінансових витрат	$\frac{\text{Фінансові витрати}}{\text{Загальні доходи від звичайної діяльності}}$
2.4. Коефіцієнт окупності інших витрат	$\frac{\text{Інші витрати}}{\text{Загальні доходи від звичайної діяльності}}$
3. Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності	$\frac{\text{Витрати від іншої операційної діяльності}}{\text{Доходи від іншої операційної діяльності}}$
4. Витрати на 1 грн. доходів від інвестиційної діяльності (участі в капіталі)	$\frac{\text{Втрати від участі в капіталі}}{\text{Доходи від участі в капіталі}}$
5. Фінансові витрати на 1 грн. фінансових доходів	$\frac{\text{Фінансові витрати}}{\text{Фінансові доходи}}$
6. Витрати на 1 грн. доходів від іншої звичайної діяльності	$\frac{\text{Інші витрати}}{\text{Інші доходи}}$
7. Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Чистий дохід}}$
8. Частка постійних витрат у валовому прибутку	$\frac{\text{Адміністративні витрати} + \text{витрати на збут}}{\text{Валовий прибуток}}$
8.1. Рівень адміністративних витрат у валовому прибутку	$\frac{\text{Адміністративні витрати}}{\text{Валовий прибуток}}$
8.2. Рівень збутових витрат у валовому прибутку	$\frac{\text{Витрати на збут}}{\text{Валовий прибуток}}$

Продовження таблиці 1.2

1	2
9. Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{Прибутки від операційної діяльності}}{\text{Загальні операційні витрати}}$
10. Рентабельність звичайної діяльності	$\frac{\text{Прибутки від звичайної діяльності}}{\text{Загальні витрати звичайної діяльності}}$
11. Податкове навантаження	$\frac{\text{Податок на прибуток}}{\text{Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування}}$
12. Питомі витрати на податок на прибуток	$\frac{\text{Податок на прибуток}}{\text{Загальні витрати звичайної діяльності}}$
13. Чиста рентабельність	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Загальні витрати звичайної діяльності}}$
14. Рівень витрат звичайної діяльності на 1 працівника	$\frac{\text{Загальні витрати звичайної діяльності}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$

Примітка. Сформовано на основі [28].

Важливою перевагою цієї системи є використання взаємопов'язаних груп показників для факторного аналізу змін узагальнюючого індикатора питомих витрат на 1 гривню доходу. Це дає змогу визначити основні резерви його зменшення та контролювати витрати на кожному етапі їх формування.

- КВЕД 18.12 – друкування іншої продукції;
- КВЕД 18.13 – виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;
- КВЕД 18.14 – брошурувально-палітурна діяльність і надання пов'язаних із нею послуг;
- КВЕД 46.19 – діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- КВЕД 46.90 – неспеціалізована оптова торгівля;
- КВЕД 68.20 – надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- КВЕД 73.11 – рекламні агентства.

Основним напрямком діяльності ***** є виробництво клейких та самоклейких етикеток для різноманітних видів продукції. Ліву частку замовлень складає продукція харчової промисловості та напої. Враховуючи високі стандарти якості, що висуваються до пакувальних матеріалів для харчових виробів, підприємство використовує імпортовану сировину від перевірених постачальників з Фінляндії, Німеччини та Польщі, серед яких папір, фарби, клеї та інші компоненти. ***** гарантує якість своєї продукції, надаючи сертифікат відповідності із зазначенням переліку використаних матеріалів.

Асортимент послуг, що пропонує підприємство, включає:

- розробку дизайну етикетки;
- офсетний друк;
- повний цикл виготовлення пакувальної продукції;
- післядрукарську обробку (ламінування, висікання, тиснення тощо);
- доставку готових виробів кінцевому споживачу поштовими відправленнями, власним автотранспортом або винайманним транспортом перевізника.

Товариство займається виготовленням поліграфічної продукції за технологією офсетного друку на друкарських машинах фірми ROMAYOR (Чехословаччина) та HEIDELBERG (Німеччина).

Офсетний друк є технологією нанесення зображення, при якій фарба з друкарської форми переноситься на запечатуваний матеріал опосередковано, через проміжний офсетний циліндр. Ця особливість конструкції обладнання забезпечує низку переваг порівняно з іншими способами друку.

Головною перевагою офсетного друку є висока якість відтворення зображення. Завдяки офсетному циліндру досягається чітке відображення дрібних деталей, відмінна передача відтінків і півтонів на різних видах паперу та картону: газетному, офсетному, дизайнерському тощо. Саме широкий вибір матеріалів для запечатування становить другу вагому перевагу даної технології.

Проте слід визнати, що обладнання для офсетного друку має досить складну конструкцію, а відтак й високу вартість. Додатковими статтями витрат є попередні етапи підготовки, наприклад, створення друкарських форм, колірна проба та інші.

Характерною особливістю офсетного друку є розподіл витрат на постійну (створення форм, пробний запуск та інше) і змінну (витратні матеріали) складові. Остання безпосередньо залежить від тиражу продукції. Відповідно, чим більший обсяг замовлення, тим менша питома вага постійних витрат у ціні одиниці продукції, що робить офсетний друк економічно вигіднішим для великих тиражів.

***** має горизонтальну організаційну структуру управління, засновану на принципах команд, що самоорганізуються, та відсутності жорсткого ієрархічного поділу. Така модель дозволяє оперативно приймати рішення відповідно до мінливих ринкових умов, мінімізує бюрократичні процедури та роль менеджерів середньої ланки.

Підприємство має невеликий штат у 7 працівників, з яких 4 безпосередньо задіяні у виробничому процесі (друкарі плоского офсетного

друку, укладальники-пакувальники, різальник), тому тут немає внутрішнього поділу на структурні підрозділи.

Сировинне забезпечення здійснюється на основі довготривалої співпраці з перевіреними постачальниками. Щорічно 1 січня підприємство укладає річні договори поставок необхідних матеріалів.

Завдяки багаторічній плідній роботі ***** сформувало позитивний імідж та стабільну базу постійних замовників. Наявність лояльних клієнтів є свідченням затребуваності продукції підприємства та необхідності її подальшого виробництва на ринку.

Для виявлення проблем в управлінні витратами ***** варто оцінити його положення на ринку за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз *****

S (сильні сторони)	W (слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> • багаторічний досвід роботи • відповідність ціни і якості • вчасне виконання замовлень • матеріал завжди в запасі 	<ul style="list-style-type: none"> • старі машини • відсутність автоматизованих систем • одне джерело постачання матеріалів • зменшення кількості персоналу
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • сформована репутація в замовників • високий попит на етикетку для різної продукції • нові види продукції • нове обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> • поява більш сильних конкурентів • активність наявних конкурентів • зміна тенденції попиту

Примітка. Сформовано автором на основі власних спостережень.

SWOT-аналіз визначає сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що впливають з його внутрішнього середовища. Серед проблем, що впливають на управління витратами на ***** , було виділено:

1. Застаріле друкарське обладнання. Такі машини потребують частого ремонту та обслуговування, що призводить до збільшення експлуатаційних витрат та амортизаційних відрахувань. Крім того, існує постійний ризик непередбачуваної поломки, яка може спричинити затримку у виконанні

поточних і наступних замовлень клієнтів. Ремонт застарілого обладнання є досить дорогим і вимагає ретельного догляду. Зростання амортизаційних відрахувань негативно позначається на фінансових показниках підприємства, знижуючи чистий прибуток і рентабельність виробництва.

Окрім збільшених витрат на експлуатацію, використання старих друкарських машин обмежує технологічні можливості підприємства. Незважаючи на забезпечення належної якості друку, такі машини поступаються сучасному обладнанню за продуктивністю та швидкістю нанесення зображень. Хоча ***** випускає якісну продукцію, процес відбувається повільніше, ніж на новітніх лініях.

2. Використання імпортової сировини підвищує ризики, пов'язані зі змінами у валютних курсах та тарифах на імпорт, а також підвищує ризики проблем з постачанням.

3. Існуюча залежність від обмеженої кількості постачальників може створювати ризики для підприємства у випадку проблем з постачанням.

4. Витрати на великі робочі приміщення з наявністю невеликої кількості персоналу.

5. Відсутність автоматизації в управлінні запасами та управлінні відносинами з клієнтами.

Для більш детальної характеристики діяльності ***** потрібно проаналізувати його основні техніко-економічні показники за 2021–2023 рр. (табл. 2.2).

Аналіз проводився на основі фінансової звітності *****, а саме на основі Ф-1м «Баланс» за 2021 р., Ф-2м «Звіт про фінансові результати» за 2021 р., Ф-1м «Баланс» за 2022 р., Ф-2м «Звіт про фінансові результати» за 2022 р., Ф-1м «Баланс» за 2023 р., Ф-2м «Звіт про фінансові результати» за 2023 р. (додатки А–В).

На основі розрахунків, проведених у табл. 2.2, можна зробити наступні висновки: у 2021–2022 рр. середня вартість власного капіталу збільшилась на 61,1 тис. грн, а у 2022–2023 рр. збільшилась на 191 тис. грн. Загалом, за

2021–2023 рр. вартість власного капіталу збільшилась на 252,1 тис. грн або на 13,2 %. Середньорічна вартість основних засобів у звітному періоді зменшилась на 91 тис. грн., тобто на 51,2 %.

Таблиця 2.2

Основні показники виробничо-господарської діяльності

***** за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	1913,9	1975,0	2166,0	+61,1	+191	+3,2	+9,7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6694,1	5333,1	8215,7	-1361,0	+2882,6	-20,3	+54,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн., тис. грн.	4943,8	4613,3	7511,4	-330,5	+2898,1	-6,7	+62,8
Валовий прибуток, тис. грн.	1750,3	719,8	704,3	-1030,5	-15,5	-58,9	-2,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	3,2	65,0	191,1	+61,8	+126,1	+1931,3	+194,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	13	10	7	-3	-3	-23,1	-30,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	1127,1	459,6	597,9	-667,5	+138,3	-59,2	+30,1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7225,0	3830,0	7117,8	-3395	+3287,8	-47,0	+85,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	268,6	223,8	177,6	-44,8	-46,2	-16,7	-20,6
Фондовіддача, грн.	24,9	23,8	46,3	-1,1	22,5	-4,4	94,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	2431,7	2348,5	2574,9	-83,2	+226,4	-3,4	+9,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу	514,9	533,3	1173,7	+77,7	+640,4	+3,6	+120,1
Рентабельність капіталу, %	0,1	2,5	6,9	+2,4	+4,4	+2400,0	+176,0
Рентабельність власного капіталу, %	0,2	3,3	9,2	+3,1	+5,9	+1550,0	+178,8

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність реалізованої продукції, %	35,4	15,6	9,4	-19,8	-6,2	-55,9	-39,7
Рентабельність продажу, %	0,1	1,2	2,3	+1,1	+1,1	+1100,0	+91,7
Рентабельність господарської діяльності, %	0,1	1,2	2,4	+1,1	+1,2	+1100,0	+100,0
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1449,5	1380,2	1413,7	-69,3	+33,5	-4,8	+2,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	917,3	680,0	689,6	-237,3	+9,6	-25,9	+1,4

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Аналізуючи фінансові результати, спостерігаємо зменшення чистого доходу від реалізації продукції за 2021–2022 рр. на 1361 тис. грн, але у 2022–2023 рр. він збільшився на 2882,6 тис. грн, тобто чистий дохід за 2 роки виріс на 1521,6 тис. грн або на 22,7 %. Чистий прибуток за 2021–2023 рр. збільшився на 189,9 тис. грн або в 59,7 рази.

На кінець 2023 р. кількість працівників на ***** складала 7 людей. Це майже вдвічі менше ніж в 2021 р.. У 2022–2023 рр. кількість працівників зменшувалась, але при цьому продуктивність праці за аналізований період зросла вдвічі.

Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності підприємства, є рентабельність. Рентабельність діяльності ***** за 2023 р. зросла. Інші показники рентабельності також зросли за 2023 р., окрім рентабельності реалізованої продукції – вона зменшилась.

Проведемо аналіз фінансових результатів діяльності ***** за 2021–2023 рр. (табл. 2.3). Аналіз проводився на основі Ф-2м «Звіт про фінансові результати» за 2021 р., Ф-2м «Звіт про

фінансові результати» за 2022 р., Ф-2м «Звіт про фінансові результати» за 2023 р. (додатки А–В).

Таблиця 2.3

Показники фінансових результатів ***** за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	6694,1	5333,1	8215,7	-1361,0	2882,6	-20,3	54,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4943,8	4613,3	7511,4	-330,5	2898,1	-6,7	62,8
Інші операційні витрати, тис. грн	1766,4	656,7	495,3	-1109,7	-161,4	-62,8	-24,6
Інші витрати, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрати, тис. грн	6710,2	5270,0	8 006,7	-1440,2	2736,7	-21,5	51,9
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3,9	79,3	233,1	75,4	153,8	1933,3	193,9
Податок на прибуток, тис. грн	0,7	14,3	42,0	13,6	27,7	1942,9	193,7
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток), тис. грн.	3,2	65,0	191,1	61,8	126,1	1931,3	194,0

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Аналізуючи табл. 2.3, можна зробити наступні висновки. За аналізований період виручка збільшилась на 1521,6 тис. грн або на 22,7 %. Також збільшились витрати з 6710,2 тис. грн у 2021 р. до 8006,7 тис. грн у 2023 р., але спостерігається суттєве зменшення інших операційних витрат за 2021–2023 рр. на 1271,1 тис. грн або на 72 %. Собівартість реалізованої продукції за аналізований період також збільшилась на 2567,6 тис. грн або на 51,9 %. Також позитивним є покращення фінансового результату і збільшення чистого прибутку за 2021–2023 рр. Все це може свідчити про збільшення обсягів

виробництва, а також про ефективне управління ресурсами підприємства та позитивні зміни в його фінансовому стані.

Проведемо аналіз фінансового стану ***** за 2021–2023 рр. (табл. 2.4), щоб оцінити загальну ефективність управління підприємством.

Таблиця 2.4

Показники фінансового стану ***** за 2021–2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	3,9	3,6	3,9
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,52	2,04	2,05
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	<0,01	0,01	<0,01
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,77	0,74	0,76
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	3,33	2,9	3,14
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,74	0,72	0,74
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,87	0,9	0,93
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,69	0,57	0,8
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	6,23	5,96	11,56
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,86	0,69	0,99
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,03	0,63	1,73
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,2	3,3	9,2
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,08	1,72	3,1

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

На основі розрахунків, проведених у табл. 2.4, можна зробити висновки. Коефіцієнт покриття показує, що станом на 2023 р. у підприємства є 3,9 грн на

кожну гривню поточних зобов'язань. Значення показника є вище за нормативне впродовж усього періоду, що свідчить про високу захищеність кредиторів і стійкість підприємства.

Отримані дані показують, що в 2021 р. коефіцієнт швидкої ліквідності був більшим за нормативне значення, і на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 2,52 грн високоліквідних оборотних активів. Це вказує на те, що в підприємства досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями [29]. В 2022–2023 рр. ситуація дещо змінилася, і досліджуваний показник підприємства зменшився до 2,04 та 2,05 відповідно, але все ще залишається на задовільному рівні.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності впродовж усього періоду залишається близьким до нуля. Це вказує на те, що підприємство може мати проблеми з вчасним погашенням боргів, якщо термін платежів наближається.

Коефіцієнт платоспроможності вказує на можливість підприємства залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі. Показник впродовж 2021–2023 рр. залишається на одному рівні з незначними коливаннями і на кінець 2023 р. становив 76 %, що вказує на фінансову стійкість підприємства.

Коефіцієнт фінансування вказує, скільки позикових коштів залучило підприємство на 1 грн вкладених в активи власних коштів [29]. Впродовж усього аналізованого періоду показник становить більше 1. На кінець 2023 р. на кожну гривню зобов'язань ***** припадає 3,14 грн власного капіталу.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами в кінці 2023 р. залишається на рівні 2021 р. з показником 0,74. Збереження показника на задовільному рівні свідчить про те, що підприємство має достатньо власних оборотних коштів для забезпечення своєї діяльності.

Спостерігаємо підвищення коефіцієнту маневреності власного капіталу впродовж аналізованого періоду з 0,87 в 2021 р. до 0,93 в 2023 р., що свідчить

про можливість підприємства ефективно використовувати власні оборотні ресурси для операційної діяльності.

Коефіцієнт оборотності активів свідчить про підвищення ефективності використання активів *****. У 2021 р. на кожен гривню залучених коштів припадало 0,69 грн послуг, у 2022 р. ця цифра зменшилась до 0,57 грн, але у 2023 р. вже становила 0,8 грн.

Коефіцієнт оборотності основних засобів зменшився з 6,23 до 5,96 в 2022 р., але в 2023 р. цей показник збільшився майже вдвічі до 11,56. Це означає, що в 2023 р. було вироблено продукції та надано послуг на суму 11,56 грн на кожен використований гривню основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу, аналогічно до коефіцієнту оборотності активів та коефіцієнту оборотності основних засобів, зменшився у 2022 р. на 19,8 % у порівнянні з 2021 р., але збільшився у 2023 р. на 30,3 % у порівнянні з 2022 р. до 0,99 грн вироблених товарів та наданих послуг на кожен гривню залучених коштів власників.

Коефіцієнт рентабельності активів значно зріс в 2021–2023 рр. з 0,03 до 1,73, що може бути результатом ефективнішого використання активів. Зростанню сприяли оптимізація структури оборотних активів та збільшення обсягу чистого прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу також показує позитивну динаміку, показник збільшився з 0,2 в 2021 р. до 9,2 в 2023 р., що свідчить про збільшення прибутковості.

Коефіцієнт рентабельності продукції, аналогічно іншим показникам рентабельності, за аналізований період збільшився з 0,08 в 2021 р. до 3,1 в 2023 р.

Узагальнюючи, діяльність підприємства відзначалася збільшенням ефективності у 2023 р. Коефіцієнти оборотності свідчать про підвищення ефективності використання активів підприємства, а рентабельність активів, власного капіталу та продукції свідчить про позитивну динаміку у використанні ресурсів та прибутковість підприємства. У підприємства стійкий фінансовий

стан, показники вказують на можливість підприємства залишатися платоспроможним у довгостроковій перспективі та здатність підприємства до самостійного залучення коштів на розвиток. Однак, слід звернути увагу на оптимізацію управління оборотними активами.

2.2. Аналіз складових витрат *****

В управлінні витратами важливим етапом є аналіз складових витрат, який дозволяє докладно розглянути та з'ясувати структуру і зміни витрат підприємства. Основна мета цього процесу – знайти шляхи для оптимізації недоцільних витрат, вдосконалення виробничих процесів і підвищення загальної ефективності бізнесу.

Проведемо аналіз витрат ***** за 2021–2023 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Склад витрат ***** за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил., %	
	2021	2022	2023	2021/ 2022	2022/ 2023	2021/ 2022	2022/ 2023
Матеріальні витрати, тис. грн	3082,9	3319,3	5868,7	236,4	2549,4	7,7	76,8
Витрати на оплату праці, тис. грн	1127,1	459,6	597,9	-667,5	138,3	-59,2	30,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	422,7	172,4	224,2	-250,3	51,8	-59,2	30,0
Амортизація, тис. грн	58,4	49,3	30,8	-9,1	-18,5	-15,6	-37,5
Інші операційні витрати, тис. грн	1766,4	656,7	495,3	-1109,7	-161,4	-62,8	-24,6
Разом операційні витрати, тис. грн	6457,5	4657,3	7216,9	-1800,2	2559,6	-27,9	55,0

Примітка. Розраховано на основі даних підприємства.

Проаналізувати зміни у витратах допоможе діаграма, зображена на рис. 2.1.

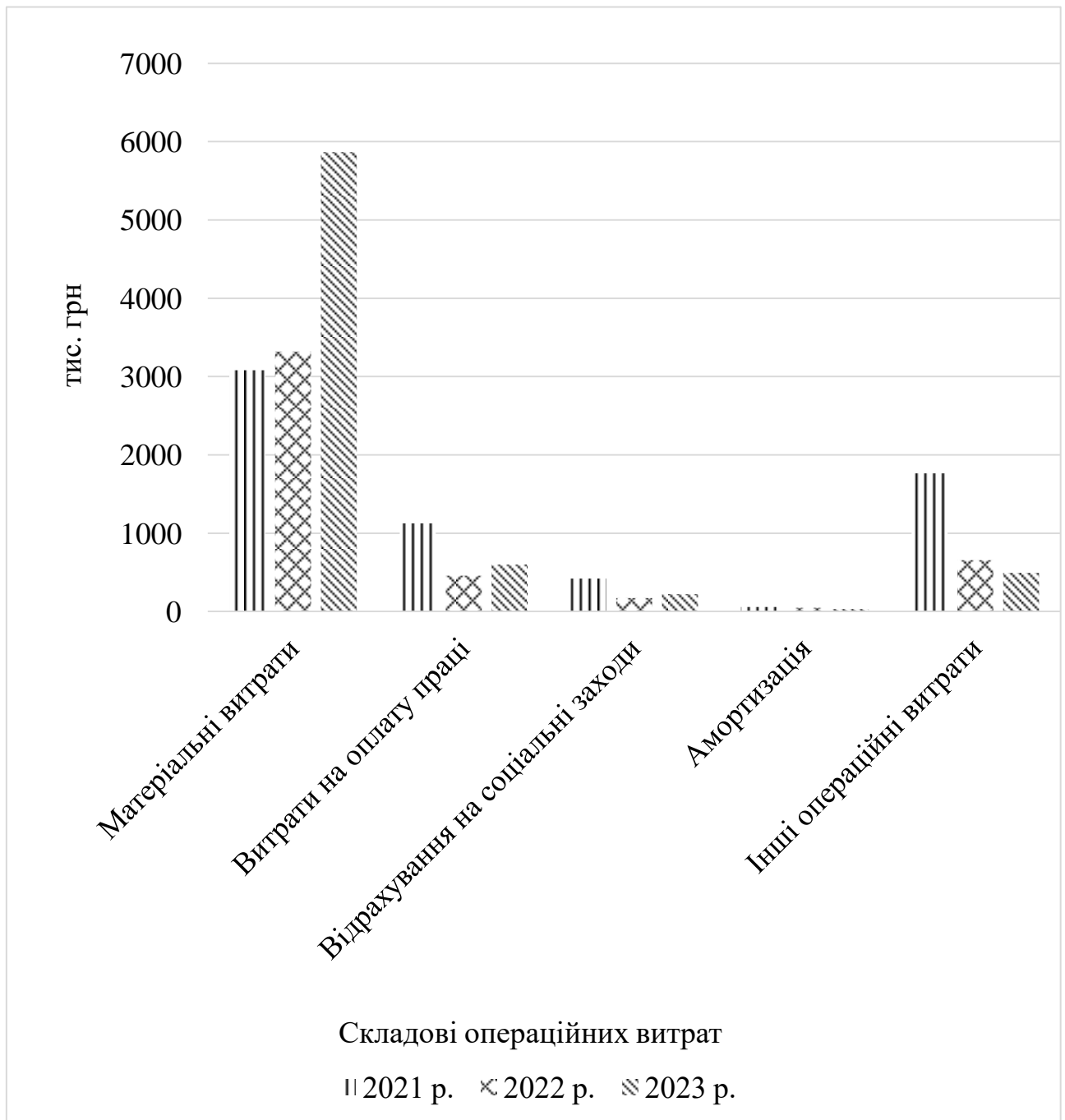


Рис. 2.1. Діаграма змін складових витрат ***** за 2021–2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства.

Основні витрати на ***** припадають матеріальні витрати. Витрати на матеріали у 2022 р. склали 3319,3, тобто порівняно з 2021 р. зросли у 2022 р. на 236,4 тис. грн або на 7,7 %. У 2023 р. спостерігалось збільшення витрат на 2549,4 тис. грн або на 76,8 % у порівнянні з 2022 р.

Витрати на оплату праці скоротилися майже вдвічі з 1127,1 тис. грн у 2021 р. до 597,9 тис. грн у 2021 р. У 2022 р. витрати на заробітну плату зменшились на 667,5 тис. грн або на 59,2 % порівняно з 2021 р. Це може бути пов'язано з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, що могло призвести до скорочення штату та зменшення обсягів виробництва. У 2023 р. вони збільшились на 138,3 тис. грн або на 30,1 % у порівнянні з 2022 р. Відповідно до витрат на оплату праці, аналогічно змінились відрахування на соціальні заходи.

Амортизація зменшилась з 58,4 тис. грн у 2021 р. до 30,8 тис. грн у 2023 р. Амортизаційні витрати зменшувалися протягом трьох років, що може бути наслідком завершення амортизаційного періоду деяких основних засобів або зменшення інвестицій в нові основні засоби.

Інші операційні витрати охоплюють різноманітні витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства, проте не включаються безпосередньо до основної діяльності, адміністративних витрат чи собівартості продукції. Ці витрати можуть бути пов'язані зі змінами у виробничому процесі, ефективністю виробництва, регулюючими аспектами, податковими обов'язками та іншими факторами, які впливають на фінансові результати підприємства.

Витрати на інші операційні витрати скоротилися з 1766,4 тис. грн у 2021 р. до 495,3 тис. грн у 2023 р. У 2022 р. інші операційні витрати зменшились на 1109,7 тис. грн або на 62,8 % порівняно з 2021 р. У 2023 р. вони зменшились на 161,4 тис. грн або на 24,6 % в порівнянні з 2022 р.

За період 2021–2023 рр. спостерігається значне зростання загальних витрат на підприємстві. У 2022 р. загальні витрати зменшились на 1440,2 тис. грн або на 21,5 % порівняно з 2021 р. Загальні витрати зросли на 51,9% з 5270,0 тис. грн у 2022 р. до 8006,7 тис. грн у 2023 р.

Проведемо ABC-аналіз основних складових витрат на
 ***** станом на 2023 р. На рис. 2.2 відображено складові
 витрат ***** за 2023 р.

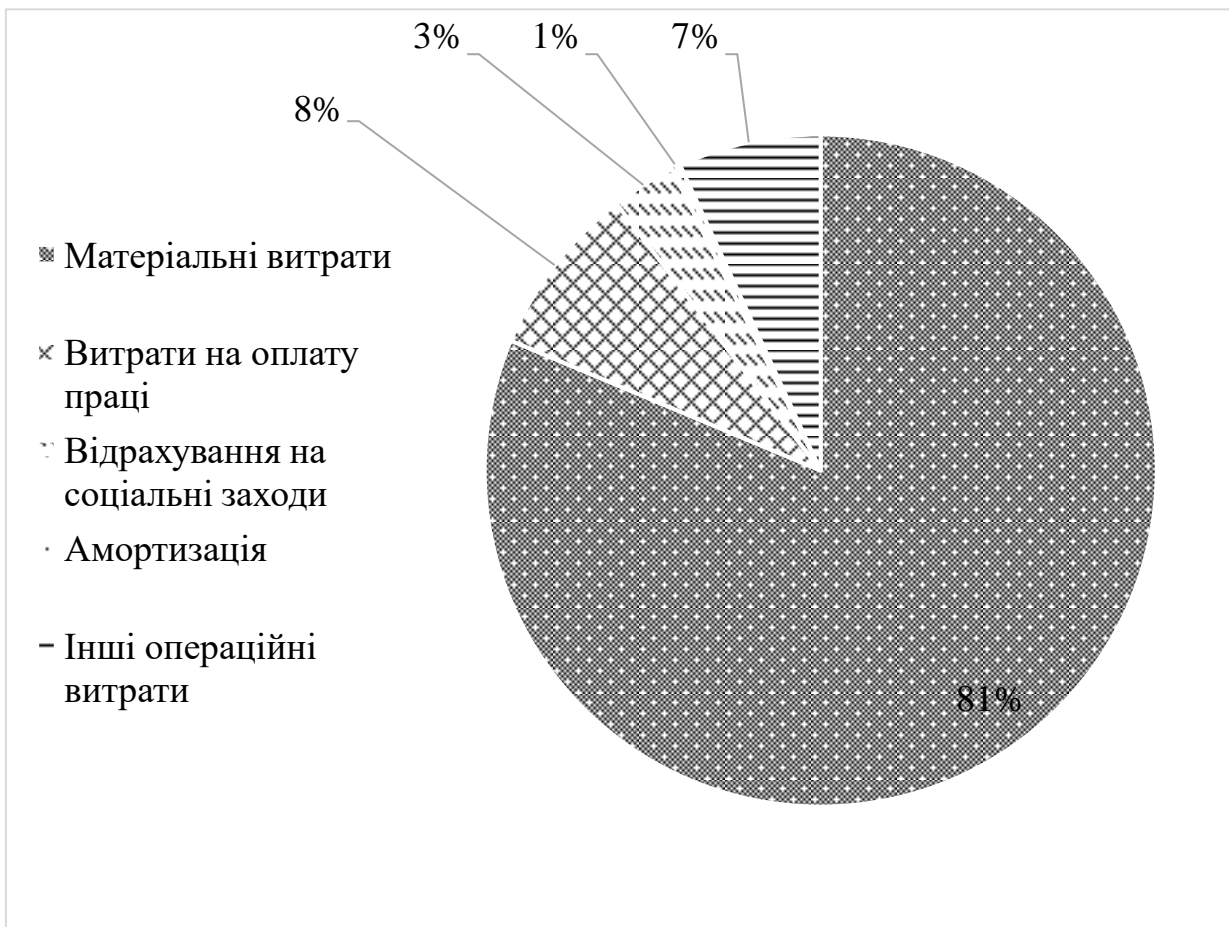


Рис. 2.2. Складові витрат ***** за 2023 р.

Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства.

1. Матеріальні витрати – А (велика важливість). Матеріали складають найбільшу частку витрат у всіх роках і є основним компонентом собівартості продукції. У 2023 р. ці витрати складають 81 % від усіх витрат. Це включає в себе закупівлю сировини, такої як папір, картон, фарби, клей та інші матеріали, необхідні для виготовлення етикеток та пакування.

 спеціалізується на виробництві етикеток для продуктів харчування та напоїв, де якість упакування є надзвичайно важливою. Усі необхідні матеріали для виготовлення цих етикеток є імпортними (з Фінляндії, Німеччини, Польщі) і

закуповуються у сертифікованих постачальників. Проте, існують певні ризики, пов'язані з закупівлею імпортової сировини:

- збільшення вартості через зміну валютного курсу;
- підвищення витрат на транспортування матеріалів;
- зростання витрат у зв'язку зі введенням нових мит та тарифів;
- можливість затримок у постачанні через митницю, а також

непередбачувані політичні обставини, наприклад, блокування українсько-польського кордону, що може призвести до затримок у виробництві.

***** має довгострокові та надійні контракти зі своїми постачальниками сировини, з якими підприємство співпрацює впродовж багатьох років. Кожен рік 1 січня укладається договір на поставку сировини терміном на 1 рік з кожним постачальником. Ця практика дозволяє забезпечити стабільність у постачанні сировини, що є важливим для безперебійного виробництва. Довгострокові контракти допомагають підприємству знизити ризики, пов'язані з коливаннями цін на сировину, і сприяють розвитку довіри між підприємством і постачальниками.

Зміни в цінах на матеріали можуть серйозно впливати на прибутковість підприємства. Тому важливо постійно вдосконалювати процеси закупівлі, розглядати альтернативні постачальники і вдосконалювати ефективність використання матеріалів.

2. Витрати на оплату праці та інші операційні витрати – В (середня важливість). Витрати на заробітну плату та інші операційні витрати становлять відповідно 8 % та 7 % від усіх витрат. Хоча вони можуть мати менший вплив на собівартість продукції, але вони важливі для ефективного функціонування підприємства. Для оптимізації цих витрат, можна розглядати автоматизацію процесів та пошук можливостей для зменшення витрат на послуги.

3. Відрахування на соціальні заходи та амортизація – С (мала важливість). Ці витрати становлять 3 % та 1 % відповідно від загальних витрат і є менш впливовими на загальні витрати. Проте вони також потребують уваги,

особливо з точки зору ефективного використання ресурсів і оптимізації процесів.

АВС-аналіз витрат ***** виявив, що найбільш вагомими є витрати на матеріали, які складають найбільшу частку загальних витрат і є ключовим компонентом собівартості продукції. Ця категорія витрат потребує пильної уваги та контролю, особливо враховуючи ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів та іншими факторами впливу. Витрати на заробітну плату та інші операційні витрати також є значними, проте мають дещо менший вплив порівняно з матеріальними витратами. Для оптимізації цих статей витрат підприємства рекомендується розглянути можливості оптимізації робочих процесів та впровадження ефективної системи управління персоналом.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами *****

Оцінка ефективності управління витратами являє собою процес оцінки ефективності управління витратами на всіх етапах господарської діяльності. Це включає забезпечення оптимального рівня, структури і динаміки витрат, використання динамічної інформаційної системи для аналізу і діагностики витрат, оперативне і превентивне виявлення можливостей для їх оптимізації та зниження, а також прийняття ефективних управлінських рішень, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства [30].

Ефективність виробництва визначається фінансовим результатом, що є різницею між виручкою від реалізації продукції та загальною сумою витрат. Таким чином, як ціни на продукцію, так і обсяг ресурсів, задіяних у виробництві, впливають на кінцевий результат бізнесу. Тому ключовим аспектом формування витрат виробництва є відношення між цінами на ресурси, вартістю продукту, виготовленого з цих ресурсів, а також граничним продуктом і граничними витратами [31].

На ***** використовується гнучка система бюджетування як ключовий інструмент фінансового управління. Такий підхід зумовлений специфікою виробничої діяльності компанії, де обсяги замовлень не можуть бути точно спрогнозовані на рік наперед, що ускладнює процес планування витрат на сировину, трудові ресурси, операційних та інших статей. Гнучке бюджетування дозволяє своєчасно коригувати фінансовий план відповідно до реального попиту та інших змінних чинників.

Застосування такої системи забезпечує постійний моніторинг фінансових та виробничих показників підприємства, а також надає можливість приймати управлінські рішення на основі актуальних результатів діяльності. Завдяки гнучкому підходу керівництво ***** може ефективно контролювати витрати та своєчасно адаптувати бюджет відповідно до поточних обставин.

***** має ретельно відпрацьований та оптимізований ланцюг постачання. Оптимізація ланцюга поставок передбачає всебічний аналіз та вдосконалення всіх етапів – від закупівлі сировини до випуску готової продукції. Для підприємства це включає налагодження співпраці з надійними постачальниками та укладання довгострокових контрактів. Належним чином оптимізований ланцюг поставок дозволяє знизити витрати на сировину, матеріали, а також транспортні та логістичні витрати через роботу з перевіреними та ефективними партнерами. Це дозволяє зберігати стабільність поставок та безперервність виробничого процесу.

Варто зазначити, що ефективність менеджменту залежить від багатьох факторів, таких як обмеженість економічних ресурсів, нераціональний їх розподіл, прагнення суб'єктів господарювання до організаційного розвитку та максимального ефекту при мінімальних витратах, а також запобігання негативному впливу інституційних систем менеджменту або їх адаптація до нових умов [32].

На основі показників, наведених в п. 1.3, табл. 1.2, проаналізуємо ефективність управління витратами на ***** (табл. 2.6).

Показники рентабельності, що не перевищують одиницю, свідчать про прибутковість конкретного напрямку господарської діяльності. Якщо ж їхні значення є вищими за 1, це вказує на те, що дохідна частина не покриває обсягу понесених витрат. Перевищення граничної позначки одиниці може сигналізувати про неефективне управління витратами та нагальну потребу в оптимізації бізнес-процесів для забезпечення стабільності й рентабельності відповідного сегменту операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Показники ефективності управління витратами
на ***** за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Загальні операційні витрати на 1 грн. операційних доходів	1,001	0,986	0,972	-0,015	-0,014	-1,460	-1,443
Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції	0,737	0,863	0,912	0,126	0,049	17,082	5,637
Коефіцієнт питомих інших операційних витрат	0,263	0,123	0,060	-0,141	-0,063	-53,354	-51,178
Загальні витрати від звичайної діяльності на 1 грн. загальних доходів від звичайної діяльності	0,999	0,985	0,972	-0,014	-0,013	-1,425	-1,337
Коефіцієнт питомих операційних витрат	0,999	0,985	0,972	-0,014	-0,013	-1,425	-1,337
Витрати на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності	168,229	62,543	24,161	-105,686	-38,382	-62,823	-61,369

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на 1 грн. доходів від іншої звичайної діяльності	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-	-
Собівартість реалізованої продукції на 1 грн. чистого доходу	0,739	0,865	0,914	0,127	0,049	17,129	5,661
Рентабельність основної діяльності	0,354	0,156	0,094	-0,198	-0,062	-55,929	-39,754
Рентабельність операційної діяльності	0,001	0,012	0,024	0,012	0,012	2486,355	94,585
Рентабельність звичайної діяльності	0,000	0,012	0,024	0,012	0,012	2486,355	94,585
Податкове навантаження	0,179	0,180	0,180	0,001	-0,000	0,468	-0,182
Питомі витрати на податок на прибуток	0,001	0,003	0,005	0,003	0,002	2501,129	84,266
Чиста рентабельність	0,001	0,012	0,024	0,012	0,012	2486,355	94,585
Рівень витрат звичайної діяльності на 1 працівника	452,729	516,169	1143,814	69,386	558,258	13,443	95,338

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Показник загальних операційних витрат на 1 грн операційних доходів зменшився з 1,001 у 2021 р. до 0,972 у 2023 р. Зниження показника може свідчити про ефективніше управління операційними витратами.

Коефіцієнт питомої собівартості реалізованої продукції зріс з 0,737 у 2021 р. до 0,912 у 2023 р., проте не перевищив 1. Це означає, що собівартість забезпечувалась чистим доходом від реалізації.

Коефіцієнт питомих інших операційних витрат суттєво знизився з 0,263 у 2021 р. до 0,060 у 2023 р. Зниження свідчить про зменшення відносних інших операційних витрат, що може бути позитивним для ефективності.

Загальні витрати звичайної діяльності на 1 грн доходів знизились на 1,43 % у 2022 р. та на 1,34 % у 2023 р.. Коефіцієнт питомих операційних витрат змінювався аналогічно до загальних витрат звичайної діяльності.

Суттєве зменшення витрат на 1 грн. доходів від іншої операційної діяльності з 168,229 в 2021 р. до 24,161 в 2023 р. може свідчити про покращення управління іншою операційною діяльністю.

Собівартість реалізованої продукції на 1 грн чистого доходу зросла на 17,13 % у 2022 р. та на 5,66 % у 2023 р., що вказує на збільшення вартості виробництва в порівнянні із зростанням чистого доходу.

Рентабельність основної діяльності погіршилась на 55,93 % у 2022 р. та на 39,75 % у 2023 р. А ось рентабельність операційної та звичайної діяльності значно поліпшилась. Чиста рентабельність також зазнала позитивних змін за аналізовані роки.

Податкове навантаження залишається стабільним, але питомі витрати на податок на прибуток зросли.

Рівень витрат на працівника зріс від 452,729 в 2021 р. до 1143,814 в 2023 р.

Незважаючи на те, що більшість показників ефективності управління витратами не перевищують одиниці, що є позитивним сигналом прибутковості різних напрямів діяльності підприємства, окремі аспекти, такі як зростання коефіцієнта питомої собівартості реалізованої продукції, собівартості реалізованої продукції на 1 грн чистого доходу, рівня витрат на 1 працівника та питомих витрат на податок на прибуток, потребують уваги для забезпечення стабільної рентабельності виробництва та ефективного управління ним. Водночас, позитивними тенденціями є зниження загальних операційних та звичайної діяльності витрат на 1 грн відповідних доходів, істотне скорочення коефіцієнта питомих інших операційних витрат та витрат на 1 грн доходів від

іншої операційної діяльності, а також покращення показників рентабельності основної, операційної, звичайної діяльності та чистої рентабельності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Обґрунтовано, що у сучасних ринкових умовах, що характеризуються високим рівнем конкуренції та мінливістю економічного середовища, ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення стійкої конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства. Рациональне використання ресурсів, оптимізація витрат, а також застосування дієвих інструментів їх контролю й аналізу дозволяють максимізувати прибутковість виробничих процесів, знизити собівартість продукції та мінімізувати невиправдані втрати.

У першій частині роботи визначено складові елементи витрат виробництва та їх структурний розподіл, а також ключові критерії для класифікації витрат. Окрім того, висвітлено основні аспекти управління витратами на підприємстві. Управління витратами представлено як системний та стратегічний підхід, метою якого є контроль, моніторинг, планування, аналіз та оптимізація витрат задля забезпечення ефективного використання ресурсів компанії.

Окреслено методи аналізу та оцінки ефективності управління витратами, зокрема: ABC-аналіз, стандартизація витрат, факторний аналіз, бенчмаркінг, метод доцільності витрат. У роботі детально розкрито їхню сутність та характеристики.

У другому розділі охарактеризовано ***** – мале підприємство, зареєстроване ***** р. в м. ***** за адресою: *****. Основним видом діяльності є виробництво інших виробів з паперу та картону (КВЕД 17.29). Компанія спеціалізується на випуску самоклеючих та клейких етикеток для різноманітної продукції, використовуючи технологію високоякісного офсетного друку, що дозволяє виготовляти великі тиражі.

У рамках кваліфікаційної роботи проведено аналіз фінансово-економічної діяльності *****. Оцінено показники ефективності витрат та рентабельності, виявлено ключові чинники, що впливають на фінансовий стан підприємства.

Аналіз основних техніко-економічних показників показав, що підприємство продовжує працювати і отримувати прибуток, не зважаючи на всі економічні виклики. Підприємство продемонструвало зростання ефективності діяльності впродовж 2023 р. Підвищилася оборотність активів, що свідчить про більш раціональне їх використання. Рентабельність активів, власного капіталу та продажів зросла, віддзеркалюючи позитивну динаміку у використанні ресурсів та прибутковості організації. Фінансовий стан підприємства є стійким, показники вказують на спроможність зберігати платоспроможність у довгостроковій перспективі та самостійно залучати кошти для розвитку. Однак, існує потреба в оптимізації управління оборотними активами для подальшого підвищення ефективності.

За результатами ABC-аналізу витрат ***** найбільш вагомими виявилися матеріальні витрати, що становлять суттєву частку загальних витрат та є ключовим чинником собівартості продукції. Цей напрямок потребує ретельного контролю та уваги, особливо з огляду на ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів та іншими зовнішніми факторами. Витрати на оплату праці та інші операційні витрати також є значними, проте їх вплив дещо менший порівняно з матеріальними витратами. Для оптимізації цих статей витрат підприємству рекомендується розглянути можливість автоматизації виробничих процесів та впровадження ефективної системи управління персоналом.

Для зменшення та оптимізації витрат ***** запропоновано такі пропозиції.

1. Модернізація друкарського обладнання. Використання застарілого обладнання вимагає значних витрат на його обслуговування та ремонт, тож необхідно ретельно проаналізувати доцільність таких витрат та можливості

оновлення виробничих потужностей. Впровадження сучасних технологій друку дозволить знизити витрати на сировинні ресурси та підвищити продуктивність праці.

Порівняно зі старими, нові машини офсетного друку мають низку переваг: вища якість відтворення зображень та кольоропередачі, більша роздільна здатність, вища продуктивність завдяки автоматизації процесів, можливість працювати з різноманітними матеріалами, використання екологічно безпечних технологій та економія електроенергії. Усі ці фактори вказують на перспективи скорочення виробничих витрат у майбутньому та забезпечення випуску високоякісної друкованої продукції швидко і ефективно відповідно до сучасних ринкових вимог.

Для ***** необхідна розробка стратегічного плану поетапної заміни застарілого друкарського парку з урахуванням пріоритетності інвестицій. Безумовно, придбання нового обладнання потребує значних капіталовкладень, проте відкладання цього питання може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства. Альтернативним варіантом може стати поступовий ремонт та модернізація окремих вузлів існуючих машин для покращення їх функціональності. Ретельний аналіз усіх можливостей допоможе ***** вчасно провести технологічне оновлення виробництва та зміцнити свої ринкові позиції.

2. Диверсифікація постачальників. Для зниження ризиків, пов'язаних з імпортними поставками сировини, ***** доцільно диверсифікувати джерела постачання. Залежність від єдиного контрагента робить підприємство вразливим до коливань валютних курсів, змін імпортних тарифів та можливих перебоїв з постачанням. Співпраця з декількома постачальниками дозволить знизити цю залежність і мінімізувати ризики, пов'язані з діяльністю окремого контрагента. Аналіз альтернативних варіантів та умов поставок забезпечить гнучкість у виборі найбільш вигідних пропозицій.

3. Впровадження системи управління запасами на основі сучасних ІТ-рішень. Це допоможе оптимізувати процеси замовлення сировини та контролю

над рівнем складських залишків. Ретельний аналіз обсягів продажів, циклічності виробництва та сезонних коливань попиту дасть змогу більш точно прогнозувати потреби у виробничих матеріалах. Це дозволить уникнути надлишкового накопичення запасів та пов'язаних із цим витрат на зберігання, а також дефіциту, що може призвести до простоїв.

4. Оптимізація витрат на офісне приміщення. Зменшення штату з 13 до 7 працівників, з яких лише 3 працюють в офісі, робить невиправданими витрати на опалення та утримання великого приміщення у 5 кабінетів. Можливими варіантами оптимізації є перехід офісних працівників на дистанційний режим роботи та здача приміщення в оренду; оптимізація робочого простору шляхом об'єднання робочих місць та часткова оренда вільних кабінетів; оренда більш компактного офісу з передачею наявного приміщення в повну оренду. Ці заходи дозволять знизити операційні витрати та отримати додатковий дохід від оренди вільних площ.

5. Автоматизація робочих процесів. Впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, зменшити витрати і підвищити продуктивність. Для автоматизації робочих процесів у друкарні можна використовувати спеціалізовані програмні продукти для друкарської галузі. Це можуть бути програми для керування друкарськими машинами, програми для управління замовленнями та складом. Введення автоматизованого обладнання, такого як комп'ютерно-керовані друкарські машини, може значно полегшити процес друку та зменшити час, потрібний для виробництва. Також задля прискорення дизайну та верстки етикеток можливе використання сервісів з підтримкою штучного інтелекту.

Вважаємо, що створення власного веб-сайту для автоматизації процесу приймання замовлень може стати дієвим інструментом оптимізації бізнес-процесів та зниження витрат для *****. Автоматизована система значно спростить обробку замовлень, мінімізує ризики помилок та прискорить їх виконання. Через сайт керівництво отримає цілодобовий доступ

до актуальних даних про обсяги продажів, попит на продукцію та інші ключові показники, необхідні для прийняття виважених управлінських рішень.

Перехід від ручного введення та обробки замовлень до автоматизованих процесів дозволить скоротити витрати на персонал та знизити ймовірність людського фактору. Це також підвищить якість обслуговування клієнтів, які зможуть розміщувати замовлення в онлайн-режимі, ознайомлюватися з асортиментом та взаємодіяти з компанією цілодобово. Веб-сайт слугуватиме майданчиком для інформування про новинки, акційні пропозиції та заходи. Проте перед впровадженням такої системи необхідно ретельно оцінити реальні можливості її розробки, впровадження та подальшої технічної підтримки.

Вважаємо, що впровадження запропонованих заходів з оптимізації витрат та вдосконалення системи управління витратами може значно покращити фінансовий стан *****. Впровадження новітніх технологій друку, розширення кола постачальників сировинних матеріалів та автоматизація виробничих процесів створять міцне підґрунтя для підвищення ефективності діяльності та зміцнення ринкових позицій *****. Використання передових рішень у поєднанні з оптимізованими бізнес-процесами забезпечить належний контроль витрат та їх раціональне використання. Це дозволить підприємству досягти високого рівня конкурентоспроможності, стабільно нарощувати прибутковість та закріпити статус надійного партнера на ринку друкарських послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кудлак В., Мессарош А. Сутність та структура витрат підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій*: матеріали VI Міжнар. науково-техн. конф. молодих уч. та студентів., м. Тернопіль, 16–17 трав. 2017 р. С. 189–190.
2. Радіонова Н. Й. Класифікація витрат підприємства як інструмент управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i64.149956> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Пархоменко Л. А. Поняття, класифікація та функції витрат. *The modern trends in the development of business social responsibility*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-107-7-11> (дата звернення: 04.12.2023).
4. Андрющенко І. Є., Палько А. В. Управління витратами за видами діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3536>
5. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. В. Управління витратами: навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.
6. Коба О. В., Миронова Ю. Ю. Витрати підприємства та їх класифікація для потреб управління й економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 99–103.
7. Скригун Н. П. Економічна сутність категорії витрат виробництва. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. Вип. 4 (71). С. 11–15.
8. Лойко В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посіб. 2016-те вид. Київ : КНУТД. 267 с.
9. Матвеева Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навч. посіб. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.

10. Шутько Т. І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. Вип. 12. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3085>
11. Ляшенко Г., Овсяннікова В. Витрати підприємства та управління ними. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-27> (дата звернення: 13.12.2023).
12. Котлярова В. Г., Деренська Я. М., Гладкова О. В. Формування підходу до управління витратами промислового підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 198–204.
13. Олійник Т. І., Зайцева К. В. Система управління витратами підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Т. 11, № 75. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-120> (дата звернення: 17.03.2024).
14. Максименко Д. В., Первузник Т. В. Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Вип. 23(18). С. 204–209.
15. Головацька С.І. Контроль виконання бюджетів: обліково-інформаційна складова контролінгу витрат підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2020. Вип. 60. С. 111–117.
16. Круш П. В., Пашков С. І. Методика оцінки ефективності управління процесом формування витрат промислового підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. Вип. 22. С. 235–244.
17. Костецька Н. І. Особливості механізму стратегічного управління витратами підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. Вип. 5/6 (69). С. 91–96.
18. Артюх О. В., Криванич М. Ю. Внутрішній контроль обліку витрат: методичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 914–920. (дата звернення: 08.11.2023).
19. Лапковська М. О., Хомюк Н. Л. Теоретичні аспекти управління витратами на підприємстві. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнарод. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчен., 15 листоп. Луцьк, 2023*. С. 187–188.

20. Кубік В. Д., Шерер І. Л. Управління операційними витратами підприємства з метою забезпечення прибутковості. *Corporate governance: strategies, processes, technology*. 2021. URL: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-145-9-21> (дата звернення: 19.11.2023).

21. Косинська О. В. Оптимізація витрат як засіб підвищення прибутковості підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 7. С. 106–110.

22. Лапковська М. О., Хомюк Н. Л. Особливості формування системи управління витратами. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. науково-практ. конф. студентів, аспірантів і молодих вчен., 23 травня. Луцьк, 2024*. С. 113–116.

23. Васильєва Т.А, Рябенков О.В. Використання ABC-методу в системі управління витратами промислового підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 181–184.

24. Жадан М. І., Котова І. В. Мінімізація операційних витрат підприємства на основі факторного аналізу на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Торговий дом ММК». *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6562>

25. Тарасова К. І. Методологічні засади кількісної оцінки ризиків. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія «Економіка»*. Вип. 23. С. 367–372.

26. Шайнюк І. В., Пономаренко І. В. Бенчмаркінг в діяльності компанії. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10413> (дата звернення: 13.12.2023).

27. Костакова Л. Д. Структуризація концепцій управління витратами. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. Вип. 1. С. 12–15.

28. Піскунова Н. В. Аналіз витрат виробництва як важлива ланка ефективного управління промислового підприємства. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 13. С. 357–364.

29. Словник економічних показників. *Фінансовий аналіз та висновок*. URL: <https://analizua.com/slovník-ekonomichnikh-terminiv> (дата звернення: 19.11.2023).
30. Павлусь М. Г. Оцінка ефективності управління витратами підприємства. *Матеріалознавство: тези доп. 55-ої наук. конф. молодих дослідників ОНПУ*. Одеса, 2020. С. 53–56.
31. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2008. 320 с.
32. Лисьонкова Н. М., Буряковська І. О. Визначення ефективності системи управління витратами. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 301–305.

ДОДАТКИ