

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ БАКАЛАВР**

на тему: Управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю  
«В\*\*\*\*\*я» Львівського району Львівської області

Виконав: студент 4 курсу, групи МО-41  
Спеціальність 073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Охендушкевич М.  
(прізвище та ініціали)

Керівник

к.е.н., доцент Верзун А.А.  
(наук.ступ., вчене звання, прізвище та ініціали)

**ДУБЛЯНИ 2023**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. ПРОФ. Є. В. ХРАПЛИВОГО**

Освітній ступінь  
Спеціальність

Бакалавр  
073 "Менеджмент"  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувачка кафедри**  
**менеджменту ім. проф.**  
**Є.В. Храпливого**  
(назва кафедри)

(підпис)  
Лілія ВОЙНИЧА  
(прізвище, ім'я, по батькові)

**«30» січня 2023 року**

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти**

Охендушкевич Мар'ян Миколайович  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи Управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю «В\*\*\*\*я» Львівського району Львівської області

Керівник роботи Верзун Андрій Андрійович, к.е.н, доцент  
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП від "30" грудня 2022 р. № 453/к-с

2.Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.06.2023р.

3.Вихідні дані для кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти, навчальна та наукова література, методичні рекомендації, фінансова звітність господарства

4.Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) \_\_\_\_\_

Вступ

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
  - 1.1 Методологічні засади формування системи управління витратами підприємства
  - 1.2 Особливості управління витратами аграрних підприємств
  - 1.3 Методика дослідження

2. ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «В\*\*\*\*\*я»
    - 2.1 Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «В\*\*\*\*\*я»
    - 2.2 Операційний менеджмент витрат ТОВ «В\*\*\*\*\*я»
    - 2.3 Стратегічний менеджмент витрат ТОВ «В\*\*\*\*\*я»
  3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА
    - 3.1 Підвищення ефективності управління витратами на сучасному підприємстві
    - 3.2 Вдосконалення системи управління витратами на логістику
5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки
6. Дата видачі завдання 30.01.23 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів проекту (роботи)
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	30.01.23 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	28.02.23 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	15.04.23 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	02.06.23 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень).	16.06.23 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н., доцент Верзун А.А.  
(наук.ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК 351.861

Кваліфікаційна робота: 68 с. текстової частини, 9 рисунків, 10 таблиць, 28 літературних джерела.

Охендушкевич Мар'ян Миколайович

Управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю «В\*\*\*\*\*я» Львівського району Львівської області – Кваліфікаційна робота. Кафедра менеджменту організацій ім. проф. Є. В. Храпливого. – Дубляни, Львівський НУП, 2023.

Ключові слова: витрати діяльності, адміністративні витрати, управління витратами, аграрне виробництво.

Кваліфікаційна робота присвячена питанням вивчення теоретико-методологічних основ управління витратами суб'єкта господарювання, засад формування системи управління витратами підприємства, особливостей управління витратами аграрних підприємств. В роботі проведено аналіз показників, які характеризують ефективність процесу управління витратами, розкривають особливості операційного та стратегічного менеджменту витрат. На підставі проведеного аналізу запропоновано шляхи вдосконалення досліджуваної проблеми.

Key words: activity costs, administrative costs, cost management, agricultural production.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations of cost management of the business entity, the principles of the formation of the cost management system of the enterprise, the features of cost management of agrarian enterprises. The paper analyzes indicators that characterize the effectiveness of the cost management process, reveals the peculiarities of operational and strategic cost management. Based on the analysis, ways to improve the investigated problem are proposed.

	ЗМІСТ	стор.
	Вступ	6
1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	7
1.1	Методологічні засади формування системи управління витратами підприємства	7
1.2	Особливості управління витратами аграрних підприємств	14
1.3	Методика дослідження	23
2	ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «В*****Я»	28
2.1	Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «В*****Я»	28
2.2	Операційний менеджмент витрат ТОВ «В*****Я»	36
2.3	Стратегічний менеджмент витрат ТОВ «В*****Я»	44
3	ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	51
3.1	Підвищення ефективності управління витратами на сучасному підприємстві	51
3.2	Вдосконалення системи управління витратами на логістику	59
	Висновки та пропозиції	66
	Бібліографічний список	69

## ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та постійних змін у економічному середовищі, ефективне управління витратами стає надзвичайно важливим завданням для підприємств будь-якого рівня та галузі. Конкурентоспроможність організацій, їх прибутковість та стійкість на ринку в значній мірі залежать від здатності знижувати непродуктивні витрати, оптимізувати розподіл ресурсів і використовувати їх ефективно.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження та аналіз основних аспектів управління витратами на підприємстві з метою підвищення його конкурентоспроможності та прибутковості. Вона спрямована на виявлення ефективних методів та інструментів управління витратами, вивчення факторів, що впливають на витратну політику організації, та розробку рекомендацій щодо оптимізації витратного процесу.

Об'єктом дослідження є управління витратами на підприємстві.

Предметом дослідження є процес формування та оптимізації витрат, методи та інструменти їх контролю та управління, а також фактори, що впливають на витратну політику підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи будуть використані такі методи дослідження:

- ✓ аналіз літературних джерел, наукових статей та публікацій з питань управління витратами;
- ✓ вивчення діючих практик та методологій управління витратами;
- ✓ аналіз фінансових звітів підприємств для визначення тенденцій у витратах та їх структурі;
- ✓ моделювання витратного процесу та проведення економіко-математичного аналізу.

Дослідження управління витратами на підприємстві є актуальним та важливим напрямом розвитку сучасної економіки. Розглянута тема має практичне значення і може сприяти покращенню фінансової діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності та стабільності на ринку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ

### 1.1 Методологічні засади формування системи управління витратами підприємства

Одним із найважливіших елементів процесу управління суб'єкта господарювання є управління витратами. Забезпечити ефективне управління витратами дуже складно вирішити використовуючи лише ринкові методи. Виникає об'єктивна необхідність у створенні системи управління підприємством, яка б поряд з ринковими механізмами передбачала використання важелів притаманних державному управлінню економічними процесами. Оптимальне поєднання протилежних за своєю суттю методів управління створить умови для вирішення стратегічних завдань та досягнення стратегічних цілей як суб'єктів господарювання, так і суспільства в цілому. Г. О. Партин наголошує на тому, що основною метою державного регулювання управління витратами має бути використання відповідних форм і методів управління витратами для забезпечення реалізації завдань спрямованих на соціально-економічний розвиток держави; забезпечити зростання ефективності використання ресурсів підприємства, таких як матеріальних, техніко-технологічних, трудових та фінансових; формування та реалізація інноваційної моделі економіки, зокрема, пріоритетних галузей; єдність методів, які використовуються для обліку та оцінки витрат підприємства та їх об'єктивного віднесення на результати фінансової діяльності; ліквідація негативних наслідків кризових явищ, забезпечення зростання конкурентоспроможності виробництва, а отже і підвищення економічної безпеки держави в цілому [21, с. 69].

Методи державного регулювання прийнято поділяти на прямі та непрямі. Серед прямих методів слід відзначити: встановлення обмежувальних заходів, для чого затверджуються відповідні норми, нормативи та ліміти

використання ресурсів, нормативно закріплюються методи та норми амортизації основних засобів; окреслення мінімальних розмірів соціальних гарантій, зокрема мінімальна заробітна плата, обмеження мінімального розміру статутного фонду, порядок формування інших фондів та резервів підприємства; регулюючий вплив на встановлення цін і тарифів на певні види ресурсів, товарів і послуг; законодавче встановлення переліку, порядку адміністрування податків і податкових платежів, можливість використання податкових пільг тощо; фінансово-кредитний механізм підтримки.

В свою чергу, непрямі методи державного регулювання витрат включають: розгляд та затвердження нормативно-правових актів, які регулюють механізм ефективного функціонування суб'єктів господарювання; контроль та регулятивний вплив на рівень конкуренції на ринку; забезпечення конкурентності діяльності суб'єктів господарювання; регулювання умов зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища; регулювання особливостей розподілу доходів і ресурсів; кадрове забезпечення.

Поєднання ринкових відносин та відповідних методів державного регулювання витрат характеризують ефективність зовнішньоекономічного середовища, яке має значний вплив на ефективність системи управління витратами підприємств. Значення внутрішньогосподарського управління витратами характеризується тим, що саме на мікрорівні формується валовий внутрішній продукт держави, формується національний дохід, в процесі діяльності та за її результатами сплачуються податки до бюджету.

Створення системи управління витратами (СУВ) припадає на другу половину XIX ст. Завданнями створення системи управління було: формування аналітичних даних для управлінців, прогнозування витрат та контроль за витрачанням ресурсів, планування напрямів розвитку підприємства, створення передумов для оперативного прийняття управлінських рішень. Формування такої системи передбачає розв'язання важливого завдання управління – опрацювання важливої інформації для ефективного виконання управлінської функції.



Узагальнення літературних джерел [17, 28] дає можливість встановити етапи (концепції) розвитку СУВ у світі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - **Концепції розвитку СУВ [17; 28]**

Період	Назва концепції	Сутність системи управління витратами	Значення системи управління витратами
1900 - 1940 рр.	Концепція індустріальної революції	Використовуються нормативи витрат. Калькулювання собівартості здійснюється в розрізі таких елементів витрат: прямі матеріальні витрати; прямі витрати праці; виробничі накладні витрати; невиробничі накладні витрати. Ціноутворення здійснюється на підставі витрат.	Зароджується управлінський облік. Є можливість здійснювати керування ціноутворенням на основі калькуляції собівартості. Ціна визначається додаванням до витрат величини бажаного прибутку,
1940 - 1980 рр.	Концепція аналізу безбитковості	При калькулюванні собівартості продукції враховується поділ витрат на умовно-змінні та умовно-постійні. Ціноутворення здійснюється на підставі витрат. Визначається безбитковий рівень ділової активності підприємства.	Є можливість швидкого перерахунку бюджетів у випадку їхньої актуалізації й організації гнучкого бюджетування. При поділі витрат на постійні і змінні використовуються різні методи, які базуються на регресійному аналізі.
1980 - 1990 рр.	Концепція функціонально-вартісної системи (АВС)	Змінними витратами вважаються витрати, величина яких змінюється пропорційно не тільки загальної ділової активності підприємства, а й ділової активності на рівні: кількості назв продуктів, які виробляються; кількості замовлень, які виконуються; кількості клієнтів, які обслуговуються. Накладні витрати об'єднуються в однорідні групи-пули.	Здійснюється більш детальна класифікація постійних і змінних витрат. Використовується функціонально - вартісна система калькулювання витрат(АВС - кастинг), яку називають теорією відносності витрат.
1990 рік-по теперішній час	Концепція на основі ринкових стандартів	Залишається поглиблений поділ витрат на змінні та постійні. Ціна продукту визначає витрати. Розраховується цільова собівартість одиниці продукції	Визначається той рівень витрат, що може собі дозволити підприємство при існуючій ціні продукту на ринку. Від існуючої ринкової ціни віднімають бажаний прибуток, і розраховують відхилення у витратах. З'являються технології стратегічної маршрутизації процесів.

Як видно з табл. 1.1 необхідність формування СУВ, доцільність оцінювання, аналізу та контролю за ефективністю витрат сформувалась одночасно з розвитком виробничих підприємств. Розвиток внутрішнього та зовнішнього підприємницького середовища, технологічного процесу, методів організації виробництва, систем управління дали поштовх до формування нових підходів в управлінні витратами. Конкурентна боротьба в умовах глобалізації економіки, впровадження інформаційних технологій і загострення конкурентної боротьби між товаровиробниками обумовили необхідність вдосконалення СУВ підприємств. На даний час в економічно розвинутих країнах особливу увагу звертають на створення стратегічної моделі управління витратами. Дана модель ґрунтується на системному об'єктивному аналізі переваг і слабких місць у діяльності суб'єктів господарювання, вивченні етапів життєвого циклу продукції, яка виробляється, а також проведенні досліджень щодо впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на сумарний рівень та структуру витрат [21, с. 43].

В умовах посилення внутрішньої й зовнішньої конкуренції, зменшення прибутку, виникнення збитків більшість вітчизняних підприємств також велику увагу приділяє зниженню витрат. Це найдоступніший спосіб підвищення дохідності й конкурентоспроможності господарств та управління витратами в короткостроковій перспективі. Однак в сучасний період управління витратами, як єдиного цілісного процесу, що визначає політику підприємств і організацій, в Україні практично не існує [10, с. 5].

Серед складових механізму управління бідь-яким, зокрема, аграрним підприємством є економічна робота. На етапі переходу до ринкових відносин більшість суб'єктів аграрного підприємництва внаслідок переоцінки реальних можливостей ринкового саморегулювання практично в повній мірі відмовились від використання важливих елементів економічної роботи таких як поточне та довгострокове планування, проведення аналітичної роботи щодо оперативного аналізу діяльності підприємства, матеріальне стимулювання

колективу працівників, яке ґрунтується на кінцевих результатах роботи структурних підрозділів, контроль та повноцінний облік витрат в розрізі структурних підрозділів підприємства тощо. Відмова від проведення економічної роботи в нових економічних умовах функціонування була не вірним рішенням, оскільки необхідно було не тільки зберегти, а і піднести на якісно вищий рівень такої роботи відповідно до вимог сьогодення [27, с. 5]. Негативний вплив на створення та функціонування системи управління витратами має недосконалість нормативно-правової бази, розмежованість функцій системи управління, недосконалість розбудови інформаційно-аналітичних систем, недосконалість методик, які використовуються для оцінки, контролю, стимулювання та, безумовно, враховують ринкові умови господарювання.

Ми поділяємо позицію С. І. Дем'яненка, який вважає, що СУВ повинна надати керівникам підприємства таку інформацію, яка дозволить: приймати управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків; контролювати витрати у зіставленні з нормами; формувати економічну стратегію; оцінювати формування собівартості й прибутку протягом виробничого періоду; оцінювати витрати в розрізі структурних підрозділів підприємства; приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих виробництв, ефективності використання ресурсів [12].

Практика показує, що СУВ має надважливий вплив на розробку стратегії поведінки суб'єктів аграрного підприємництва в ринкових умовах, обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат підприємства під впливом зовнішнього й внутрішнього економічного середовища, в створенні внутрігосподарського механізму управління, а також у забезпеченні процесу ефективного планування, контролю й аналізу витрат.

Аналіз літературних джерел вказує на те, що єдиної думки щодо сутності даної економічної дефініції не має.

Так, наприклад, М. С. Пушкар включає до системи управління собівартістю такі елементи: нормування витрат, облік нормованих та

фактичних витрат, аналіз ефективності використання ресурсів, зворотній зв'язок між виробництвом і управлінням на основі оперативної бухгалтерської інформації, нормативне господарство та внесення змін у норми, маркетингові дослідження, використання ЕОМ тощо [22, с. 103].

Гришко Н. В. зазначає, що така дефініція як "система управління витратами" становить собою складову моделі управління витратами підприємств. Автор визначає дану модель як сукупності системних та ефективних методів та способів планування, визначення об'єктивних показників обліку, калькулювання, проведення аналізу, здійснення контролю, встановлення реальної величини витрат, переоцінка вартості витрат, які формують модель управління витратами яка передбачає утворення конкурентних переваг на довгострокову перспективу, має в наявності необхідні СУВ, забезпечені аналітично-інформаційними системою та системою обліку витрат [9, с. 153]. Методи обліку, при цьому, не входять до СУВ, а лише доповнюють її та характеризуються таким чином, як самостійна модель управління.

Говорушко Т. А. відзначає, що побудова ефективної системи управління витратами - це процес розроблення і прийняття управлінських рішень за всіма аспектами їх формування и розподілу в підприємстві [5, с. 86 - 88].

Проведене дослідження вказує на те, що єдиного бачення у науковій спільно щодо суті СУВ. У розглянутих визначеннях чітко не прослідковується спрямованість системи управління витратами, не обумовлюються її чіткі елементи.

На підставі опрацьованого матеріалу можна зрозуміти, що орієнтація системи управління витратами на організацію ефективної системи обліку витрат на виробництва продукції, який передбачає облік використання ресурсів, що дозволяє можливість окреслення резервів зменшення витрат на одиницю продукції. Ми вважаємо, що СУВ повинна бути сформована таким чином, щоб охопити облік показників витрат за різними напрямками діяльності. Розробка та впровадження СУВ повинна бути спрямована на

забезпечення ефективності витрат виробництва, а також забезпечити ефективний процес відтворення. Використання дієвого механізму компенсації понесених витрат з використанням відповідних елементів, засобів, важелів, прийомів, які дозволяють оптимізувати процес відтворення дозволяє забезпечити безпосередній вплив на прибутковість господарської діяльності.

Окремі науковці аналізуючи ефективність СУВ пропонують розглядати її за такими напрямками: функціональний, організаційний та мотиваційний. При цьому первинним виступає функціональний аспект. Серед складових даного аспекту доцільно виділити: планування витрат, облік та аналіз, регулювання, контроль. Розглядаючи організаційний аспект СУВ доцільно сконцентрувати увагу на визначенні місця формування витрат, а також центрів відповідальності, напрацювання ієрархії функціональних та лінійних зав'язків найманого персоналу, який долучений до комплексу робіт функціонального аспекту системи управління витратами. І на завершення, доцільно розглянути мотиваційний аспект СУВ, який полягає у впливі на найманих працівників щодо дотримання ними передбачених планом витрат, аналіз та контроль за фактичним значенням показників витрат та пошуку шляхів їх зниження [8; 23].

На думку Г. О. Партин створення СУВ варто розглядати в дещо іншому переліку аспектів діяльності: методологічному, організаційному та інформаційному. На думку науковця, методологічний аспект ґрунтується на виборі концепцій та обґрунтуванні методів, функцій, обрання технологій та способів забезпечення ефективного формування витрат, серед яких потрібно обрати оптимальні форми і методи мотивації персоналу за результатами зниження чи оптимізації рівня витрат виробництва. Організаційний аспект передбачає обрання оптимальної форми формування СУВ (централізованої, змішаної або децентралізованої). Використання інформаційного аспекту забезпечує суб'єкт господарювання належною для прийняття ефективних рішень щодо управління витратами інформацією.

Важливим на нашу думку при формуванні СУВ в сільськогосподарських підприємствах є ще й економічний та технологічний аспекти.

Внутрішньоекономічний механізм на підприємстві формується під впливом реалізації економічного аспекта. Технологічний аспект пов'язаний з високою трудо-, енерго-, матеріаломісткістю продукції.

СУВ доцільно розглядати як систему елементів. Забезпечити нормальну роботоздатність системи можна, якщо врахувати, що: поведінка системи загалом залежить від поведінки окремих її елементів; поведінка окремих керованих елементів та їх вплив керуючу систему взаємозалежні, тобто вони мають здатність впливати один на одного; підсистеми та елементи таким чином взаємодіють, що унеможлиблює формування повністю незалежних підсистем.

Формування СУВ передбачає окреслення мети, визначення завдань та принципів, підбір методів та необхідного інструментарію, які забезпечать реальну можливість вирішувати проблеми управління витратами.

Управління будь-яким підприємством має бути спрямовано перш за все на підтримання його основної мети - здатності випускати продукцію (товари, роботи, послуги), але робити це ефективно, з одержанням прибутку. Таким чином, одержання прибутку в довгостроковій перспективі або ефективна діяльність на поточному відрізку є обов'язковим доповненням до виробництва продукції (робіт, послуг), що має базуватися на системі управління витратами.

## **1.2 Особливості управління витратами аграрних підприємств**

Діяльність будь якого підприємства спрямована на отримання прибутку, його максимізацію. Одним із елементів розрахунку прибутку підприємства є витрати господарської діяльності, тому формування ефективного механізму управління витратами є однією з передумов ефективної господарюючого суб'єкта. Збиткова діяльність характеризується перевищенням витрат над сумою доходу від реалізації товарів, робіт та послуг. А при цьому варто значну увагу звертатись на процес формування ефективної системи управління витратами підприємства, оскільки це має визначальне значення для

формування прибутковості підприємства. На даний час, аграрні підприємства працюють в динамічному середовищі, тобто умови функціонування аграрних товаровиробників мають тенденцію швидко змінюватись, отому саме ці підприємства потребують використання сучасних методів управління витратами. Світова та вітчизняна практика вказує на те, що система управління витратами підприємства створює передумови для подолання впливу невизначеності на функціонування підприємства, дозволить підвищити його можливості протистояти як зовнішнім, так і внутрішнім викликам.

Одним із важливих чинників, які негативно впливають на ефективність управлінської системи є досить низький рівень інформаційно-аналітичного забезпечення в процесу формування системи управління витратами аграрних товаровиробників, використання у господарській діяльності застарілих методів управління з боку менеджменту різних рівнів управління, відсутнє впровадження сучасних методів управління в практичній діяльності суб'єктів господарювання, тобто залишаються певні нерозв'язані питання щодо формування ефективної системи управління діяльністю аграрних товаровиробників.

Проблема ефективного управління витратами суб'єктів господарювання є однією з найважливіших для підприємницьких структур незалежно від галузі економіки. Динаміка, структура та рівень витрат впливають не тільки на формування фінансових результатів суб'єктів господарювання та їх структурних підрозділів, а також на процес створення національного доходу держави.

Господарюючі суб'єкти функціонують в умовах економічної зацікавленості в результативності їх діяльності, тому їм потрібна належним чином сформована система управління витратами, основним завданням якої було б забезпечення оптимального співвідношення витрати-прибуток.

Єдиного підходу до визначення категорії витрати в економічній науці не існує. Нерідко управління витратами підприємства ототожнюється з

визначенням показника собівартості продукції, встановлення справедливого рівня виробничих затрат та створення передумов для розробки напрямів їх зниження. Ми вважаємо, що процес управління витратами має значно ширше значення. Він має на меті не стільки розрахунок розміру собівартості, а встановлення реальних причин та особливостей її формування. Разом з цим, процес управління витратами має на меті спрогнозувати потенційну величину витрат суб'єкта господарювання, максимально точно їх спланувати та спрямувати управлінські потуги на виявлення та виправлення відхилень у поточних показниках порівняно з їх плановими значеннями.

Непочатенко О.О. вважає, що управління витратами - це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства [20, с. 178]. Таки чином, процес управління витратами можна трактувати, як контроль за ефективністю формування, використання та розподілу витрат організації в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

У своїй науковій праці Мірзабеков А.Г. характеризує суть управління витратами, основний ухил робить на функціональний аспект процесу управління. Науковець трактує процес управління витратами як певну систематичну взаємодію управлінських дій менеджменту підприємства, яка передбачає визначення цілей та механізму їх реалізації, яка передбачає визначення проблеми, пошук рішень їх розв'язання, визначення відповідальних за розв'язок проблем, контроль за виконанням та коригування.

Гордополов В.Ю. розглядає управління витратами з двох позицій як процес, або як систему. Автор вважає, що саме процес управління витратами забезпечує функціонування системи управління витратами загалом, оскільки він відображає хід реалізації управлінських функцій щодо витрат [6].

Хамідулліна Г. і Бачурина А. визначають управління витратами як процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високих економічних результатів [1].

В свою чергу М. І. Кісіль зазначає, що управління доцільно трактувати як організаційну роботу, яка має бути спрямована на об'єднання та



спрямування зусиль найманих працівників на розв'язання виробничих, технологічних та соціальних задач [20, с. 66].

А. Маршал вважає, що управління виробництвом - це необхідне зусилля його функціонування, особлива виробнича функція цілеспрямованого впливу на працівників, що забезпечує узгодженість їх дій в різноманітних виробничих процесах [18, с. 32].

Ми не розділяємо погляд науковців та економістів, які трактують управління як елемент організації виробництва. Ми вважаємо, що управління та виробництво – це окремі підсистеми системи виробництва.

Аналіз поглядів науковців на класифікацію дефініції управління витратами можемо трактувати її як певну сукупність взаємопов'язаних рішень щодо цілеспрямованого формування оптимального з погляду ефективності виробництва розміру витрат, який дозволяє досягти високого економічного ефекту у відповідності до поставлених завдань та цілей.

Цікавою думкою є щодо процесу управління витратами є бачення групи науковців М.Г. Грещака, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюби, А.В. Черепа, які зазначають, що основними складовими процесу управління витратами (управлінського циклу) із позицій управлінсько-функціонального підходу є такі:

- розробка рішень (прогнозування, планування);
- реалізація рішень (регулювання, організація, мотивація);
- контроль (облік, аналіз) [7; 26].

Аналізуючи дане питання автори зазначають, що управління витратами нерозривно пов'язано з реалізацією функції контролю, яка є функцією зворотного зв'язку щодо управління витратами.

На думку групи науковців Ю.М. Великого, В.В. Прохорової, Н.В. Сабліної, управління витратами має за мету окреслення напрямів діяльності суб'єкта господарювання, які передбачають визначення шляхів скорочення розміру витрат, що обумовлює ефективний процес управління конкурентними

перевагами, а також адекватне реагуванням на зміни в зовнішньому середовищі [3].

На нашу думку таке трактування доцільно доповнити наступним. Управління витратами передбачає підвищення ефективності функціонування підприємства спираючись на використання методів та заходів, які дозволяють забезпечити економію всіх видів ресурсів підприємства та максимальну ефективність їх віддачі, за умови, що буде збережено або підвищено якість продукції (робіт, послуг).

Будь-яка система управління характеризується наявністю управляючої підсистеми, тобто суб'єкта управління та система, якою управляють (об'єкт управління)

Забезпечення реалізації процесу управління витратами здійснюють суб'єкти управління до яких відносяться керівники підприємства, фахівці різних рівнів управлінської системи, зокрема, структурних підрозділів підприємства. При цьому об'єктом управління витратами є відповідні процеси, операції, які пов'язані з процесом господарської діяльності підприємства, які характеризують здійсненням відповідних витрат, тобто витрачання ресурсів.

Будь-яке економічне явище реалізується через функції, які воно виконує. До основних функцій управління витратами прийнято відносити: планування, прогнозування, регулювання, контроль, нормування та облік і аналіз.

Для класифікації витрат використовуються різноманітні критерії, зокрема:

- по відношенню до виробничого процесу;
- за роллю і доцільністю витрат у виробничому процесі;
- по відношенню до планування;
- відносно прибутковості виробництва продукції;
- за обсягом виробництва;
- за економічним змістом;
- за місцем виникнення, видами продукції, робіт послуг;

- за складом і ступенем однорідності витрат;
- за тривалістю дії;
- за способом розподілу і віднесення на об'єкти виробництва, обліку та калькуляції.

Ефективна побудова класифікації витрат створює передумови для використання різноманітних моделей управління витратами (рис.1.1).

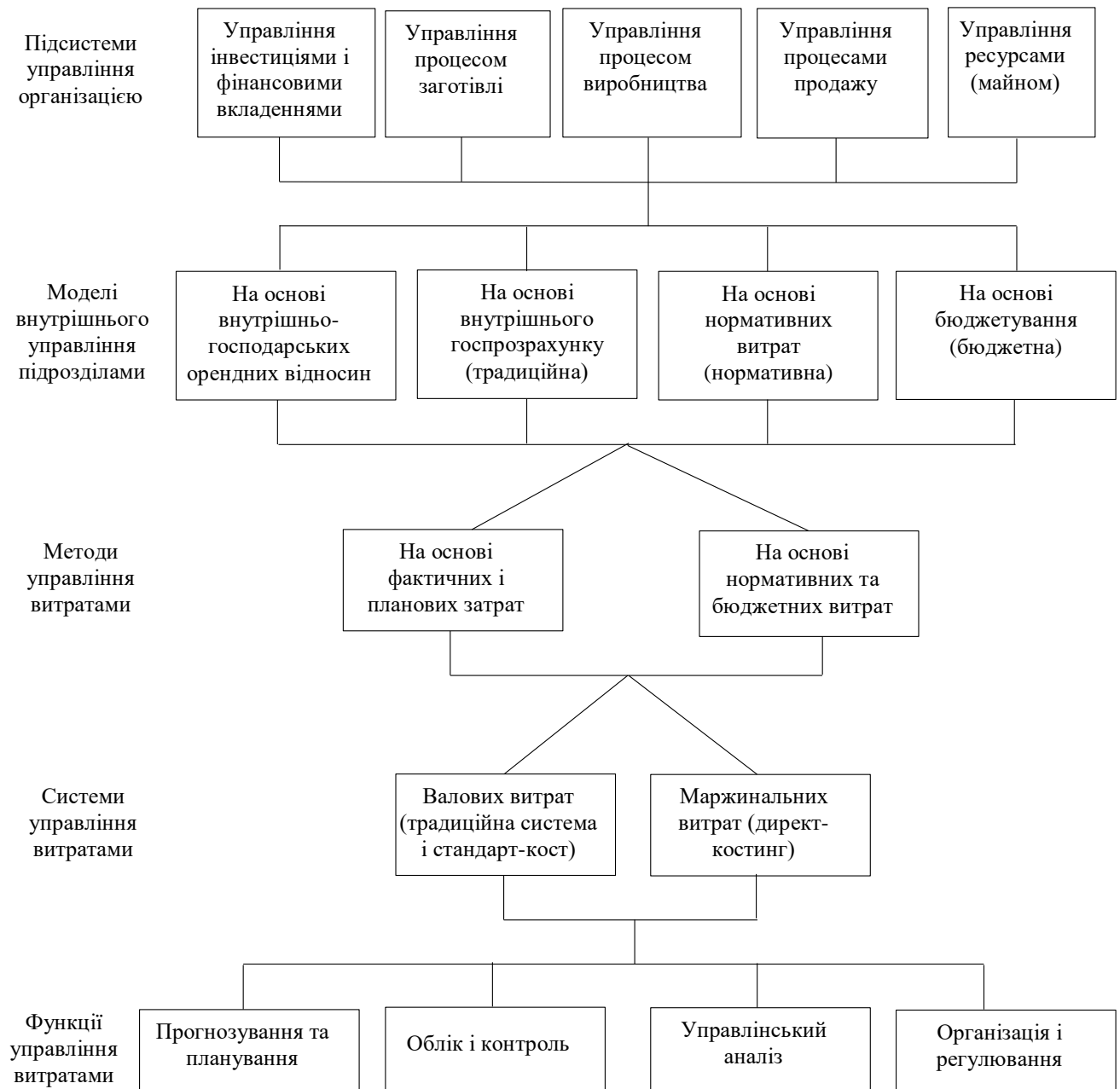


Рис. 1.1 - Моделі і методи управління витратами [13]

Вище перелічені моделі та методи управління витратами передбачають використання традиційних методів, системах планування, аналізу господарської діяльності, використанні системи управлінського обліку. Схем

наведена на рис. 1.1 створює умови для вибору оптимальної моделі та відповідних методів управління витратами, які ґрунтуються на особливостях, розмірах організаційної структури суб'єкта господарювання та інших факторах.

Вимоги до системи управління витратами можна визначити виходячи із особливостей проведення відповідних витрат. Ефективне функціонування підприємства передбачає оптимізацію витрат виробництва підприємства. Серед заходів оптимізації витрат підприємства можна визначити наступні:

1. Вдосконалення технології та технічного оснащення аграрного виробництва, яке ґрунтується на використанні новітніх, прогресивних технік та технологій, використанні нових видів матеріально-технічних ресурсів; впровадженні інноваційної техніки та технологічного обладнання; автоматизації виробничих процесів.

2. Внесення змін у процес організації та оплати праці за рахунок правильної організації управління персоналом, вдосконалення всіх рівнів менеджменту підприємства, скорочення управлінських витрат, а також зменшення витрат на збут.

3. Перегляд структури та обсягів виробництва продукції. За рахунок таких цього можна досягти оптимізації номенклатури продукції, зменшення матеріаломісткості та трудомісткості.

4. Ефективне використання земельних ресурсів, перехід на екологічне виробництво, безперервне виробництво, повторне використання матеріалів, впровадження безвідходних технологій виробництва.

5. Впровадження сучасних технологічних процесів, введення в дію нових виробничих приміщень, виробничих одиниць, диверсифікація виробництва, зокрема технологій з переробки сільськогосподарської сировини.

6. Застосування альтернативних методів скорочення виробничих витрат: здійснення чіткого розподілу витрат на виробництво високоякісної продукції

та продукції з специфічними характеристиками, виокремлення витрат на забезпечення процесу управління тощо.

7. Вивчення причин виникнення непродуктивних витрат, наприклад від браку продукції, а отже і розробка стратегії зниження собівартості за рахунок випуску продукції без браку чи переробки відходів виробництва.

Використання сучасних методів скорочення витрат, їх оптимізації повинно ґрунтуватись на гнучкості даного процесу, методи, які впроваджуються мають бути простими у використанні, оперативно надавати інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень щодо оптимізації витрат.

До заходів спрямованих на оптимізацію витрат можна також віднести: скорочення адміністративних витрат, тобто витрат на утримання управлінського персоналу, джерелом покриття яких виступає прибуток від реалізації продукції, запобігання виникненню непродуктивних витрат, запровадження ефективних систем внутрішньовиробничих економічних відносин, що сприяють економії ресурсів, підвищенню якості продукції; обґрунтування та введення в дію стратегії технічного та технологічного розвитку підприємства, що дозволить оптимізувати рівень витрат на формування технічного потенціалу підприємства; раціоналізація процесу управління інвестиціями: відбір інвестиційних пропозицій та проектів, проведення незалежної експертної оцінки відібраних проектів тощо; використання технології «ощадливого виробництва», суть якої в тому, що витрати визначаються з точки зору клієнта: чи дасть він згоду на їх оплату.

Ефективного розвитку подій щодо зниження витрат можна лише при застосуванні комплексу заходів спрямованих на зниження витрат, а не окремих дій. Комплекс заходів в такому випадку може складатись з кількох проектів, які поетапно реалізуються суб'єктом господарювання для зниження витрат. Найбільш важливими програмами зменшення обсягів витрат є: заходи зі скорочення трудомісткості бізнес-процесів; розробка оптимально стратегії виплати компенсацій персоналу; вибір найбільш продуктивних продуктів і

каналів розподілу; оптимізація використання активів і капіталу; робота з постачальниками щодо оптимізації закупівельних цін; впровадження новітніх технологій для зменшення витрат.

Зреалізуючи процес зниження витрат суб'єкт господарювання пов'язує його з підвищенням ефективності виробництва та якості продукції. Зв'язок витрат виробництва з можливістю підвищення ефективності виробництва необхідно розглядати як основу при розробці заходів та напрямів управління витратами.

Розробка заходів метою яких є зниження витрат виробництва мають бути обґрунтованими з позиції економічної доцільності та носити системний характер. Основні напрями зниження витрат виробництва можна відобразити наступною схемою (рис. 1.2).

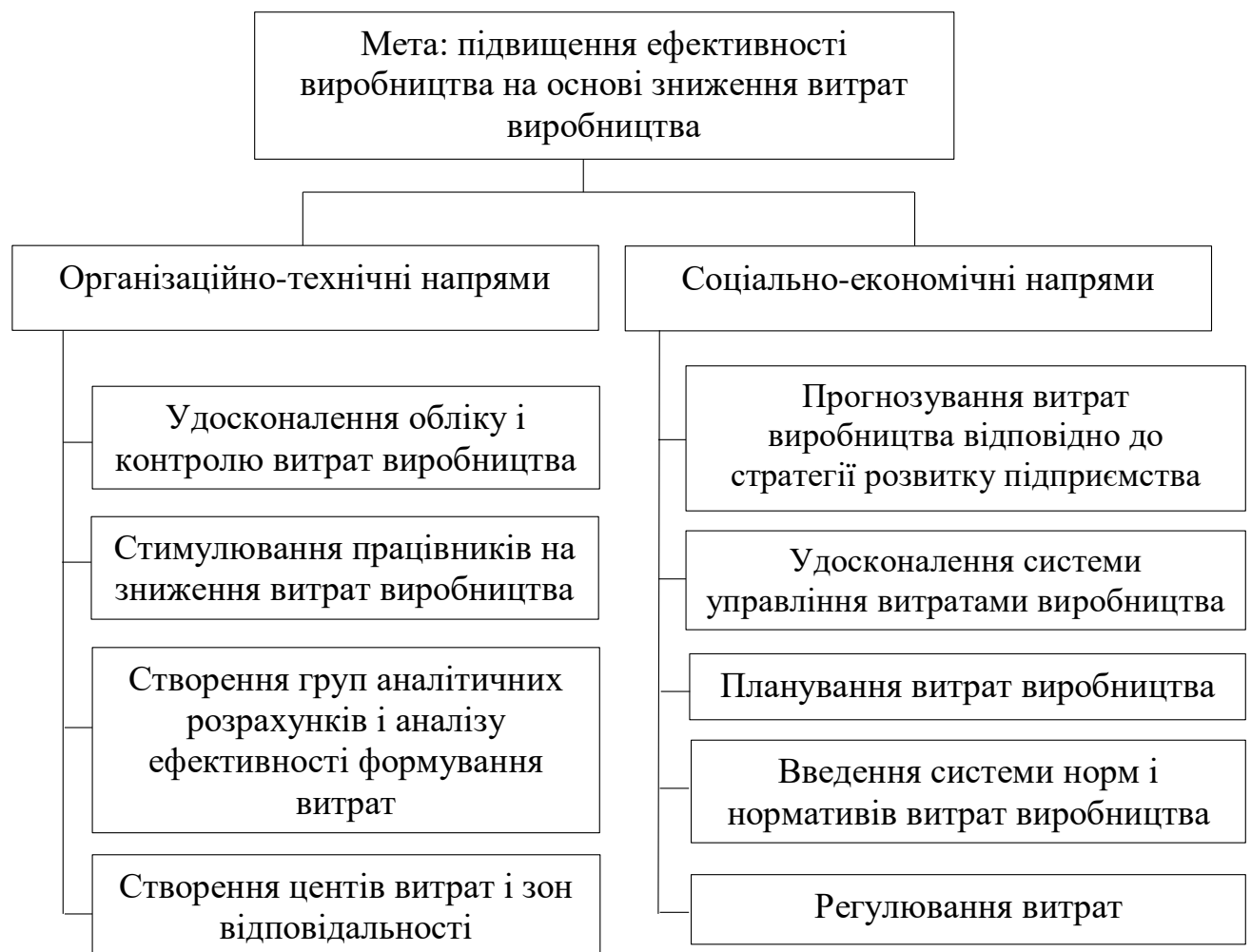


Рис. 1.2 Основні напрями оптимізації витрат виробництва аграрних підприємств [13]

Оптимізація управління витратами в сучасних умовах ґрунтується на необхідності формування будь-яким суб'єктом господарювання оптимального в його розумінні рівня затрат, які пов'язані з реалізацією функції управління, виробничим процесом та процесом реалізації продукції. Забезпечення оптимального рівня затрат створить передумови для підвищення конкурентоспроможності суб'єкта аграрного підприємництва. Це дозволить сформуванню підґрунтя для довгострокового економічного зростання.

Ефективна діяльність підприємства в ринкових умовах обумовлюється системою управління витратами, що дозволяє приймати рішення, які дозволять забезпечити зростання ефективності виробничо-господарської діяльності, а також таких важливих показників як конкурентоспроможність й прибутковість. Надмірна увага на процес формування витрат підприємства має важливе значення, оскільки правильна оцінка реальної собівартості обумовлює рівень ефективності процесу управління в цілому, що в результаті впливає на розмір фінансового результату діяльності підприємства.

Сільськогосподарські підприємства можуть на власний розсуд приймати рішення щодо моделей та методів управління витратами, які вони будуть використовувати спираючись на особливості діяльності, величину та гомісткість організаційної структури тощо.

Отже, для ефективного функціонування підприємства необхідним є використання вище зазначених заходів, що дозволить приймати оптимальні управлінські рішення.

### **1.3 Методика дослідження**

Методи наукових пізнань прийнято поділяються на загальні та спеціальні. Для проведення наукових досліджень незалежно від його тривалості та незалежно від галузі знань чи специфіки дослідження використовують загальні методи пізнання (рис. 1.3).



Рис. 1.3 Структура методів наукового дослідження (пізнання)

Згрупувавши методи наукових досліджень можемо виділити наступні групи об'єднань: група А - емпіричні методи дослідження; група Б - методи, які використовуються як на емпіричному, так і на теоретичному рівнях дослідження; група В - теоретичні методи дослідження.

Збір інформації для проведення дослідження є надзвичайно важливим етапом дослідження. Для збору інформації прийнято використовувати емпіричні методи дослідження. Ці методи не є складними і можуть використовуватись на різних напрямках.

Процес спостереження створює умови для дослідника не проводити суцільне дослідження, сформулювати узагальнююче поняття про предмет дослідження, що дозволить відобразити характеристики тієї сукупності предметів та явищ, щодо яких проводиться дослідження.

Сукупність поділяється на:

- генеральну;
- вибірккову.



При спостереженні науковці використовують відносні та середні показники. Відносні показники можуть бути часткою або питомою вагою цілого, середні величини необхідні для визначення середнього значення варіюючої ознаки всієї сукупності (як генеральної, так і вибіркової). Крім того, цей метод передбачає визначення похибки реєстрації та похибки самої вибірки.

Орієнтуючись на величину значень похибок дослідник має можливість визначити як сам розмір сукупності, а також причини, які спровокували ці похибки.

Порівняння дає змогу встановити подібність і розходження предметів та явищ дійсності, а також встановити загальне у порівнюваних об'єктів та особливості і властивості, які притаманні кожному з предметів або явищ.

Серед вимог до застосування методу можна виділити:

1. для порівняння необхідно обирати явища, між якими можна прослідкувати об'єктивні спільні риси;
2. для проведення порівняння необхідно обирати найважливіші об'єкти, які мають схожі істотні ознаки.

Використання методу вимірювання дозволяє забезпечити визначення числового значення необхідної величини, використовуючи відповідні одиниці виміру, тобто еталону.

Експеримент – представляє собою метод наукового дослідження, який припускає внесення змін у природні умови функціонування предметів і явищ, повторює обумовлені сторони предметів і явищ у відповідно визначених умовах з метою їх дослідження без супутніх обставин.

Суть методу абстрагування зводиться до того, що здійснюється уявне відволікання від незначних властивостей і зав'язків та предметів та визначенні певної кількості властивостей та сторін, що становлять об'єкт дослідження.

Розкладання предмета на складові проводиться за допомогою такого методу як аналіз. В свою чергу синтез представляє собою поєднання результатів отриманого дослідження у єдине ціле:

- емпіричний аналіз і синтез дозволяють на стадії виключно ознайомлення з об'єктом, створює можливість пізнати явище, але не має достатньої можливості для проникнення в сутність явища;
- елементарно-теоретичний аналіз і синтез створює можливість спираючись на основі теоретичних суджень дослідити сутності досліджуваного явища;
- структурно-генетичний аналіз і синтез створює передумови, використовуючи виокремлення у складових явищах елементів або ланок проаналізувати всі інші сторони об'єкта. Застосовується там, де користується історією об'єкта дослідження.

Дедукція дозволяє зробити висновок про певний елемент множини, використовуючи загальні властивості цієї множини. Індукція, натомість, йде від часткового до загального, дозволяючи зробити висновок про клас взагалі на основі знання про частину предметів цього класу. При індукції, дослідник поступово переходить від менш загальних положень до більш загальних, що дозволяє узагальнити наявний емпіричний матеріал та зробити припущення щодо причин дослідних явищ. З іншого боку, дедукція теоретично доводить індуктивні висновки, перетворюючи їх з гіпотетичного характеру на достовірні знання.

Під час дослідження унікальних предметів або явищ, які відрізняються за характеристиками, можна використовувати метод умовиводу за аналогією. Цей метод полягає в уподібненні нового явища, що досліджується, до відомого та схожого на нього явища, а також в застосуванні раніше отриманої інформації на нього. Цей підхід також можливо використовувати в економіці.

Основним елементом аргументації в наукових дослідженнях є вміння обґрунтовувати судження та, за необхідності, спростовувати доводи

опонентів. Аргументація є логічним процесом, де істинність суджень (тез) обґрунтовується за допомогою інших суджень (аргументів, доводів).

У наукових дослідженнях застосовуються різноманітні методи, включаючи економіко-статистичні. До таких методів відносяться:

Методи групування;

Графічні методи;

Кореляційні методи, такі як парна та багатofакторна кореляція;

Метод компонентного аналізу;

Ряди динаміки;

Часто використовувані методи, такі як експертні оцінки, сітьові методи, метод індексно-факторний тощо;

Методи ранжування, включаючи кластерний аналіз та метод найменшого квадрату.

Метод групування дозволяє зведення великої кількості спостережень до декількох груп, в яких об'єднані спостереження зі схожими ознаками. На основі аналізу цих груп дослідник робить висновки щодо всього масиву інформації та особливостей кожної окремої групи.

## **РОЗДІЛ 2. ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «В\*\*\*\*\*Я»**

### **2.1 Організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ «В\*\*\*\*\*Я»**

ТОВ «В\*\*\*\*\*Я» знаходиться у с. Чишки Львівського району Львівської області. Підприємство має вигідне географічне розташування, оскільки знаходиться на незначній відстані від м. Львів.

Підприємство спеціалізується на якісному виробництві сільськогосподарської продукції, її переробці, зберіганні та продажі. Крім того, воно надає різноманітні сервісні послуги і займається маркетингом. Підприємство було створене на основі особистих паїв громадян з метою здійснення прибуткової сільськогосподарської діяльності.

Важливою передумовою та природною основою створення матеріальних благ є земельні ресурси. Роль землі є по-справжньому великою і різноманітною. Вона є невід'ємною умовою природи людського суспільства. Рациональне використання земельних ресурсів має велике значення в економіці сільського господарства та країни в цілому. У сільському господарстві виробництво продукції пов'язане саме з якісним станом землі, з характером і умовами її використання. Вона є важливою продуктивною силою, без якої неможливий процес сільськогосподарського виробництва.

Земля є активним засобом виробництва в сільському господарстві. Вона виступає як необхідна матеріальна передумова процесу праці, один із важливих матеріальних факторів виробництва. Охарактеризуємо земельний банк ТОВ «В\*\*\*\*\*Я» у 2020-2022 рр.

Земельний банк досліджуваного підприємства є незначним. Протягом періоду дослідження загальна земельна площа та інші показники, які характеризують земельний банк підприємства не змінюються. У господарській діяльності підприємство використовує 277 га

сільськогосподарських угідь, з яких на ріллю припадає 100 %. Підприємство не має у власності земельних ресурсів, а використовує орендовані землі.

*Таблиця 2.1. - Динаміка зміни земельного банку ТОВ «В\*\*\*\*\*я», га*

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Загальна земельна площа	277	277	277	-
Сільськогосподарські угіддя	277	277	277	-
з них рілля	277	277	277	-
Частка орендованих земель, %	100	100	100	-

\* Розраховано за даними [25]

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва характеризує процес концентрації ресурсів, уваги і зусиль на певних галузях або видах сільськогосподарської продукції. Вона забезпечує зосередження зусиль на вирощуванні конкретних культур або відгодівлі певних видів тварин.

Спеціалізація може мати різні форми. Наприклад, фермер або сільськогосподарське підприємство може спеціалізуватися на вирощуванні однієї або декількох культур, таких як пшениця, кукурудза або соя. Це може стосуватися також вирощування плодкових дерев, овочів, ягідників або винограду.

Також спеціалізація може включати виробництво певних видів тварин, наприклад, молочних корів, м'ясних свиней, птиці або риби. Це можуть бути як великі підприємства, так і невеликі сімейні ферми, які спеціалізуються на певному напрямку тваринництва.

Спеціалізація сільськогосподарського виробництва дозволяє сільськогосподарським підприємствам ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити стабільний випуск високоякісної продукції. Крім того, спеціалізація може сприяти розвитку експортних можливостей, покращенню ринкової позиції та збільшенню прибутковості спеціалізованого сільськогосподарського бізнесу.

**Таблиця 2.2 – Аналіз спеціалізації сільськогосподарського виробництва ТОВ «В\*\*\*\*\*я», 2022 р.**

Показник	2022 р., тис.грн	Структура, %	Місце
Продукція рослинництва	10353,3	57,1	-
з них:			
Зернові та зернобобові, в т.ч.:	664,8	3,7	-
Пшениця	489,4	2,7	-
Кукурудза на зерно	175,4	1,0	-
Картопля	6211	34,2	2
Культури овочеві відкритого ґрунту	3477,5	19,2	3
Продукція тваринництва	7791,1	42,9	-
Птиця свійська	7791,1	42,9	1
Всього по основному виробництву	18144,4	100	-

\* Розраховано за даними [25]

Як показують дані таблиці 2.2. спеціалізацією досліджуваного підприємства є птахівництво (вирощування свійської птиці) з розвинутим картоплярством. Розрахунки показують, що підприємство ефективно перерозподіляє площі сільськогосподарських угідь. Підприємство займається вирощуванням зернових культур, зокрема, пшениці та кукурудзи, які активно використовує для виробництва кормів для відгодівлі свійської птиці.

Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції. Цей показник відображає загальний дохід, отриманий від продажу сільськогосподарської продукції. За період з 2020 р. до 2022 р. чистий дохід збільшився з 4,657,2 тис. грн. до 18813,9 тис. грн. Зростання становить 14156,7 тис. грн.

З розрахунку на 1 га с. г. угідь чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції становив 16,8 тис. грн., а у 2022 році – 67,9 тис. грн. Відхилення у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. складає 51,1 тис. грн.

У 2020 році собівартість склала 2881,7 тис. грн., а у 2022 році - збільшилася до 14,289.90 тис. грн. Відхилення показника собівартості у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. складає 11408,2 тис. грн. Це означає значне збільшення вартості виробництва продукції.

**Таблиця 2.3 - Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «В\*\*\*\*\*я», 2020-2022 р.р.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації с.-г. продукції, тис. грн.	4657,2	10374,6	18813,9	14156,7
у т.ч. на 1 га с. г. угідь, тис. грн.	16,8	37,5	67,9	51,1
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	465,7	1037,5	1881,4	1415,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2881,70	7763,30	14289,90	11408,2
Інші операційні витрати, тис. грн	1325,5	1708,1	2711,4	1385,9
Інші операційні доходи	750			-750
Прибуток (збиток), тис. грн	396	660,8	1253,4	857,4
Рівень рентабельності, %	13,7	8,5	8,8	-5,0

\* Розраховано за даними [25]

Враховуючи розмір та динаміку зміни операційних доходів та витрат підприємство сформувало позитивний фінансовий результат діяльності. У 2020 р. прибуток становив 396 тис. грн., у 2021 р. - збільшився до 660,8 тис. грн., а у 2022 р. прибуток зріс до 1253,4 тис. грн. Зростання показника прибутку у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 857,4 тис. грн. Це означає значне зростання прибутку компанії протягом цього періоду.

Рівень рентабельності у 2020 р. становив 13,7 %, а у 2022 р. рентабельність зросла і становила 8,8%.

Відхилення рентабельності за 2022 р. в порівнянні з 2020 р. складає – 5,0%. Це означає, що рівень рентабельності зменшився порівняно з початковим роком.

Загалом, аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що компанія відображає позитивну динаміку зростання виручки, прибутку та витрат протягом трьох років. Однак, рентабельність знизилася в 2021 році, хоча в 2022 році відбулося незначне покращення.

Основні економічні показники - це ключові показники, які використовуються для оцінки економічної діяльності країни, регіону, підприємства або галузі. Вони надають уявлення про стан економіки, її здоров'я, зростання та ефективність.

На рівні підприємства основні економічні показники допомагають оцінити його фінансове становище, продуктивність та ефективність управління. Основні економічні показники можуть включати наступні:

**Валовий дохід:** загальний дохід, отриманий підприємством від реалізації товарів або послуг. Валовий дохід відображає обсяги продажів підприємства.

**Валовий прибуток:** різниця між валовим доходом та витратами на виробництво, включаючи витрати на сировину, працю, оренду, податки тощо. Валовий прибуток вказує на фінансову рентабельність підприємства.

**Чистий прибуток:** різниця між валовим прибутком та загальними витратами, включаючи адміністративні витрати, витрати на маркетинг, податки, відсотки за позиками тощо. Чистий прибуток відображає фінансову успішність підприємства після врахування всіх витрат.

**Рентабельність активів:** відношення чистого прибутку до загальної вартості активів підприємства. Цей показник вказує на ефективність використання активів для забезпечення прибутку.

**Продуктивність праці:** відношення виробленої продукції до кількості витраченої праці. Висока продуктивність праці свідчить про ефективне використання робочої сили на підприємстві.

В таблиці 2.4. надано показники, які характеризують економічну діяльність підприємства за період 2020-2022 рр. Кількість працівників у сільському господарстві зростає з 10 у 2020 році до 14 у 2022 році. Загальний фонд оплати праці також збільшився з 977,7 тис. грн у 2020 році до 2 272,1 тис. грн у 2022 році. Зарплата одного працюючого в місяць зростає з 8147 грн у 2020 році до 13524 грн у 2022 році.



**Таблиця 2.4 - Основні економічні показники ТОВ «В\*\*\*\*\*я», 2020-2022 р.р**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Кількість працівників у сільському господарстві, чол.	10	10	14	4
Загальний фонд оплати праці, тис. грн	977,7	1112,60	2272,1	1294,4
Зарплата 1 працюючого в місяць, грн	8147	9271	13524	5377
Надходження від реалізованої продукції, тис. грн	4657,2	10374,6	18813,9	14156,7
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	465,7	1037,5	1881,4	1415,7
Прибуток (збиток), тис. грн	396	660,8	1 253,40	857,4
на 1 середньорічного працівника, тис. грн	39,6	66,1	89,5	49,9

\* Розраховано за даними [25]

Надходження від реалізованої продукції також значно зросли, з 4657,2 тис. грн у 2020 році до 18813,9 тис. грн у 2022 році. Прибуток (збиток) підприємства також збільшився з 396 тис. грн у 2020 році до 1 253,4 тис. грн у 2022 році.

При аналізі господарської діяльності та управління підприємством можна відзначити взаємодію різних факторів в процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Серед цих факторів важливе значення мають земельні ресурси, трудові та матеріальні ресурси, нематеріальні засоби, а також фінансові ресурси. Відсутність будь-яких з цих факторів може ускладнити господарську діяльність підприємства та призвести до зупинення його виробничо-економічного розвитку.

У випадку ТОВ "Волиця", зазначене підприємство має всі необхідні ресурси, зокрема, трудові та фінансові, виробничі компоненти для успішного здійснення своєї господарської діяльності.

Аналізуючи дану таблицю можна зробити наступний висновок. Вартість товарної продукції та послуг в тисячах гривень. Цей показник показує

зростання вартості товарної продукції та послуг з 5407,2 тис. грн у 2020 році до 18813,9 тис. грн у 2022 році. Відхилення між 2022 роком і 2020 роком становить 14156,7 тис. грн.

*Таблиця 2.5 - Основні показники ефективності управління сільськогосподарським виробництвом ТОВ «В\*\*\*\*\*я»*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Вартість товарної продукції та послуг в тис. грн	5407,2	10374,6	18813,9	14156,7
у т.ч. на: 100 га с.-г. угідь, тис. грн	1952	3745	6792	4840,0
середньорічного працівника, тис. грн	540,7	1037,5	1344	803,30
1 грн. основних фондів, грн	1,3	1,6	2,8	1,5
Загальні витрати виробництва, тис. грн	2 881,7	7 763,3	14 289,9	11408,2
у т.ч. на: 100 га с-г угідь, тис. грн	1040	2803	5159	4119,0
середньорічного працівника, тис. грн	288	776	1021	733,0
1 грн. основних виробничих фондів, грн	0,7	1,2	2,1	1,4
Прибуток (збиток), тис.грн.	396,0	660,8	1 253,4	857,4
у т.ч. на: 100 га с-г угідь, тис. грн	143	238	452	309,0
середньорічного працівника, тис. грн.	39,6	66,1	90,0	50,4
1 грн. основних фондів, грн	0,09	0,10	0,19	0,1
Показник рівня рентабельності (збитковості), %	13,7	8,5	8,8	-4,9
Фонд оплати праці, тис. грн	977,7	1 112,6	2272,1	1294,4
Зарплата 1-го працівника в рік, тис. грн	8147	9271	13524	5377,0

\* Розраховано за даними [25]

Розбиття вартості товарної продукції на різні категорії:

На 100 га с.-г. угідь: Вартість збільшилася з 1952 тис. грн у 2020 році до 6792 тис. грн у 2022 році, що становить зростання на 4840,0 тис. грн.

На середньорічного працівника: Значення зросло з 540,7 тис. грн у 2020 році до 1344 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 803,3 тис. грн.

За 1 грн. основних фондів: Значення зросло з 1,3 грн у 2020 році до 2,8 грн у 2022 році, що становить збільшення на 1,5 грн.

Загальні витрати виробництва в тисячах гривень: Витрати збільшилися з 2881,7 тис. грн у 2020 році до 14289,9 тис. грн у 2022 році. Відхилення між 2022 роком і 2020 роком складає 11408,2 тис. грн.

Розбиття загальних витрат виробництва на різні категорії:

На 100 га с.-г. угідь: Значення зросло з 1040 тис. грн у 2020 році до 5159 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 4119,0 тис. грн.

На середньорічного працівника: Значення зросло з 288 тис. грн у 2020 році до 1021 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 733,0 тис. грн.

За 1 грн. основних виробничих фондів: Значення зросло з 0,7 грн у 2020 році до 2,1 грн у 2022 році, що становить збільшення на 1,4 грн.

Прибуток (збиток) в тисячах гривень: Показник становить 396,0 тис. грн у 2020 році, 660,8 тис. грн у 2021 році та 1253,4 тис. грн у 2022 році. Відхилення між 2022 роком і 2020 роком складає 857,4 тис. грн.

Розбиття прибутку (збитку) на різні категорії:

На 100 га с.-г. угідь: Значення зросло з 143 тис. грн у 2020 році до 452 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 309,0 тис. грн.

На середньорічного працівника: Значення зросло з 39,6 тис. грн у 2020 році до 90,0 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 50,4 тис. грн.

За 1 грн. основних фондів: Значення зросло з 0,09 грн у 2020 році до 0,19 грн у 2022 році, що становить збільшення на 0,1 грн.

Показник рівня рентабельності (збитковості), %: Значення складає 13,7% у 2020 році, 8,5% у 2021 році та 8,8% у 2022 році. Відхилення між 2022 роком і 2020 роком складає -4,9%.

Фонд оплати праці в тисячах гривень: Цей показник збільшився з 977,7 тис. грн у 2020 році до 2272,1 тис. грн у 2022 році. Відхилення між 2022 роком і 2020 роком становить 1294,4 тис. грн.

Зарплата 1-го працівника в рік в тисячах гривень: Значення зросло з 8147 тис. грн у 2020 році до 13524 тис. грн у 2022 році, що становить збільшення на 5377,0 тис. грн.

## **2.2 Операційний менеджмент витрат ТОВ «В\*\*\*\*\*я»**

Управління витратами підприємства - це процес планування, контролю, координації та аналізу всіх видів витрат, що виникають у підприємстві. Його основна мета полягає в досягненні оптимального використання ресурсів та максимізації ефективності діяльності підприємства.

Управління витратами включає в себе такі ключові аспекти:

Планування витрат: Це включає розробку бюджету, визначення цілей витрат та розподіл бюджету між різними функціональними областями підприємства.

Контроль витрат: Підприємство повинно систематично контролювати свої витрати, порівнюючи фактичні витрати з плановими показниками. Це допомагає виявляти відхилення, виявляти непродуктивність та приймати вчасні корективні заходи.

Оптимізація витрат: Менеджери повинні шукати способи зниження витрат без погіршення якості продукції або послуг. Це може включати впровадження ефективних процесів, перегляд контрактів з постачальниками, використання нових технологій тощо.

Аналіз витрат: Це оцінка результатів витрат та їх впливу на фінансові показники підприємства. Аналіз витрат допомагає ідентифікувати проблемні області, виявляти потенційні можливості для економії та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Стратегічне планування: Управління витратами також пов'язане з формулюванням стратегії підприємства і враховується під час прийняття стратегічних рішень. Воно спрямоване на досягнення конкурентної переваги шляхом оптимального використання ресурсів.

Успішне управління витратами допомагає підприємствам ефективно використовувати свої ресурси, збільшувати прибуток, знижувати витрати та створювати стійке конкурентне перевагу.

Операційний менеджмент витрат - це складова частина загального операційного менеджменту, спрямована на ефективне управління витратами в операційній діяльності підприємства. Його основна мета полягає в досягненні оптимального співвідношення між якістю продукції або послуг і витратами на їх виробництво.

Суть операційного менеджменту витрат складається з таких взаємопов'язаних етапів:

1. Аналіз витрат: Операційний менеджмент витрат передбачає детальний аналіз всіх етапів операційного процесу з метою ідентифікації витратних елементів. Це дозволяє розкрити структуру витрат та виявити можливості для їх оптимізації.

2. Виявлення непродуктивних витрат: Операційний менеджмент витрат спрямований на виявлення та усунення непродуктивних витрат, які не приносять значущої цінності для підприємства. Це можуть бути зайві запаси, непотрібні робочі процеси, зайвий персонал тощо.

3. Планування витрат: Через попередній аналіз витрат, операційний менеджмент дозволяє скласти план витрат на виробництво продукції або надання послуг. Це включає розробку бюджету, визначення нормативів витрат на одиницю продукції та розподіл бюджету між різними виробничими факторами.

4. Контроль витрат: Операційний менеджмент витрат вимагає постійного контролю за фактичними витратами і порівняння їх з плановими

показниками. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення та реагувати на них, забезпечуючи ефективне управління витратами.

Об'єктом дослідження в кваліфікаційні роботі виступає ТОВ «В\*\*\*\*\*я», яка здійснює в процесі виробничо-господарської діяльності відповідні витрати.

Охарактеризуємо витрати підприємства в розрізі показників станом на відповідну звітну дату.

**Таблиця 2.6 – Собівартість реалізованої продукції ТОВ «В\*\*\*\*\*я», 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2881,7	7763,3	14289,9	11408,2
Інші операційні витрати, тис. грн	1325,5	1708,1	2711,4	1385,9
Інші витрати, тис.грн.	804	171,1	427,4	-376,6
Разом витрат, тис.грн.	5011,2	9642,5	17428,7	12417,5

\* Розраховано за даними [25]

Аналізуючи дану таблицю варто зазначити, що у 2020 р. собівартість склала 2881,7 тис. грн., а у 2022 році собівартість суттєво зростала та становила 14289,9 тис. грн. Відхилення між 2022 р. і 2020 р. становить 11408,2 тис. грн. За даними таблиці, собівартість продукції значно збільшилася протягом трьох років, особливо помітне зростання було від 2020 до 2021 року, а також від 2021 до 2022 року.

Інші операційні витрати у 2020 р. становили 1325,5 тис. грн., а у 2022 р. - зросли і склали 2711,4 тис. грн., тобто на 1385,9 тис. грн. Видно, що інші операційні витрати також зросли протягом трьох років, з найбільшим зростанням між 2020 і 2022 роками.

У 2020 р. інші витрати становили 804 тис. грн., а у 2022 р. - зросли і становили 427,4 тис. грн. Відхилення між 2022 р. і 2020 р. складає -376,6 тис. грн. За даними таблиці, витрати на інші позиції зменшилися в 2021 році порівняно з 2020 роком, але зросли в 2022 році.

Таким чином, у 2020 р. загальні витрати становили 5011,2 тис. грн., а у 2022 р. витрати зросли та становили 17428,7 тис. грн., тобто збільшилися на 12417,5 тис. грн. Загальні витрати також зросли протягом трьох років, з найбільшим збільшенням від 2020 до 2022 року.

Ця аналітика показує, що загальні витрати підприємства значно зросли протягом трьох років. Переважна більшість збільшення витрат припадає на собівартість реалізованої продукції та інші операційні витрати. Однак, витрати на інші позиції виявили певну варіативність, зі зниженням у 2021 р., але зростанням у 2022 р. Варто також звернути увагу на відхилення між 2022 р. і 2020 р., оскільки вони вказують на значне зростання витрат протягом цього періоду.

**Таблиця 2.7 – Собівартість виробництва продукції сільського господарства ТОВ «В\*\*\*\*\*я», 2020-2022 рр.**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-, 2022 р до 2020 р.
<b>Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.</b>				
Продукції рослинництва	2593,5	7263,3	14185,2	11591,7
- культури зернові	172,5	445,1	591,8	419,3
в т.ч. пшениця	120,8	285	450,5	329,7
кукурудза на зерно	51,8	160,1	141,3	89,5
- картопля	1634,6	4775,6	5048	3413,4
- культури овочеві відкритого ґрунту	786,4	2042,6	2656,2	1869,8
Продукція тваринництва	-	-	5862,2	5862,2
в т.ч. птиця свійська	-	-	5462,2	5462,2

\* Розраховано за даними [25]

Собівартість реалізованої продукції зростає протягом дослідження. Собівартість продукції рослинництва збільшилась за даний період у понад 5 разів. Лівову частку витрат становить собівартість картоплі. У 2022 р. підприємство розпочало виробництво продукції в галузі тваринництва, що суттєво збільшило собівартість виробленої продукції.

Витрати на виробництво продукції сільського господарства можна класифікувати за різними статтями витрат в залежності від конкретних потреб

і організації. Основні статті витрат, які використовуються для класифікації витрат у бізнесі, включають:

Сировину та матеріали: витрати на придбання сировини, матеріалів і компонентів, необхідних для виробництва продукції.

Прямі трудові витрати: заробітна плата працівників, безпосередньо зайнятих у виробництві продукції, включаючи оплату праці операторів машин, робітників тощо.

Виробничі накладні витрати: витрати на утримання виробничих приміщень, обслуговування технічного обладнання, енергопостачання, оренду виробничих приміщень тощо.

Загальноадміністративні витрати: витрати, пов'язані з управлінням і адмініструванням підприємства загалом, такі як заробітна плата керівників, оренда офісних приміщень, комунальні послуги, бухгалтерські послуги та інші загальні витрати.

Витрати на збут: витрати на маркетинг, рекламу, збут і розповсюдження продукції, упаковку, доставку тощо.

Це лише загальні категорії, і в реальному бізнесі можуть бути використані додаткові статті витрат, специфічні для конкретної галузі або підприємства. Класифікація витрат допомагає підприємствам аналізувати витрати, визначати їх ефективність і приймати рішення щодо оптимізації виробничих процесів та контролю витрат.

Витрати, пов'язані з виробництвом продукції ТОВ «Волдиця» представлені в таблиці 2.8.

Аналізуючи табл. 2.8. можна зробити наступні висновки. Матеріальні витрати у 2020 р. склали 1857,3 тис. грн і становили 64,5% від загальних витрат. У 2021 р. вони збільшилися до 3985,5 тис. грн, але знизилися відносно загальних витрат до 62,7%. У 2022 р. матеріальні витрати значно збільшилися і становили 11786,2 тис. грн, а їх відсоток у витратах зріс до 66,2%. Загальне відхилення матеріальних витрат у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 9928,9 тис. грн або 1,8%.



**Таблиця 2.8 – Витрати на виробництво продукції ТОВ «В\*\*\*\*\*Я»  
Львівської області, 2020-2022 рр.**

Елементи витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення, (+,-)	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні витрати	1857,3	64,5	3985,5	62,7	11786,2	66,2	9928,9	1,8
Витрати на оплату праці	436,6	15,2	1112,6	17,5	2272,1	12,8	1835,5	-2,4
Відрахування на соціальні заходи	98,0	3,4	245,7	3,9	514,9	2,9	416,9	-0,5
Амортизація	391,9	13,6	677,7	10,7	2962,0	16,6	2570,1	3,0
Інші витрати	98,0	3,4	339,0	5,3	262,0	1,5	164,0	-1,9

\* Розраховано за даними [25]

Витрати на оплату праці у 2020 р. становили 436,6 тис. грн або 15,2% від загальних витрат. У 2021 р. зросли до 1112,6 тис. грн і склали 17,5% від загальних витрат. У 2022 р. витрати на оплату праці збільшилися до 2272,1 тис. грн, але відсоток витрат на оплату праці зменшився у загальній структурі витрат до 12,8%. Загальне відхилення витрат на оплату праці у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 1835,5 тис. грн або -2,4%.

Відрахування на соціальні заходи у 2020 р. становили 98,0 тис. грн або 3,4% від загальних витрат. У 2021 р. дана стаття витрат зросла до 245,7 тис. грн і склали 3,9 % від загальних витрат. У 2022 р. витрати на соціальні заходи збільшилися до 514,9 тис. грн, але відсоток відрахувань у загальній структурі витрат зменшився до 2,9%. Загальне відхилення відрахувань на соціальні заходи у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 416,9 тис. грн або -0,5%.

Амортизація у 2020 р. складала 391,9 тис. грн або 13,6% від загальних витрат. У 2021 р. її сума зросла до 677,7 тис. грн і становила 10,7% від загальних витрат. У 2022 році вона значно збільшилась - до 2962,0 тис. грн, але відсоток амортизації зріс до 16,6%. Загальне відхилення амортизації у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 2570,1 тис. грн або 3,0%.

Інші витрати виробництва у 2020 р. склали 98,0 тис. грн або 3,4% від загальних витрат. У 2021 р. вони зросли до 339,0 тис. грн і становили 5,3% від загальних витрат. У 2022 р. зменшилися до 262,0 тис. грн, а відсоток інших

витрат склав 1,5%. Загальне відхилення інших витрат у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 164,0 тис. грн або -1,9%.

Аналізуючи структуру витрат доцільно більш глибоко дослідити їх структуру за статтями (рис. 2.1).

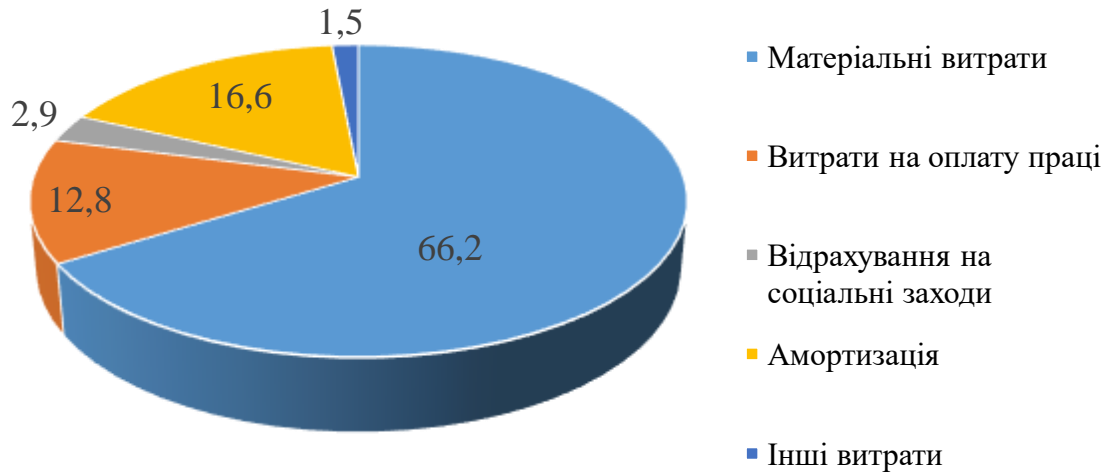


Рис. 2.1 - Структура витрат на виробництво продукції сільського господарства, %, 2022 р.

З рис. 2.1 бачимо, що близько двох третин від витрат на виробництво продукції сільського господарства становлять матеріальні витрати – 66,2 % у 2022 р. Матеріальні витрати – вартісне значення сировинних ресурсів, які використало підприємство для виробництва продукції сільського господарства.

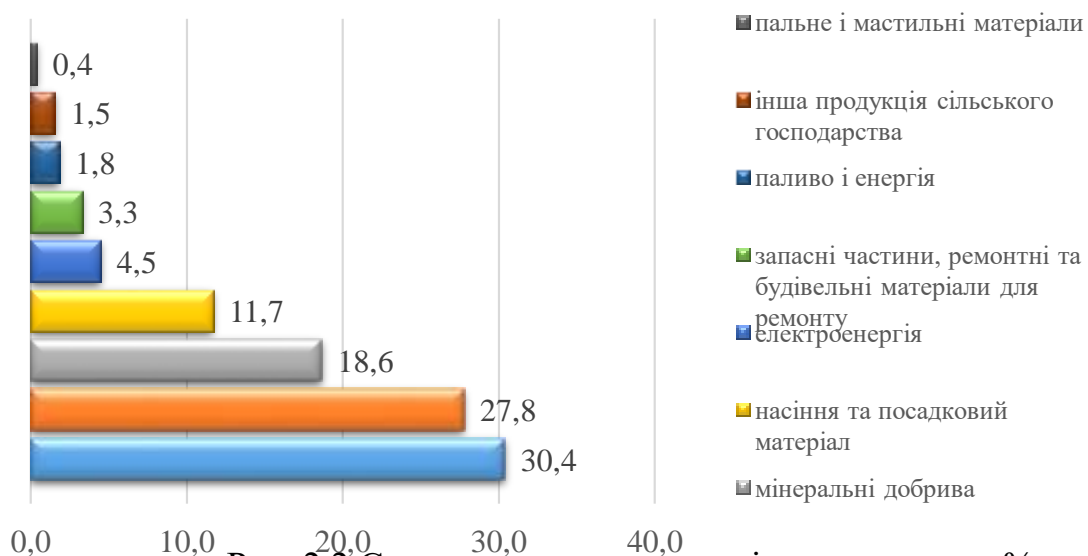


Рис. 2.2 Структура прямих матеріальних витрат, %, в середньому за 2020-2023 рр.

В структурі матеріальних витрат найбільша частка витрат припадає на корми – понад 30 %. Витрати на корми з'явилися у структурі витрат підприємства лише у 2022 р. ТОВ «В\*\*\*\*\*я» розпочало відгодівлю свійської птиці, що і зумовило появу даної статті витрат та її значний обсяг. Третьою за часткою у структурі витрат - витрати на придбання мінеральних добрив. Як ми зазначали у питанні 2.1. підприємство здійснює обробіток 277 га ріллі та вирощує зернові культури, зокрема пшеницю та кукурудзу на зерно. Значний обсяг даної продукції використовується для виготовлення кормів та споживається в процесі виробництва продукції тваринництва, зокрема, птахівництва безпосередньо господарством.

Як відомо, при розрахунку витрат на виробництво придбана продукція оцінюється за ціною придбання, а продукція власного виробництва – за собівартістю. Використання кормів власного виробництва знижує собівартість продукції птахівництва.

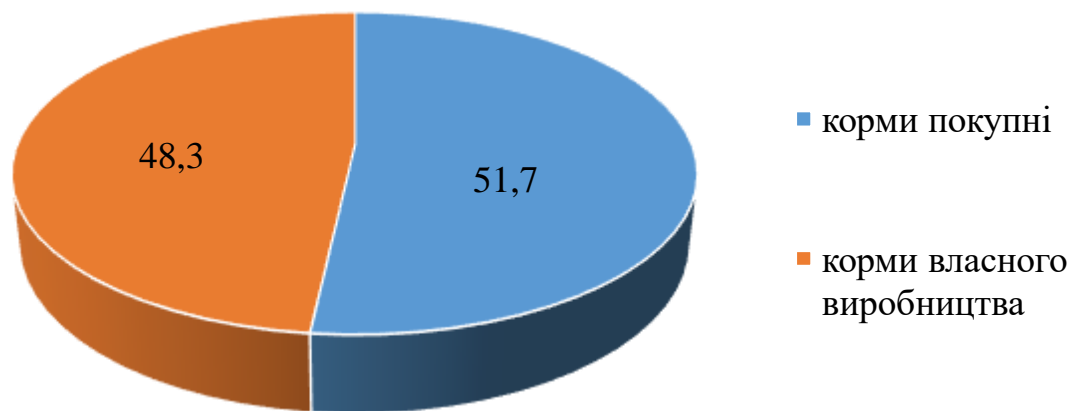


Рис. 2.3 Структура споживання кормів, 2022 р., %

В процесі виробництва продукції тваринництва структура споживання кормів практично пропорційно ділиться між власними та покупними кормами. Підприємство може розвивати даний напрямок та довести використання кормів власного виробництва до майже 100 %.

### 2.3 Стратегічний менеджмент витрат ТОВ «В\*\*\*\*\*Я»

Суть стратегічного менеджменту витрат підприємства полягає в тому, щоб ефективно управляти витратами і ресурсами організації з метою досягнення її стратегічних цілей. Цей підхід включає аналіз, планування, контроль і оптимізацію витрат з урахуванням довгострокових стратегічних цілей підприємства.

Забезпечити ефективне управління витратами неможливо без визначення основних чинників, які здійснюють найбільший вплив на витрати.

Згідно з теорією витрат, німецький вчений Г. Фандель [24, с. 292–298] класифікує всі фактори, що впливають на витрати, на дві категорії: виробничі та позавиробничі. Виробничі фактори є основними і мають прямий зв'язок з процесом виробництва, тоді як позавиробничі фактори пов'язані з іншими сферами діяльності підприємства. Значення цих факторів розглядається з економічної точки зору, але підхід Г. Фанделя відрізняється від того, що можна знайти в вітчизняній та зарубіжній літературі. В табл. 2.9 представлено систему факторів, які, за Г. Фанделем, впливають на витрати підприємства.

Таблиця 2.9 - Фактори, що впливають на витрати підприємства

Виробничі	Позавиробничі
1	2
Величина підприємства (сукупна виробнича потужність, диференційована за видами, кількістю та максимальною віддачою наявних потенційних факторів)	Збут продукції (вартість благ, витрачених на реалізацію продукції)
Виробнича програма підприємства (специфічний для певного періоду випуск продукції в межах номенклатури, властивої для виробничого профілю підприємства)	Фінансування (величина власного капіталу та можливість отримання залученого капіталу)
Глибина виробництва на підприємстві (кількість стадій виготовлення продукції у багатостадійному виробництві)	Дослідження і розвиток (підвищення якості продукції, факторів виробництва й удосконалення методів виробництва)

Продовження табл. 2.9

1	2
Організація виробництва (рівень автоматизації, вид і тип виробництва на підприємстві)	
Якість факторів виробництва (технічне оснащення, персонал з високим рівнем продуктивності праці та відповідні матеріали)	
Зайнятість підприємства чи потенційного фактору (кількість одиниць продукції, що виготовляється за певний період)	

Основні принципи стратегічного менеджменту витрат включають:

1. Аналіз витрат – передбачає детальний аналіз витрат підприємства, щоб з'ясувати, які види витрат мають ключове значення для досягнення стратегічних цілей. Виявлення витратних статей, які можуть бути зменшені або оптимізовані, є важливим кроком у стратегічному менеджменті витрат.

2. Планування витрат. На основі стратегічних цілей підприємства розробляються плани витрат, що включають призначення ресурсів і визначення пріоритетів. Це допомагає визначити, які проекти або ініціативи потребують більшого фінансування та ресурсів, а які можуть бути обмежені.

3. Контроль витрат. Важливо постійно контролювати і відстежувати витрати підприємства, щоб переконатися, що вони залишаються в рамках прийнятих бюджетів і стратегічних планів. Регулярні аналізи витрат допомагають виявляти неконтрольовані витрати та розробляти заходи для їх зменшення.

4. Оптимізація витрат - означає пошук способів зменшення витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Оптимізація може включати пошук альтернативних постачальників, впровадження енергоефективних технологій, автоматизацію процесів та інші заходи, спрямовані на покращення продуктивності і зниження витрат.

Правильне управління витратами в рамках стратегічного менеджменту допомагає підприємству досягати конкурентної переваги, збільшувати рентабельність і забезпечувати стійкий розвиток на ринку.

Основні методи стратегічного управління витратами підприємства можна охарактеризувати наступним чином.

Аналіз вартості (Cost Analysis). Цей метод передбачає детальний аналіз витрат і визначення складових витрат для різних процесів, продуктів або послуг. Він допомагає ідентифікувати ключові джерела витрат і виявляти можливості для їх зниження або оптимізації.

Cost Analysis (аналіз вартості) є методом дослідження і вимірювання витрат, що включаються в діяльність підприємства. Суть Cost Analysis полягає у детальному розборі і класифікації витрат з метою кращого розуміння, контролю та управління ними. Він дозволяє ідентифікувати складові витрат, їх джерела, взаємозв'язки та вплив на фінансові результати підприємства.

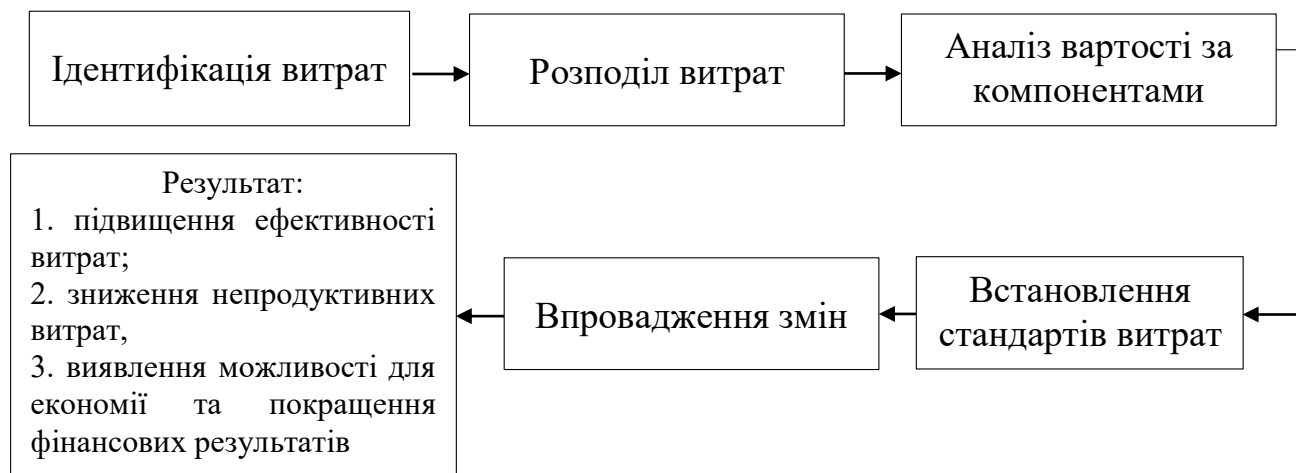


Рис. 2.4 Основні етапи, послідовність та результативність проведення аналізу вартості (витрат) у ТОВ «В\*\*\*\*\*Я»

Основні кроки Cost Analysis включають:

1. Ідентифікація витрат. Цей крок передбачає визначення всіх видів витрат, пов'язаних з діяльністю підприємства. Витрати можуть бути класифіковані на прямі (пов'язані безпосередньо з виробництвом товарів або наданням послуг) та непрямі (адміністративні, маркетингові дослідження та розвиток тощо).

2. Розподіл витрат. Витрати можуть бути розподілені за різними об'єктами їх списання, наприклад, на конкретні виробничі процеси, відділи або продукти. Цей крок дозволяє встановити, які аспекти діяльності підприємства є основними джерелами витрат і де можна здійснити оптимізацію.

3. Аналіз вартості за компонентами. У рамках Cost Analysis важливо проаналізувати складові витрат, щоб визначити, які елементи є основними драйверами витрат і як вони взаємодіють між собою. Це допомагає виявити можливості для зниження витрат і підвищення ефективності.

4. Встановлення стандартів витрат. Cost Analysis також включає встановлення стандартів витрат на основі аналізу історичних даних, бенчмарків та інших релевантних факторів. Це допомагає контролювати витрати і визначати цілі для їх зниження.

5. Впровадження змін. На основі результатів аналізу вартості, підприємство може приймати рішення щодо змін у своїй стратегії витрат. Це можуть бути такі заходи, як раціоналізація процесів, перегляд контрактів з постачальниками, впровадження більш ефективних технологій або зміна продуктового портфелю.

Всі ці кроки Cost Analysis допомагають підприємству підвищити ефективність витрат, знизити непродуктивні витрати, виявити можливості для економії та покращити фінансові результати.

Управління життєвим циклом витрат (Life Cycle Cost Management). Цей метод враховує витрати, пов'язані з усім життєвим циклом продукту або послуги, включаючи витрати на розробку, виробництво, використання, обслуговування та утилізацію. Використання цього підходу дозволяє підприємству приймати рішення, які забезпечують оптимальні витрати на протязі всього життєвого циклу продукту.

Вартість за додану вартість (Value-added Costing) - метод зосереджений на ідентифікації та вимірюванні витрат, пов'язаних із створенням додаткової вартості для клієнтів. Він допомагає визначити, які елементи витрат сприяють

створенню конкурентної переваги та задоволенню потреб споживачів, а які можуть бути зменшені або виключені.

Оперативне управління витратами (Operational Cost Management): Цей метод передбачає систематичний моніторинг і контроль над поточними витратами підприємства. Він включає в себе встановлення бюджетів, використання контрольних механізмів, аналіз відхилень і впровадження корекційних заходів для забезпечення досягнення запланованих цілей витрат.

Стратегічні партнерства та управління ланцюгом постачань (Strategic Partnerships and Supply Chain Management) - метод передбачає співпрацю з постачальниками та іншими стейкхолдерами з метою оптимізації витрат. Шляхом установа стратегічних партнерств і ефективного управління ланцюгом постачань підприємство може досягти взаємовигідних умов поставок, зниження витрат на запаси, оптимізацію логістичних процесів та інших користь, що приносять економію витрат.

Ці методи допомагають підприємствам управляти витратами на стратегічному рівні, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

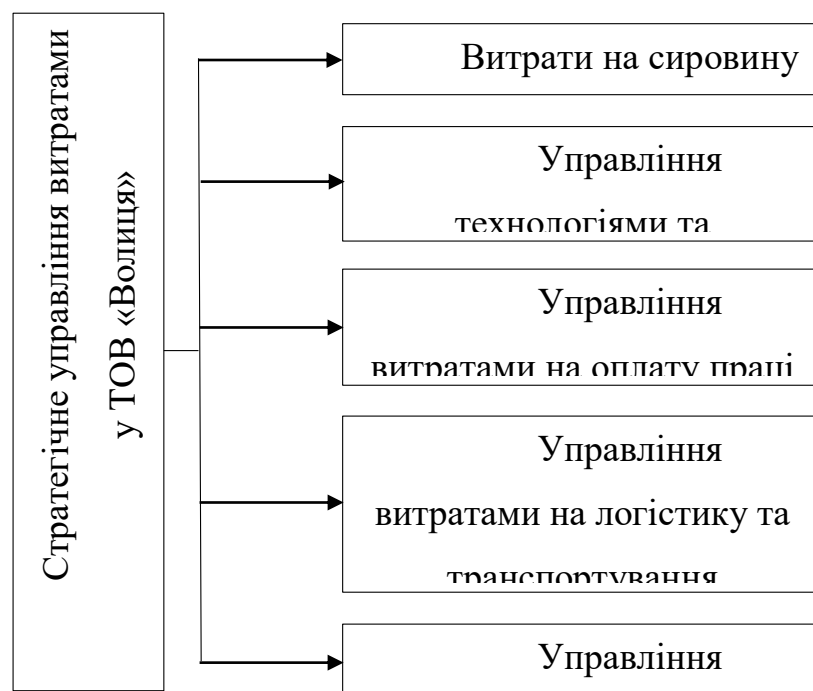


Рис. 2.5 Напрями стратегічного управління витратами у ТОВ «В\*\*\*\*\*я»



Озвучені методи є загальноприйнятими. Аграрна ж сфера має свої особливості стратегічного управління витратами, оскільки цей сектор має свої унікальні вимоги та особливості.

Аналізуючи напрями стратегічного управління витратами у ТОВ «В\*\*\*\*\*я» доцільно охарактеризувати їх наступним чином.

Витрати на сировину мають надзвичайно важливе значення та формують левову частку собівартості продукції сільського господарства. У аграрному секторі сировина (сільськогосподарські культури, тварини і т. д.) є одним із головних компонентів вартості продукції. Важливо стратегічно управляти витратами на закупівлю сировини, враховуючи фактори, такі як ціни на ринку, постачальники, оптимальні кількості та якість сировини.

Аграрна сфера використовує різноманітні технології та обладнання для виробництва та обробки продукції, тому управління технологіями та обладнанням є складним та важливим елементом стратегічного управління витратами. Необхідно ретельно планувати та керувати витратами на придбання, установку, обслуговування та оновлення технологічного обладнання з урахуванням його ефективності та потенційного впливу на виробництво.

Аграрна сфера часто залежить від робочої сили, включаючи сезонних робітників, фермерів, технічний персонал і т. д. Ефективне управління витратами на робочу силу включає оптимізацію робочих процесів, планування робочого часу, навчання та розвиток персоналу, а також врахування регуляторних та правових вимог, пов'язаних з працею.

Управління витратами на логістику та транспортування є основою на завершальному етапі – етапі зберігання та реалізації продукції. Вирощені сільськогосподарські продукти часто потребують транспортування з ферм на ринки або виробничі підприємства. Важливо ефективно планувати та керувати витратами на логістику, враховуючи оптимальні маршрути, зберігання, упакування та транспортні витрати.

Аграрний сектор піддається різноманітним ризикам, таким як кліматичні умови, хвороби рослин, коливання цін на ринку та зміни політичного середовища. Стратегічне управління витратами повинно включати аналіз та управління ризиками, включаючи страхування, диверсифікацію вирощування, планування запасів та інші заходи для зменшення впливу негативних факторів на бізнес.

Ці аспекти дозволяють розуміти особливості стратегічного управління витратами в аграрній сфері. Важливо також бути в курсі останніх трендів, технологій та інновацій в галузі, щоб залишатися конкурентоспроможним і ефективним.

## **РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1 Підвищення ефективності управління витратами на сучасному підприємстві**

Перше десятиліття 21 століття принесло значні зміни в бізнес-середовище. Причинними чинниками перетворень, що відбулися, були, серед іншого, процеси глобалізації, розвиток сучасних технологій, підвищення обізнаності та вимог споживачів. За цих умов зросла роль менеджменту, а, як наслідок, і вимоги до приналежних до нього осіб. У результаті перед управлінським персоналом постала необхідність пошуку методів управління, що підтримують ефективність підприємства.

Безперечно, розмір витрат суб'єкта господарювання визначає його цінову політику, фінансові результати і навіть витрати ділових партнерів. Витрати відображають якість роботи на всіх ділянках діяльності підприємства. У зв'язку з цим сучасні менеджери приділяють їм особливу увагу і бачать необхідність їх формування на належному рівні.

Роль менеджменту в контролі за використанням ресурсів підприємства вказана Міжнародною федерацією бухгалтерів IFAC.

Сприйняття управління витратами з точки зору процесу робить його серією логічно впорядкованих дій, які призводять до конкретних результатів, тобто досягнення оптимального рівня витрат, їх контроль, вивчення механізмів і причин їх формування, вплив на формування структури та динаміку змін їх рівня, визначення можливостей і областей скорочення, формування політики, орієнтованої на вартість продукту протягом його життєвого циклу та оцінка впливу стратегічних рішень на майбутні рівні витрат.

Управління витратами - це процес постійного вдосконалення. Його метою є підтримка розробки та застосування належної політики та процедур управління. Він потребує побудови системи інформаційних потоків на основі значних витрат, яка має дозволити ефективно контролювати вплив компанії на придбання та реалізацію ресурсів. Діяльність, яка здійснюється в рамках управління витратами, покращує процеси і, як наслідок, призводить до раціоналізації операційних витрат економічної одиниці. Кінцевим результатом цього процесу є підвищення ефективності використання ресурсів компанії та зростання її вартості.

Предметом управління витратами є витрати, які здійснює підприємство, а відповідні системи обліку витрат складають його інформаційну базу. Найважливішими інструментами в цьому процесі є планування та контроль витрат і аналіз відхилень між ними. Отже, першочерговою метою управління витратами є підвищення ефективності використання ресурсів підприємства, що дає змогу досягти іншої мети у вигляді задоволеності споживачів. Найважливішим шляхом досягнення цієї мети є підвищення раціональності здійснення витрат шляхом різноманітних заходів, що вживаються для їх скорочення. Це пов'язано з безперервним удосконаленням процесів і впровадженням удосконалень, які роблять їх ефективнішими.

Розвиток теорії та її взаємозв'язок з економічною практикою призвели до виділення двох вимірів управління: оперативного та стратегічного, які також можна застосувати до управління витратами. Концепція стратегічного управління витратами широко описана в літературі. Він задає напрямок розвитку управлінського обліку, зосереджуючись на економічних процесах, що відбуваються в суб'єкті господарювання, його постачальниках, споживачах та інших учасників, зацікавлених у функціонуванні даного підприємства. Ця концепція стосується діяльності, спрямованої на раціональне формування витрат у довгостроковій перспективі, що охоплює весь життєвий цикл продукту. З цією метою він використовує інформацію про

аналіз ланцюжка створення вартості та пов'язаного з ним процесу покриття витрат, стратегію отримання підприємством конкурентної переваги та довгострокових носіїв витрат.

Управління витратами в стратегічному вимірі бпередбачає необхідність зміцнення співпраці між учасниками ланцюжка доданої вартості, тобто підприємством, його постачальниками, дистриб'юторами та іншими господарюючими суб'єктами, що працюють у галузі. Така співпраця, виключаючи дії, які не приносять цінності продукту, і дії, які не є дуже ефективними, безсумнівно, може сприяти зниженню витрат по всьому ланцюжку створення вартості.

Управління витратами визначає певну сферу управління підприємством на основі інформації, яку надає облік витрат та інші інструменти управлінського обліку. Він використовує інформацію, яка дозволяє випереджально впливати на витрати, враховуючи їх рівень, структуру, поведінку, гнучкість і прозорість. Ця інформація є результатом функціонування системи управління витратами на підприємстві, т. зв генератор інформації про витрати, який є інструментом підтримки процесу управління витратами. Таку систему слід ототожнювати з організацією отримання інформації про понесені витрати та суттєві для здійснення витрат у майбутньому, їх систематизацію, агрегування або дезагрегування методично визначеним способом, звітність про джерело або оброблену інформацію та здійснення ініціатив з оптимізації витрат.

Система управління витратами повинна давати можливість приймати рішення щодо раціоналізації витрат і контролювати досягнення компанії в частині їх здійснення. У його рамках виконується ретроспективний аналіз (перевірка раціональності вже понесених витрат) і перспективний аналіз (визначення та оцінка можливості майбутніх рішень). Перший з них дозволяє усунути помилки, допущені в минулому, сприяє пошуку шляхів реорганізації або впровадженню нових видів діяльності та методів їх організації на

підприємстві. Перспективний аналіз готується в процесі складання планів і, таким чином, служить для встановлення витрат компанії та заходів щодо їх реалізації. Обидва аналізи призводять до отримання значної інформаційної цінності системою управління витратами.

Разом з розвитком управлінського обліку створювалися численні концепції, методи та прийоми підтримки системи управління витратами. Від їх правильного підбору залежить ефективність досягнення поставлених цілей. Безпосередньо на управлінні витратами зосереджені калькуляція витрат на основі діяльності (ABM), цільова калькуляція, калькуляція Kaizen і система стратегічних показників (BalancedScorecard, BSC).

Концепція калькулювання за діяльністю та її доповнення у формі управління за діяльністю (Activity Based Management, ABM) мають загальне застосування для підвищення ефективності окремих процесів і заходів, що відбуваються на підприємстві. Основною метою цієї системи є управління процесами та їх витратами на основі інформації з калькуляції витрат за видами діяльності. Ця концепція визначає процеси та дії, які підвищують цінність для клієнта, але не збільшують її. Усунення зайвих видів діяльності та вдосконалення неефективних сприяє підвищенню якості та корисності продукції, раціоналізації її витрат. Ці заходи призводять до поліпшення функціонування всього підприємства та зниження його витрат. Важливо також, що завдяки включенню калькуляції витрат за діяльністю в процес бюджетування можна визначити співвідношення між ефектами та ресурсами.

Іншим інструментом управлінського обліку, який підтримує побудову системи управління витратами, є цільовий облік витрат. Ефектом від його використання вже на етапі планування і проектування продукції є поліпшення процесів, що відбуваються на підприємстві, і зниження всіх витрат на компоненти даного продукту. У цій системі визначається очікувана (цільова) продажна ціна з урахуванням потреб потенційних споживачів, їх думки про корисність продукту, ціни, яку можна заплатити, і рівня цін на конкуруючі

товари. Ця система визначає бажану цільову норму прибутку, а потім цільові витрати на виробництво продукту. Дії, спрямовані на досягнення цільових витрат, спрямовані на зниження витрат на виробництво продукції та послуг до рівня, який забезпечить очікувану норму прибутку. Така низхідна раціоналізація витрат призводить до вдосконалення дизайну продукту, зміни використовуваних матеріалів на здешевлення і в той же час кращої якості, модифікації організації та методів виробництва тощо. Усі ці заходи призводять до покращення співвідношення між витратами підприємства та вигодами, отриманими в результаті їх здійснення.

Ця концепція відноситься до філософії кайдзен, спрямованої на поступове вдосконалення економічних процесів, що сприяють підвищенню ефективності. Облік витрат постійного вдосконалення використовується для доведення витрат до бажаного рівня, що дозволяє підприємству досягти запланованого прибутку. Встановлення цілей скорочення витрат здійснюється за допомогою відповідних заходів, як фінансових, так і нефінансових. Заходи, що проводяться в його рамках, полягають у вдосконаленні технологічного процесу та організації праці. Прямим наслідком цього є підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення часу процесу та покращення якості пропонованих продуктів.

Важливими питаннями, пов'язаними з управлінням витратами, є вимірювання та оцінка досягнення його цілей. Ці дві дії можна здійснити за допомогою стратегічної системи показників, яка використовує набір фінансових і нефінансових заходів. Цілі процесу управління витратами, пов'язані зі стратегічними цілями підприємства, приписуються заздалегідь визначеним перспективам: фінансові, внутрішні процеси, розвиток і клієнти. Для цих територій встановлюються категорії заходів та присвоюються відповідні заходи. Конкретизація цих цілей на операційному рівні відбувається шляхом покладання конкретних завдань на центри відповідальності, а потім на робочі місця у формі т.зв. картки із завданнями.

Цей процес дозволяє співробітникам підвищити усвідомлення своєї ролі в досягненні поставлених цілей. Завдяки використанню стратегічної системи показників можна визначити ступінь ефективності використання ресурсів компанії. Ця концепція вимірює вартість, створену як для власників, так і для клієнтів підприємства. Фінансова перспектива включає заходи, які визначають, як підприємство сприймається його власниками. З точки зору клієнта отримується інформація про ступінь його задоволеності. Перспектива внутрішніх процесів надає інформацію про вдосконалення процесів, що відбуваються на підприємстві, ступінь раціоналізації витрат. Перспектива розвитку стосується діяльності з підвищення ефективності, в т.ч. щодо підвищення продуктивності праці працівників.

Безсумнівно, ключовим напрямком управління витратами є якісне управління витратами. Їх зв'язок із задоволенням потреб споживачів здається безперечним. Філософія комплексного управління якістю спрямована на найбільш ефективне використання людських і матеріальних ресурсів даної організації для досягнення її цілей. Це робиться за допомогою методів і засобів, які сприяють постійному вдосконаленню організації. В результаті їх використання загальні витрати повинні зменшуватися при підвищенні якості. Сутність комплексного управління якістю пов'язана з максимальним задоволенням потреб клієнтів за відносно низькою ціною. Ця мета досягається значною мірою завдяки щирій відданості співробітників процесу постійного вдосконалення компанії.

Застосування бенчмаркінгу в області управління витратами спрямоване на виявлення сфер діяльності підприємства, вдосконалення яких може сприяти підвищенню ефективності використання його ресурсів. Цей метод полягає у внесенні змін на підприємстві, напр. в результаті порівняння ключових показників ефективності (бенчмаркінг досягнень) і застосованих рішень (процеси бенчмаркінгу) з економічними одиницями, які досягають найкращих



результатів у даному середовищі. Порівняння себе з іншими має на меті наздогнати їх за рівнем використання ресурсів компанії.

Управління витратами стосується ефективності використання ресурсів. Це головна мета цього процесу і вписується в концептуальні рамки управлінського обліку. Результатом ефективного використання ресурсів є забезпечення високої цінності для власників і клієнтів підприємства при відносно низьких витратах (робочого часу людей, капіталу, машин, сировини тощо).

Управлінська діяльність спрямована на контроль за раціональним використанням ресурсів. Оцінка ефективності використання ресурсів компанії проводиться шляхом порівняння споживання ресурсів, вираженого у вартісних термінах, із вартістю, яку вони створюють у певний час. Ця величина вимірюється з точки зору споживачів і власників та їхніх функцій корисності. Умовою досягнення ресурсоефективності є оптимізація обох типів генерації вартості в довгостроковій перспективі. Це означає, що втрата ресурсів (дефіцит, перевитрати) і нецільове використання ресурсів вважаються неефективними. Вивчення цього зв'язку в часі вимагає постійного розгляду взаємозв'язків між досягненнями в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Справа в тому, щоб за допомогою конкретних ресурсів отримати максимально можливу цінність для клієнтів і власників підприємства. У випадку з клієнтами це пов'язано з взаємозв'язком між досягнутими результатами у вигляді ступеня задоволення їхніх вимог щодо якості продукції, ціни, своєчасних поставок і повноцінного використання ресурсів. Для власників найважливішим є зростання вартості підприємства, тобто надлишок грошових коштів, який підприємство зможе генерувати в майбутньому. Підвищення ефективності використання ресурсів вимагає їх правильного розподілу між різними сферами діяльності, використання відповідних методів використання ресурсів, адаптації ресурсів до обраних стратегічних напрямків та контролю над процесом споживання ресурсів. Усі

ці дії мають здійснюватися на основі необхідної інформації, яка забезпечується відповідною системою управління витратами.

Інформація, яку надає система управління витратами, дозволяє як оцінити ефективність використання ресурсів компанії, так і вжити заходів, що призводять до її підвищення. Калькуляція витрат ідентифікує реальні процеси та види діяльності на підприємстві. Вона сприяє виключенню непотрібних видів діяльності та вдосконаленню неефективних, таким чином підвищуючи якість і зручність використання продукції та раціоналізуючи витрати. Розрахунок цільової вартості, який використовується на етапі планування та проектування продукції, зосереджується на вдосконаленні дизайну продукції, виборі відповідних за якістю та ціною матеріалів, а також модифікації організації та методів виробництва. З іншого боку, калькуляція життєвого циклу продукту зосереджена на впровадженні вдосконалень технологічного процесу та організації праці в процесі виробництва. Всі ці заходи здійснюються на основі «маленьких кроків» і сприяють як підвищенню якості пропонуванних продуктів, так і раціоналізації їх витрат. Завдяки використанню стратегічної системи показників можна контролювати діяльність компанії, досягнути з точки зору раціоналізації витрат, задоволеності клієнтів і власників компанії. Управління витратами підтримується концепціями управління, які покращують процеси, що відбуваються в організації. Концепція якісного управління витратами відіграє важливу роль у задоволенні потреб клієнтів. Ефект використання його інструментами є максимально задовольнити потреби клієнтів за відносно низькою ціною.

Отже, під концепцією управління витратами слід розуміти цілеспрямовані дії менеджерів, націлені на рівень і структуру витрат підприємства, спрямовані на підвищення ефективності використання його ресурсів. Ефективність цієї діяльності вимагає від менеджерів отримання інформації про витрати, які несе господарська одиниця, і результати, досягнуті завдяки цьому. Ці дві категорії вимірюються як частина системи управління

витратами компанії. Методи, описані в статті, слід розглядати лише як пропозицію рішень, включених у таку систему. Безумовно, вони можуть бути важливим інструментом підтримки прийняття рішень. Варто мати на увазі, що зміни, які відбуваються в середовищі підприємств, призводять до вдосконалення інструментів управлінського обліку та є основою для створення абсолютно нових інструментів, які можуть підтримувати існуючі системи управління витратами в майбутньому.

### **3.2 Вдосконалення системи управління витратами на логістику**

Світ не стоїть на місці. У цьому переконалися підприємства, які щоденно мають справу з непередбачуваністю економічних явищ і процесів, що відбуваються. Починаючи з останнього десятиліття 20-го сторіччя, в економіці помітно прискорення темпів змін. Можна припустити, що ми маємо справу з появою т. зв нової економіки – економіки, в якій існують нові динамічні процеси, нові правила, нові рушійні сили розвитку та нові моделі компаній.

Трансформація, що триває, спричиняє фундаментальні зміни в бізнесі компаній. Підприємства, намагаючись адаптуватися до існуючої ситуації, перевіряють свої бізнес-моделі. Старі бізнес-моделі, які використовувалися досі, погано працюють у новому бізнес-середовищі. Більшість підприємств визнають той факт, що важливість і масштаби стратегії, заснованої на класичній теорії конкуренції, зменшуються.

Тому виникає необхідність приділяти більше уваги питанням, які істотно впливають на ефективність реалізованої компанією стратегії. Особливо це стосується питань управління витратами.

Витрати підприємства у зв'язку з його господарською діяльністю є складною економічною категорією. Виразом цієї складності є те, що витрати складаються з багатьох різних елементів, на які впливають різні фактори.

Враховуючи потребу в різноманітній, часто різній інформації для прийняття рішень на різних рівнях управління, витрати на діяльність компанії представлені в різних інформаційних розділах.

Найбільш складним є отримання інформації про витрати на логістику, які визначаються як навмисне споживання ресурсів компанії, виражених у грошових одиницях, і фінансові витрати, викликані потоком матеріальних благ, підтримкою запасів та обробкою інформації, пов'язаної з логістичною діяльністю на підприємстві та його ланцюга поставок. Вони є результатом різного сприйняття витрат, беручи до уваги їх розподіл на широкий спектр логістичних заходів.

Аналіз витрат на логістику пов'язаний із загальним сприйняттям явищ (системний підхід). Йдеться про комплексний підхід до питань, що розглядаються, і вивчення взаємодії окремих елементів, які беруть участь у реалізації фізичного потоку та інформації. Сутність системного підходу в логістиці вказує на необхідність точної ідентифікації витрат на логістичну діяльність у розрізі процесів. Однак це завдання з високим ступенем складності, оскільки в процесі процесного підходу до потоку деякі функціональні дії (обробка замовлень, зберігання, транспортування, управління запасами) можуть відбуватися на кількох етапах потоку (постачання, розподіл, переоформлення). розвиток). З цього випливає, що функціональні залежності процесу викликають агрегування витрат процесу.

Проблеми аналізу логістичних витрат є наслідком функціональної складності логістичної діяльності. Вони є результатом:

- відсутність однозначних категорій витрат, що стосуються логістичних процесів і систем,
- відсутність систем обліку, виставлення рахунків та звітності про логістичні витрати,
- нечітка структура логістичних витрат,
- взаємозалежність витрат, понесених у зв'язку з реалізованою логістичною діяльністю.

Отже, можна однозначно стверджувати, що логістичні витрати визначаються реалізованою логістичною діяльністю.

Зростання інтересу до питань управління витратами, яке спостерігається, зумовлене багатьма факторами (зовнішніми та внутрішніми). Окрім глобалізації, найважливішими зовнішніми факторами є розвиток інформаційно-комунікаційних технологій ІКТ та посилення конкуренції. Інформаційні технології зараз є ключовим допоміжним інструментом у веденні бізнесу, співвирішальним, а часто навіть вирішальним його успіху. Неможливо уявити компанію, в якій не були б впроваджені ІТ-рішення. Незважаючи на дискусію про переваги та недоліки комп'ютеризації в різних сферах підприємницької діяльності, її роль значна. Зростання конкуренції є зовнішнім чинником, який, водночас, сильно впливає на діяльність підприємства, змушуючи його здійснювати дії, що забезпечують досягнення запланованих результатів (наприклад, очікуваного рівня маржі).

Підприємства, які бажають виграти конкурентну боротьбу (наприклад, боротьбу за клієнтів, частки ринку, новий сегмент ринку), здійснюють діяльність у:

- отримання більш точних даних, ніж ті, що отримані для цілей зовнішніх фінансових звітів,
- сфера логістики, наприклад, розширення обсягу пропозиції послуг, обслуговування клієнтів щодо якості, своєчасності, часу доставки тощо,
- шукати відповіді на хвилюючі запитання: що робити з діяльністю/процесами, які коштують? Що викликає витрати? Наскільки ефективними є окремі види діяльності, клієнти, продукти та ресурси?

Відповіддю на існуючі умови ведення бізнесу та попит на доступ до точнішої інформації про витрати стало створення калькуляції за діяльністю (ABC), що природно призвело до концепції управління за діяльністю (ABM). Завдяки наданню надійної інформації про витрати, це інструмент, що забезпечує успішне впровадження сучасних концепцій менеджменту та є основою для вимірювання ефективності управлінських ініціатив. Управління на основі діяльності - це процедура, яка аналізує бізнес-процеси шляхом виявлення їх сильних і слабких сторін, допомагає вам керувати своїм бізнесом,

визначаючи, які види діяльності генерують збитки, щоб їх можна було усунути або покращити, сприяючи підвищенню ефективності та, отже, для підвищення прибутковості. У цьому сенсі АВМ є корисним для оптимізації операцій і підвищення загальної ефективності та продуктивності.

Управління вартістю діяльності АВМ зосереджується на управлінні (логістичними) процесами та діяльністю з метою збільшення вартості, отриманої клієнтом, і в той же час досягнення прибутку завдяки цій вартості.

Використовуючи дані обчислення витрат на основі діяльності (АВС), АВМ зосереджується на тому, як покращити використання ресурсів, щоб підвищити цінність клієнта.

Загальною метою АВМ є підвищення ефективності та результативності підприємства в забезпеченні його результатів. Визначена таким чином мета реалізується на стратегічному та операційному рівнях – з точки зору замовника та продукту, а також процесів і ресурсів. Стратегічний та оперативний підхід до управління діяльністю представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1 – Вдосконалення процесу управління витратами діяльності

Вдосконалення логістичних витрат в аграрній сфері має свої особливості, оскільки вона включає в себе унікальні виклики та особливості. Ось кілька особливостей, які варто враховувати при вдосконаленні логістичних витрат в аграрній сфері:

**Сезонність:** В аграрному секторі деякі види робіт та виробництва є сезонними, що означає збільшення попиту та обсягів робіт певного періоду. Це може призводити до нестабільності в логістичних операціях, збільшення витрат та потреби у гнучкості та швидкості реагування на зміни.

**Обмежені ресурси:** Аграрний сектор залежить від природних ресурсів, таких як земля, вода, погода тощо. Це може призводити до обмежень в постачанні або перерв у виробництві, що потребує додаткових зусиль у плануванні та управлінні логістичними процесами.

**Складність ланцюжка постачання:** У аграрній сфері ланцюжок постачання може бути складним, оскільки він включає багато сторін, таких як виробники, посередники, оптових та роздрібних продавців. Координація між різними учасниками ланцюжка постачання та планування логістичних операцій можуть стати викликом.

**Специфічні вимоги до зберігання та обробки:** Деякі аграрні продукти, такі як свіжі овочі та фрукти, можуть мати специфічні вимоги щодо умов зберігання та обробки. Використання спеціалізованих технологій, таких як холодильні системи або контроль вологості, може бути необхідним для забезпечення якості та тривалості зберігання цих продуктів.

**Регуляторні вимоги:** У аграрній сфері існують регуляторні вимоги та стандарти, які впливають на логістичні процеси. Наприклад, є правила щодо безпеки харчових продуктів, фітосанітарних норм, екологічних обмежень тощо. Дотримання цих вимог потребує додаткової уваги та витрат.

Для вдосконалення логістичних витрат в аграрній сфері можна використовувати різні підходи, такі як автоматизація процесів, впровадження технологій Інтернету речей (IoT), удосконалення систем управління запасами, оптимізація маршрутів та використання аналітики даних. Важливо також

брати до уваги специфіку аграрного сектору та постійно оновлювати свої підходи, щоб відповідати змінюються потреби та вимоги.

Серед заходів, які можуть допомогти вдосконалити систему управління запасами на аграрному підприємстві можна виділити наступні.

1. Аналіз і прогнозування попиту передбачає використання аналітики даних та історичних даних, щоб прогнозувати попит на аграрні продукти. Це допоможе збалансувати запаси, уникнути надлишків або нестачі, та знизити витрати на складські запаси.

2. Ефективне планування поставок дозволить розробити систему планування поставок, яка дозволяє забезпечити наявність потрібних матеріалів та ресурсів у відповідний час. Доцільно розглянути можливість встановлення довгострокових контрактів з постачальниками, щоб забезпечити стабільність поставок.

3. Використання технологій Інтернету речей (IoT) передбачає встановлення датчиків на обладнання та на складські приміщення для збору даних про стан та рух запасів. Це допоможе в реальному часі відстежувати запаси, зменшити ризик втрат або псування продуктів та покращити точність управління запасами.

4. Використання системи управління запасами (WMS). Впровадження системи управління запасами, яка дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси складу та руху матеріалів дозволяє відстежувати запаси, оптимізувати розташування товарів на складі, визначати найефективніші маршрути та забезпечувати точність даних про запаси.

5. Колаборативне планування з постачальниками. Доцільно впровадити співпрацю з постачальниками, щоб спільно планувати запаси та вирішувати поточні проблеми. Обмін інформацією про попит, прогнози та розклади поставок дозволить уникнути затримок або надлишків.

6. Оптимізація процесів на складі. Для цього необхідно аналізувати та оптимізувати процеси на складі, щоб забезпечити ефективне використання простору, швидку обробку та переміщення запасів. Використання



автоматизованих систем управління запасами (AS/RS), роботів або інших технологій, які полегшать та прискорять рух запасів на складі.

7. Постійне навчання та покращення. Доцільно забезпечити навчання та розвиток своїх співробітників у сфері управління запасами та логістики. Постійне оновлення своїх знань та методів, аналіз нових технологій та трендів в галузі можуть допомогти вдосконалити систему управління запасами, знизити витрати та покращити продуктивність.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання кваліфікаційної роботи на тему «Управління витратами у товаристві з обмеженою відповідальністю «В\*\*\*\*\*я» Львівського району Львівської області» було проведено дослідження та аналіз процесу управління витратами в зазначеному товаристві.

1. Результати дослідження показали, що ефективне управління витратами є ключовим фактором успіху підприємства. Управління витратами є одним із найважливіших елементів процесу управління суб'єкта господарювання, важливим інструментом для досягнення фінансової стабільності, ефективності і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Витрати включають усі грошові ресурси, які витрачаються на виробництво товарів або надання послуг.

2. Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «В\*\*\*\*\*я» доцільно відмітити. Земельний банк досліджуваного підприємства є незначним. У господарській діяльності підприємство використовує 277 га сільськогосподарських угідь, з яких на ріллю припадає 100 %. Підприємство не має у власності земельних ресурсів, а використовує орендовані землі. Спеціалізацією досліджуваного підприємства є птахівництво (вирощування свійської птиці) з розвинутим картоплярством.

Чистий дохід (виручка) від реалізації сільськогосподарської продукції за період з 2020 р. до 2022 р. збільшився з 4,657,2 тис. грн. до 18813,9 тис. грн. Зростання становить 14156,7 тис. грн.

Враховуючи розмір та динаміку зміни операційних доходів та витрат підприємство сформувало позитивний фінансовий результат діяльності. У 2020 р. прибуток становив 396 тис. грн., у 2021 р. - збільшився до 660,8 тис. грн., а у 2022 р. прибуток зріс до 1253,4 тис. грн.

Кількість працівників у сільському господарстві зростає з 10 у 2020 році до 14 у 2022 році. Загальний фонд оплати праці також збільшився з 977,7 тис. грн у 2020 році до 2 272,1 тис. грн у 2022 році.

3. Об'єктом дослідження в кваліфікаційні роботі виступає ТОВ «В\*\*\*\*\*я», яка здійснює в процесі виробничо-господарської діяльності відповідні витрати. У 2020 р. загальні витрати підприємства становили 5011,2 тис. грн., а у 2022 р. витрати зросли та становили 17428,7 тис. грн., тобто збільшились на 12417,5 тис. грн. Загальні витрати зростали протягом трьох років.

4. Собівартість реалізованої продукції зростає протягом дослідження. Собівартість продукції рослинництва збільшилась за даний період у понад 5 разів. Лівову частку витрат становить собівартість картоплі. У 2022 р. підприємство розпочало виробництво продукції в галузі тваринництва, що суттєво збільшило собівартість виробленої продукції.

5. У 2022 р. матеріальні витрати значно збільшилися проти 2020 р. і становили 11786,2 тис. грн. Загальне відхилення матеріальних витрат у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 9928,9 тис. грн.

У 2022 р. витрати на оплату праці збільшилися до 2272,1 тис. грн, але відсоток витрат на оплату праці зменшився у загальній структурі витрат до 12,8 %. Загальне відхилення витрат на оплату праці у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 1835,5 тис. грн або -2,4%.

У 2022 році амортизація значно збільшилась - до 2962,0 тис. грн, але відсоток амортизації у структурі витрат зріс до 16,6%. Загальне зростання амортизації у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. становить 2570,1 тис. грн.

6. Близько двох третин від витрат на виробництво продукції сільського господарства становлять матеріальні витрати – 66,2 % у 2022 р. Матеріальні витрати – вартісне значення сировинних ресурсів, які використало підприємство для виробництва продукції сільського господарства.

7. В структурі матеріальних витрат найбільша частка витрат припадає на корми – понад 30 %. Витрати на корми з'явилися у структурі витрат підприємства лише у 2022 р. ТОВ «В\*\*\*\*\*я» розпочало відгодівлю свійської птиці, що і зумовило появу даної статті витрат та її значний обсяг.

8. Управління витратами включає набір прийомів і методів контролю та вдосконалення операцій, процесів і продуктів. Використовуючи цей підхід, менеджери докладають зусиль, спрямованих на оптимізацію методу розподілу ресурсів, підвищення ефективності споживання ресурсів підприємства та їх використання в найбільш вигідних сегментах економічної діяльності.

З урахуванням вище зазначеного можна вказати наступні напрямки вдосконалення управління витратами підприємств:

- адаптація до потреб оцінки бізнесу та прийняття рішень,
- підтримка процесу стратегічного планування,
- довгострокове вимірювання витрат щодо реалізації стратегії,
- використовувати нефінансові заходи оцінки результативності,
- підготовка звітів, що відповідають потребам менеджерів,
- розширення розрахунку витрат з точки зору діяльності та клієнтів,
- точний розподіл непрямих витрат,
- оцінка майбутніх витрат у зв'язку з реалізованою стратегією.

## Бібліографічний список

1. Бачурина А. Управління витратами підприємства [online] Доступно: <http://be5.biz/ekonomika1/r2010/01135.htm> [Дата звернення: 28.11.2022]
2. Варченко О. М., Свиноус І. В., Микитюк Д. М., Іванова Л. С., Биба В. А. Організаційно-економічна сутність управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С.220-229.
3. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства : монографія. Х.: ИНЖЕК. 2009. 192 с.
4. Витрати підприємств: суть, сучасні підходи до їх оцінки та управління. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2 (35). С. 113–120.
5. Говорушко Т. А. Механізм фінансового забезпечення малого підприємництва у харчовій промисловості. *Економіка АПК*. 2008. № 3. С. 84 - 90.
6. Гордополов В. Ю. Облік і внутрішній контроль в системі управління витратами підприємств торгівлі [online] Доступно: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010\\_29\\_1/statti/33.htm](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2010_29_1/statti/33.htm) [Дата звернення: 25.01.2023]
7. Грещак М. Г. Управління витратами: навч.посіб. - К.: КНЕУ. 2008. 264 с.
8. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами : навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.]. К. : КНЕУ, 2002. 131 с.
9. Гришко Н. В. Методологія управління витратами промислових підприємств (вугледобувна промисловість) : монографія. Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. 403 с.
10. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. [2-е вид., перероб. і доп.]. Тернопіль: Економічна думка, 2004. 228 с.
11. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посіб. К. : Центр учбової літ-ри, 2008. - 320 с.

12. Дем'яненко С. І. Менеджмент аграрних підприємств : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2005. 347 с.
13. Дмитренко Е.Д. Оптимізація витрат підприємства на виробництво продукції в ринкових умовах: зб. наук. праць. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. - Вип. 26. - Київ: НАУ - 2010. [online] Доступно: <http://www.nbuu.gov.ua/pdf>. [Дата звернення: 03.03.2023]
14. Домусчи А. О. Управління витратами та напрями їх оптимізації в аграрних підприємствах. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 4. С. 71-76.
15. Дробишева О.О. Сучасні методи управління витратами на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 90–94.
16. Клебанова Т. С. Математичні методи і моделі ринкової економіки: навч. посібник. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 15 с.
17. Колісник М. Ера немилосердя: еволюція керування витратами. [online] Доступно: <http://www.investadviser.com.ua/ukr/publications/890.html>. [Дата звернення: 25.02.2023]
18. Маршал А. Принципи економічної науки: 3-е вид.: пер. з англ. Харків: Прогрес. 1993. - 32 с.
19. Москаленко В.А. Управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
20. Непочатенко О. О. Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств: підруч. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
21. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. К. : УБС НБУ, 2008. 219 с.
22. Пушкар М. С. Управлінський облік : навч. посібник. [2-ге вид., переробл. і доп.]. Тернопіль : Поліграфіст ЛТД, 1997. 160 с.
23. Турило А. М., Кравчук Ю. Б., Турило А. А. Управління витратами підприємства : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2006. 120 с.

24. Фандель Г. Теорія виробництва і витрат / Гюнтер Фандель; пер. з нім. під кер. і наук. ред. М.Г. Грещака. К.: Таксон, 2000. 520 с.
25. Фінансова звітність товариства з обмеженою відповідальністю «В\*\*\*\*\*я»
26. Череп А. В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Х. : ІНЖЕК, 2006. Ч. І. 368 с.
27. Шпикуляк О. Г., Воскобійник Ю. П. Внутрішньогосподарські організаційно-економічні механізми забезпечення прибутковості сільськогосподарських підприємств. К. : ІАЕ УААН, 2003. 204 с.
28. William W. F. CPA «The 21st Century Paradigm». Accounting: Annual Edition, 99/00. [online] Доступно: [Cost/management accounting: the 21st century paradigm - Document - Gale Academic OneFile](#) [Дата звернення: 25.02.2023]