

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

АДАМЛЮК АНДРІЙ ЮРІЙОВИЧ

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ
(НА МАТЕРІАЛАХ ** «***»)**

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

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол № 16
засідання кафедри менеджменту
від 23.05.2024 р.
Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Наталія ХОМЮК

25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**АДАМЛЮКУ АНДРІЮ ЮРІЙОВИЧУ**

1. Тема роботи: Формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу (на матеріалах ДП «*****»).
2. Керівник роботи: Ющишина Л.О., кандидат економічних наук, доцент
3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.
4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: розкрити сутність та складові системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу; дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу; вивчити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу; надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності; проаналізувати дієвість системи управління витратами на засадах контролінгу підприємства; оцінити ефективність системи управління витратами на засадах контролінгу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач освіти		Андрій АДАМЛЮК
Керівник роботи		Лариса ЮЩИШИНА

АНОТАЦІЯ

Адамлюк А. Ю. Формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу (на матеріалах ** «*****»). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, освітньо-професійною програмою Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні положення щодо формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу. Визначено сутність та складові системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу. Описано особливості формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу. Досліджено методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу. Проведено загальну характеристику ** «*****» та проаналізувати основні показники його діяльності. Проаналізовано дієвість системи управління витратами ** «*****». Здійснено аналіз показників фінансового стану підприємства, показників руху та вікової структури персоналу. Проведено оцінку ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу. Виокремлено основні заходи, що спрямовані на зниження витрат підприємства з врахуванням функцій контролінгу. Виявлено проблеми у системі управління витратами ** «*****» та сформульовано ключові напрямки їх вирішення. Надано пропозиції щодо удосконалення системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу.

Ключові слова: витрати, управління витратами, система управління, контролінг.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ	8
1.1. Сутність та складові системи управління витратами підприємства на zasадах контролінгу.....	8
1.2. Особливості формування системи управління витратами на засадах контролінгу	13
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ** «*****»	24
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності ДП «*****».....	24
2.2. Аналіз системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу	34
2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами ** «*****» на zasадах контролінгу.....	38
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження сутності управління витратами на промисловому підприємстві відображає важливість ефективного контролю витрат як ключового фактора для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства. Зокрема, у сучасних умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів до якості продукції, промислові підприємства змушені постійно оптимізувати витрати та підвищувати ефективність виробництва. У той же час, витрати є невід'ємною складовою вартості продукції, тому управління ними повинно бути спрямоване на максимальну ефективність використання ресурсів при збереженні високої якості продукції.

Аналіз публікацій та досліджень в галузі управління витратами відображає вагому роль цієї проблеми в науковому середовищі. Дослідження проблем управління витратами на підприємстві вивчали багато вчених як у нашій країні, так і за кордоном. Серед вчених, які присвятили свої дослідження у цій області, можна виділити таких зарубіжних експертів, як Р. Гаррісон, Б. Нідлз, Г. Фандель, Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, а також вітчизняних науковців, серед яких П. Атамас, В. Завгородній, О. Орлов, М. Пушкар, М. Чумаченко. Різні аспекти цієї проблеми із вивченням впливу контролінгових функцій висвітлювали науковці А. Ясінська, Ю. Цал-Цалко, Т. Карпова, В. Панасюк, М. Чумаченко та багато інші.

Метою дослідження є формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу.

Поставлена мета досягається вирішенням наступних завдань:

- розглянути сутність та складові системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу;
- дослідити особливості формування системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу;

- вивчити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу;
- надати загальну характеристику підприємства та проаналізувати основні показники його діяльності;
- проаналізувати дієвість системи управління витратами на засадах контролінгу підприємства;
- оцінити ефективність системи управління витратами на засадах контролінгу.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу.

Методи дослідження. У цій роботі застосовано різноманітні методи наукових досліджень. Для аналізу динаміки окремих показників використано статистичні спостереження. Аналіз і синтез використані для структуризації підходів до класифікації. Порівняльний аналіз проводився за допомогою методів порівнянь, групування та типізації. Щодо систематизації та аналізу отриманої інформації були використані методи комп'ютерної обробки даних з використанням пакетів прикладних програм.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці та обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, які можуть бути використані для управління витратами підприємства на основі контролінгу у ** «*****», Використовані методи та підходи забезпечують обґрунтованість та системність дослідження.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи викладений на 54 сторінках, містить 15 таблиць, 2 рисунки, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ

1.1. Сутність та складові системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу

Управління витратами є важливим процесом у формуванні цілеспрямованих витрат з урахуванням їхніх типів, розподілу та способів використання, при постійному моніторингу та спонуканні до їх зменшення. Це ключова складова економічного механізму будь-якого підприємства. Система управління витратами включає функціональні та організаційні аспекти. Вона охоплює такі організаційні компоненти: ідентифікація та аналіз факторів економії ресурсів; встановлення нормативів витрат ресурсів; складання планів витрат за їхнім призначенням; ведення обліку та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів та зниження витрат. Відповідні структурні підрозділи підприємства, такі як відділи, бюро або окремі виконавці, керують цими підсистемами в залежності від розміру підприємства. У сучасний час ефективне управління витратами є ключовим фактором досягнення високих економічних результатів підприємства. Це складний, багатоаспектний та динамічний процес, який включає управлінські заходи з метою досягнення високого рівня економічної ефективності [3, с. 18].

Управління витратами можна описати як систематичний процес формування витрат з урахуванням їх видів, місць та носіїв, а також постійного контролю за рівнем використання ресурсів та стимулювання економії. На підприємствах управління витратами виступає важливим інструментом для створення системи обліку витрат з урахуванням тактичних і стратегічних цілей керівництва. Цей процес передбачає постійний моніторинг фактичних витрат та їх змін під впливом

як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, а також прийняття рішень щодо вдосконалення структури собівартості продукції та інших аспектів управління [5].

Аналіз економічної літератури показує, що існує значна різноманітність у розумінні та визначенні поняття «управління витратами». Вчені мають різні точки зору на сутність цього поняття, і відсутня єдина думка стосовно його визначення. Дослідження окремих підходів до розуміння цієї категорії наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Дефініція категорії «управління витратами»

Автор	Визначення категорії «управління витратами»
І. Є. Давидович	Вчений описує управління витратами як динамічний процес, який має на меті досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства за допомогою виконання всіх функцій, що є характерними для управління будь-яким об'єктом.
С. Ф. Голов	Вчений характеризує управління витратами як конкретну функцію управління, яка здійснює планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат в діяльності. Це нова система, що дозволяє чітко відстежувати, аналізувати та контролювати витрати.
Т. М. Мудра, Л. І. Чернобай, Н. Л. Калиновська	Автори стверджують, що управління витратами представляє собою процес систематичного формування витрат з урахуванням їх різноманітності, місць і засобів, а також постійного контролю за їхнім рівнем та стимулювання до їх зменшення.
О. В. Крушельницька	Управління витратами описується як складний, багатогранний і динамічний процес, що включає управлінські дії з метою досягнення високої економічної ефективності діяльності підприємства. Крім того, воно розглядається як система принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, що базуються на використанні об'єктивних економічних законів.
А. І. Ясінська	Управління витратами є процесом систематичного впливу на витрати з метою зміни їх складу, структури або поведінки відповідно до зміни умов виробничо-господарської діяльності підприємства.
Л. М. Христенко, Р. О. Мозговий	Система, якою керує блок (суб'єкт управління), спрямована на послідовне впровадження функцій управління витратами за допомогою конкретних методів, які дозволяють регулювати чинники та керувати процесами формування витрат з метою оптимізації їх структури та рівня.

Примітка. Складено автором на основі [18].

Більшість науковців вбачають системність та процесовий підхід у визначенні поняття «управління витратами». Багато з них підкреслюють важливість

взаємозв'язку між витратами та досягненням підприємством високої економічної результативності. З цієї точки зору будь-яку діяльність підприємства можна розглядати як процес перетворення витрат на результати, що підтримується економічною теорією.

У сфері управління витратами використовуються різноманітні методи, такі як директ-костинг, стандарт-кост, таргет-костинг, абсорпційне витратне обліку, кайзен-костинг, CVR-аналіз, кост-кілінг, бенчмаркінг витрат, LCC-аналіз, метод EVA та інші [14, с. 267].

Інформаційно-аналітичні можливості директ-костінгу дозволяють використовувати його для здійснення раціональних управлінських рішень щодо беззбитковості виробництва та уціноутворення. Основна особливість директ-костінгу полягає у тому, що він розподіляє затрати в залежності від їх взаємозв'язку з обсягами виробництва продукції. Основними характеристиками директ-костінга є такі особливості:

- обов'язкова класифікація витрат на постійні та перемінні для точного визначення впливу витрат на обсяг виробництва;
- калькулювання скороченої собівартості з урахуванням лише перемінних витрат для кожного об'єкта або центру відповідальності, що дозволяє ефективно контролювати витрати на конкретних рівнях управління;
- використання спеціальної схеми побудови звіту про доходи, що дозволяє аналізувати доходи та витрати на рівні окремих продуктів або послуг;
- оцінка запасів незавершеного виробництва і готової продукції з використанням скороченої собівартості, щоб точно визначити вартість залишків на різних етапах виробництва [25, с. 386].

Для збереження своєї позиції на ринку, продукція повинна бути конкурентоспроможною, що означає здатність поєднувати якість і відносну доступність. Один із ефективних методів досягнення цього – таргет-костінг, що базується на управлінні цільовою собівартістю. Його основна відмінність від інших

методів оптимізації витрат полягає в специфічному підході до формування вартості. Замість традиційного визначення витрат на виробництво і встановлення прибутку на основі витрат, у цьому методі акцентується на готовності споживача сплатити за пропонований товар [5].

Метод кайзен-костингу досить схожий з таргет-костингом, оскільки він також спрямований на досягнення цільової собівартості. Проте відмінність полягає в тому, що кайзен-костинг передбачає постійне вдосконалення якості процесів на всьому підприємстві залучаючи всіх його працівників. Ця концепція передбачає наявність спеціальних працівників, чия основна роль полягає у технічному та організаційному вдосконаленні бізнес-процесів на підприємстві [1]. Взаємодія методів таргет-костингу та кайзен-костингу може значно покращити управління собівартістю. Також, іншим ефективним методом управління витратами є CVP-аналіз (аналіз точки беззбитковості), який базується на порівнянні трьох основних параметрів - витрат підприємства, доходів від реалізації та отримованого прибутку. Цей аналіз дозволяє визначити обсяг реалізації, необхідний для досягнення беззбитковості або досягнення запланованого фінансового результату. CVP-аналіз є простим, наочним і оперативним методом, який дозволяє швидко визначити обсяг продажу для досягнення бажаного фінансового результату [23].

Основні принципи управління витратами, визначені практикою, включають:

- системний підхід до управління витратами, що передбачає аналіз та оптимізацію всіх аспектів витрат на підприємстві;
- єдність методів управління витратами на різних рівнях управління, що забезпечує координацію дій та оптимальне використання ресурсів;
- управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукту – від створення до утилізації, для максимальної ефективності;
- органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції, робіт або послуг, що забезпечує оптимальне співвідношення між якістю та витратами;
- недопущення зайвих витрат, що передбачає уникання непотрібних або

неефективних витратних процесів;

- широке впровадження ефективних методів зниження витрат для постійного покращення ефективності витрат;

- вдосконалення інформаційного забезпечення про рівень витрат, щоб мати точні дані для аналізу та управління;

- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства у зниженні витрат, залучаючи їх до процесу управління витратами для досягнення загальних цілей підприємства [29].

Дотримання вищезазначених принципів управління витратами є ключовим для створення бази економічної конкурентоспроможності підприємства. Це дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси, зменшувати витрати і водночас забезпечувати високу якість продукції або послуг. Шляхом впровадження цих принципів підприємства можуть здобути передові позиції на ринку, оскільки вони зможуть пропонувати споживачам більш конкурентоспроможні товари або послуги за оптимальні ціни. Таким чином, управління витратами стає важливим інструментом для досягнення успіху і стійкості на ринку.

Отже, мета системи управління витратами полягає у виконанні наступних завдань:

- 1) аналіз витрат ресурсів, витрачених на ключові види діяльності, з метою виявлення причин окремих витрат;

- 2) виявлення та ліквідація невігідних витрат, тобто витрат, які не приносять додаткової цінності і можуть бути усунуті без втрати якості та корисності продукту;

- 3) постійний пошук можливостей для зниження витрат і заощадження коштів;

- 4) прийняття рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції;

- 5) оцінка ефективності всіх основних видів діяльності на підприємстві і визначення їх впливу;

б) виявлення та оцінка нових можливостей діяльності.

Ефективний оперативний вибір дій у сфері управління витратами передбачає постійне відстеження та порівняння витрат не лише за окремими продуктами, ринками та клієнтами, а й за всіма бізнес-процесами підприємства, операціями та замовленнями. Це підвищує необхідність у вдосконаленні традиційних методів обліку витрат та обумовлює їхню недостатню здатність задовольнити потреби керівництва в управлінській інформації. Відповідно до цього, важливість створення та постійного удосконалення механізму управління витратами вимагає знаходження наукових підходів до вибору методів та способів систематичного впливу на процес формування витрат під час виробництва [6, с. 190].

1.2. Особливості формування системи управління витратами на засадах контролінгу

Керівництво будь-якої організації активно залучене до формування та ухвалення різних стратегічних варіантів, визначає напрямки розвитку на нових ринках, визначає перспективи ринкового розвитку тощо. Успіх чи невдача цих заходів залежить від різноманітних факторів. Ефективність стратегічних заходів, розроблених та затверджених керівництвом будь-якої організації, визначається наступними критеріями менеджменту: відповідність зовнішньому середовищу; ефективність за часом; швидкість і рішучість у виконанні; ефективність організаційної структури та інші.

Головним фактором, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору товару, є його відповідність потребам споживачів. Якщо споживачі вважають, що пропонувані товари не мають конкурентних переваг, вони можуть ігнорувати його або купувати його у невеликій кількості. Сьогодні, на думку споживачів, успішною вважається компанія, яка найефективніше

задовольняє їхні потреби. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем, таким як зміни в демографічній структурі населення, рівень економічного добробуту, технологічні новації, політичні фактори, а також зміни в культурі та цінностях.

Менеджерам варто пам'ятати, що зміни на ринковому середовищі та в запитах споживачів є головним джерелом проблем для компанії. Товар, який спочатку ідеально відповідав ринковим умовам, з часом може потрапити у конфлікт з ними. Кожна компанія ризикує зіштовхнутися з крахом через нездатність адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб залишатися успішними (історія розвитку компаній підтверджує, що це дійсно складне завдання), менеджерам необхідно безперервно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу. Ефективність і продуктивність – це дві концепції, на яких базується кожна стратегія [19, с. 137].

Продуктивність відображає зростання і пов'язує результати, такі як обсяг виробництва та прибуток, із затратами, такими як праця та вкладені активи. Вона є внутрішнім показником, який можна легко виміряти і, за потреби, покращити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність, натомість, пов'язана із затратами, а ефективність – з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер передає їхню сутність і відмінності так: «Продуктивність дозволяє виконати все необхідне, а ефективність – знайти це необхідне».

На ринку більшість компаній часто спрямовують свої зусилля на досягнення високої продуктивності та скорочення витрат, вважаючи це самоціллю, а не доповненням до ефективності. Проте ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто на виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація лише на зниженні витрат на сьогодні може бути безперспективною та застарілою, особливо якщо компанія випускає товари, які не знаходять попиту на ринку. Менеджерам слід забезпечити направлення основних зусиль на взаємодію з зовнішнім середовищем. Тому компанії повинні бути передусім ефективними, а

потім – продуктивними.

Результативність управління визначається як міра точності управління, що характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівня наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать від поставленої мети, яку необхідно досягти. Нижче подано мету та критерії результативності управління у табл. 1.2.

Можливо виділити такі фактори ефективності:

- досягнення економічного або соціального впливу;
- визначення співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання та затратами ресурсів;
- визначення корисного результату в порівнянні з конкретними затратами;
- раціональність суспільних відносин, пов'язаних з ефективним використанням ресурсів, виробництвом, розподілом, обміном і споживанням економічних благ на різних рівнях управління [21, с. 70].

Таблиця 1.2

Мета та критерії результативності управління витратами на засадах контролінгу

Мета	Критерії результативності
Вживання в перспективі	конкурентоспроможність стратегії; інноваційний потенціал; рівень реалізації обраних стратегій
Збереження позиції на ринку	Рівень забезпечення певної частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики та механізмів управління у досягненні визначеної мети.
Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту	рівень ефективності підсистем: - мотивації; - якості праці персоналу; - маркетингової; - фінансової тощо

Примітка. Складено автором на основі [29].

Для ефективного управління підрозділами організації важливо дотримуватися таких умов:

- чітка місія. Кожен підрозділ, а також підприємство в цілому, повинні

мати визначену місію, яка відображає стратегічну мету та прагнення до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;

- професійні менеджери. Важливо мати кваліфікованих менеджерів, які здатні ефективно управляти підрозділами та сприяти досягненню їхніх цілей;

- розвинута корпоративна культура. Необхідна наявність корпоративної культури, яка відзначається відданістю персоналу підприємству та прагненням до самовдосконалення. Культура «самовивчення» дозволяє працівникам вивчати та вдосконалювати кожен процес або проєкт;

- централізоване та децентралізоване управління. Необхідне чітке розуміння того, які функції управління здійснюються централізовано, а які - децентралізовано, для оптимального розподілу влади та відповідальності;

- інформаційна система управління. Керівництво повинно мати доступ до інформаційних систем управління, які дозволяють спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами, не втручаючись в їхню роботу напяму.

Підрозділи не повинні створювати перешкод один одному, натомість, їм слід створювати умови для незалежності. Неможливо ефективно керувати підрозділами лише наказами; краще заохочувати створення неформальних організацій. Замість нав'язування правил та призначення чиновників із центрального апарату, краще створити умови для синергії. Переваги успішного управління підрозділами проявляються в підвищенні зацікавленості в прибутку, ринковій орієнтації, швидкості прийняття рішень, збільшенні мобільності та мотивації.

Впровадження нової системи менеджменту має кілька переваг, пов'язаних з розширенням можливостей підприємництва та зростанням ефективності:

- поліпшення якості рішень та скорочення процесу прийняття рішень: Нова система дозволяє покращити якість прийнятих рішень шляхом використання нових інструментів та підходів. Це допомагає зробити процес прийняття рішень більш швидким та ефективним;

- вивільнення вищого керівництва від рутинної роботи: Нова система може

автоматизувати багато рутинних процесів, що дозволяє вищому керівництву зосередитися на стратегічних завданнях та прийнятті стратегічних рішень;

– чітке уявлення про рівень прибутку та результати діяльності підприємства. Нова система надає більше інформації та аналітичних засобів для оцінки фінансового стану підприємства, що допомагає зрозуміти й управляти його результатами та прибутком більш ефективно.

Організація може вважатися успішною лише тоді, коли досягла своєї мети. Основними складовими успіху організації є:

– виживання організації. Це можливість існувати якомога довше. Для цього організація повинна періодично змінювати свої цілі, відповідаючи мінливим потребам зовнішнього середовища;

– результативність і ефективність. Результативність визначається тим, що виробляються потрібні та правильні речі, тоді як ефективність полягає в тому, що правильно створюються саме ці речі, згідно з термінологією Пітера Друкера.

– продуктивність. Основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для досягнення успіху в умовах конкуренції.

– практична реалізація управлінських рішень: Успішним рішенням вважається те, яке практично втілюється, результативно та ефективно перетворюється на дію [30].

Отже, особливостями формування системи управління витратами на засадах контролінгу є те, що контролінг ставить перед собою завдання не лише контролювати витрати, але й активно керувати ними для досягнення стратегічних цілей підприємства. Контролінг спрямований на досягнення конкретних результатів і покращення фінансової ефективності. Управління витратами орієнтується на максимізацію вартості для бізнесу та забезпечення оптимального використання ресурсів.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності системи управління витратами на засадах контролінгу

Оптимізація витрат на підприємстві – це процес систематичного зменшення витрат при збереженні або підвищенні якості продукції чи послуг. Цей процес включає в себе аналіз усіх витрат підприємства та розробку стратегій для їхнього скорочення без негативного впливу на бізнес-процеси чи якість виробництва.

Мета зменшення витрат полягає в підвищенні прибутковості підприємства шляхом збільшення доходів або зменшення витрат. Це може бути досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, контролю рівня запасів, впровадження енергоефективних технологій, покращення контролю якості та переговорів з постачальниками.

Впровадження стратегій з економії витрат вимагає систематичного планування, моніторингу та оцінки результатів. Контролінг являє собою інструмент для ефективного управління цим процесом, забезпечуючи стеження за витратами, їх аналіз та прийняття рішень для їхнього оптимізації.

Можна виокремити основні заходи, що спрямовані на зниження витрат підприємства з врахуванням функцій контролінгу.

1. Оптимізація виробничих процесів і ресурсів – усунення неефективності та мінімізацію відходів шляхом раціонального використання ресурсів.
2. Впровадження нових технологій і автоматизація – за допомогою цього заходу підприємство підвищує ефективність та зменшує трудові витрати.
3. Переговори з постачальниками – це спрямовано на отримання кращих цін і умов на сировину та інші ресурси.
4. Енергоефективність – використання відновлюваних джерел енергії та впровадження енергоефективних практик.
5. Контроль запасів і уникнення надлишкових запасів – для мінімізації витрат на зберігання та уникнення відходів.

6. Покращення контролю якості – спрямовано на зменшення кількості бракованих продуктів та пов'язаних з цим витрат.

7. Впровадження систем обліку і аналізу витрат – для визначення областей, де можна скоротити витрати, і моніторингу ефективності заходів.

8. Навчання та розвиток персоналу – для підвищення продуктивності, зменшення обороту персоналу та пов'язаних з ним витрат.

9. Стимулюючі програми щодо економії витрат та заохочення працівників до впровадження заходів з економії.

10. Постійний моніторинг і перегляд витрат – для пошуку нових можливостей скорочення та оптимізації витрат.

Підходи до оптимізації витрат на підприємстві включають:

- аналіз і скорочення прямих витрат. Цей підхід передбачає оцінку та зменшення прямих витрат, пов'язаних з виробництвом товарів або послуг. Наприклад, це може включати зниження вартості сировини за рахунок пошуку дешевших постачальників або укладання вигідних угод з існуючими постачальниками.

- виявлення та усунення непотрібних витрат. Цей підхід полягає в ідентифікації та припиненні витрат, які не є необхідними для операцій підприємства. Наприклад, це може включати скорочення офісних витрат за рахунок переїзду в менший офіс або припинення витрат на непродуктивні аспекти, такі як витрати на розваги або відрядження.

- підвищення продуктивності. Цей підхід передбачає підвищення ефективності робочої сили, що допомагає знизити витрати на оплату праці. Наприклад, це може включати інвестування в програми навчання та розвитку для поліпшення навичок працівників або впровадження автоматизованих технологій для зменшення необхідності у фізичній праці.

- оптимізація ланцюга постачання включає в себе заходи, спрямовані на зменшення витрат, пов'язаних з логістикою та транспортуванням. Наприклад,

компанія може скоротити витрати на транспортування шляхом оптимізації маршрутів доставки або використання більш ефективних варіантів транспорту.

Оптимізація витрат є критично важливою для успішної діяльності будь-якого промислового підприємства. Шляхом оптимізації витрат компанія може підвищити свою прибутковість, збільшити конкурентоспроможність та забезпечити фінансову стабільність, що є ключовим для довгострокової життєздатності на ринку.

Методи оптимізації витрат на промисловому підприємстві включають:

Ощадливе виробництво (Lean Production): Цей підхід спрямований на зменшення відходів та підвищення ефективності шляхом оптимізації процесів, усунення непотрібних етапів і мінімізації запасів.

Загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM): Цей підхід акцентує на безперервному вдосконаленні через виявлення та усунення дефектів, оптимізацію процесів і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Шість сигм (Six Sigma): Це керований даними підхід до вдосконалення процесу, який використовує статистичні методи для виявлення та усунення дефектів, помилок і варіацій у процесах.

Розробка вартості – цей підхід зосереджений на ідентифікації можливостей зниження витрат шляхом аналізу вартості кожного компонента продукту чи послуги та визначення шляхів зменшення витрат без впливу на якість.

Аутсорсинг – це передбачає делегування неосновних функцій або послуг стороннім постачальникам для зниження витрат, пов'язаних із оплатою праці, інфраструктурою та іншими накладними витратами.

Автоматизація – це використання технологій і автоматизації для зменшення витрат на робочу силу, підвищення продуктивності та оптимізації процесів.

Переговори з постачальниками – цей підхід включає проведення переговорів з постачальниками для отримання кращих цін та умов на сировину, компоненти або послуги з метою зниження вартості.

Енергоефективність – це використання енергоефективного обладнання та

процесів, а також оптимізація споживання енергії для зменшення витрат на енергію.

Загалом методи оптимізації витрат можуть сприяти зниженню витрат, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності промислових підприємств, що в кінцевому підсумку може привести до досягнення довгострокового успіху на ринку.

Вивчення методів оптимізації витрат на промисловому підприємстві є критично важливим, оскільки сприяє підвищенню ефективності його діяльності та покращенню фінансових показників. Зменшення витрат може призвести до зниження вартості продукції або послуг, роблячи їх більш доступними для споживачів та підвищуючи конкурентоспроможність на ринку.

Оптимізація витрат також сприяє збільшенню прибутковості та рентабельності, що є важливими показниками успішності підприємства. Це забезпечує фінансову стійкість та стабільність в довгостроковій перспективі.

Крім того, оптимізація витрат може зменшити екологічний вплив підприємства, знижуючи використання ресурсів та енергії, що відповідає вимогам сталого розвитку та екологічної відповідальності.

Отже, вивчення методів оптимізації витрат на промисловому підприємстві є важливим кроком у забезпеченні його успішної діяльності, ефективності та стійкості у довгостроковій перспективі.

Один з методів, що застосовуються, – це метод стандартного обліку витрат, або стандарт-костинг. Цей підхід використовує стандартні ціни на матеріали, робочу силу та інші ресурси, щоб визначити вартість виробництва. Підприємство порівнює фактичні витрати зі стандартними та при необхідності приймає заходи для зменшення різниці. Використання цього методу дозволяє більш ефективно контролювати витрати, зменшувати відхилення від плану та підвищувати ефективність виробничих процесів.

Також серед традиційних методів управління витратами є метод прямих витрат або директ-костинг. Він використовується для розрахунку витрат на

конкретний продукт чи послугу шляхом прямого віднесення витрат на цей продукт чи послугу. Цей метод дозволяє точніше визначити вартість продукції та зменшити загальні витрати на підприємстві, оскільки враховує лише витрати, пов'язані з конкретною виробничою діяльністю.

Метод Direct Costing використовується для розрахунку собівартості продукції, ураховуючи лише прямі витрати, пов'язані з її виробництвом. Він дозволяє розширити аналітичні можливості обліку та планування, сприяючи тісній інтеграції цих процесів.

Проте в умовах сучасної конкурентної економіки та швидкого інноваційного розвитку застосування традиційних методів може бути недостатнім. Один із найбільш поширених та сучасних методів – концепція стратегічного управління витратами (Strategic Cost Management, SCM). Вона спрямована на забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства та його витратами, маючи на меті зменшення загальних витрат і підвищення ефективності, враховуючи стратегічні цілі.

Ще одним ефективним методом є аналіз постачальників, або SVR-аналіз (Supplier Value Analysis). Цей системний підхід дозволяє визначити та знизити витрати у ланцюзі поставок, аналізуючи вартість продуктів чи послуг, які надаються постачальниками, та визначаючи можливість їх оптимізації або заміни менш витратними альтернативами. Аналіз SVR – це процес, що включає кілька етапів, від визначення наданих продуктів і послуг до розуміння їх вартості та виявлення областей, де можливе скорочення витрат. Важливо залучати до цього процесу всіх зацікавлених сторін, включаючи постачальників, щоб гарантувати спільну роботу над однією метою.

Головна перевага SVR-аналізу полягає в тому, що він допомагає знизити витрати без втрати якості або продуктивності. Шляхом виявлення зайвих або непотрібних витрат компанії можуть покращити свій прибуток, одночасно зберігаючи високий рівень задоволеності клієнтів.

За допомогою SVR-аналізу можна ідентифікувати найбільш ефективних постачальників матеріалів, послуг та робіт, які забезпечують оптимальний баланс між вартістю та якістю продукції.

Для аналізу складових та оцінки системи управління витратами підприємства на засадах контролінгу можна використовувати наступні методичні підходи:

1. Аналіз витрат за функціональними областями. Розгляд витрат за окремими функціональними областями (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика тощо) дозволяє виявити основні сегменти витрат та їх вплив на загальну ефективність підприємства.

2. Аналіз витрат за процесами. Розгляд витрат за ключовими бізнес-процесами (наприклад, закупівлі, виробництво, реалізація) допомагає з'ясувати, які процеси вимагають найбільших витрат, та здійснювати їх оптимізацію.

3. Використання ключових показників ефективності (KPI). Встановлення та відстеження ключових показників ефективності витрат дозволяє оцінити результативність управління витратами та вчасно виявляти проблемні ситуації.

4. Порівняльний аналіз з аналогічними підприємствами. Порівняльний аналіз дозволяє визначити, наскільки ефективно витрачаються ресурси ** «*****» в порівнянні з іншими гравцями на ринку.

5. Створення бюджетів та їх моніторинг. Розробка бюджетів на окремі функціональні області або процеси дозволяє контролювати витрати та здійснювати їх аналіз в рамках запланованих показників.

6. Аудит внутрішнього контролю. Проведення аудиту внутрішнього контролю дозволяє виявити можливі слабкі місця та ризики в системі управління витратами та запропонувати шляхи їх усунення [15, с. 210].

Такі методичні підходи допоможуть в аналізі та оцінці системи управління витратами підприємства з урахуванням принципів контролінгу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КОНТРОЛІНГУ ** «*****»

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності
** «*****»

** «*****» спеціалізується на виробництві невеликої кількості продукції, серед якої переважає торф та паливні торфобрикетки. Торф є значущим органічним добривом з власною мінеральною базою та властивістю утримувати вологу. Особливу цінність має низинний торф, або чорний торф, який вважається більш поживним порівняно з іншими видами торфу, оскільки містить в собі більшу кількість поживних речовин та мікроелементів.

Фрезерний торф використовується в різних сферах сільського господарства та садівництва з метою поліпшення якості ґрунту та підвищення його родючості. Він застосовується для:

- створення оптимального повітряно-водного режиму ґрунту;
- покращення родючості бідних ґрунтів, надання зв'язності піщаним ґрунтам або розпушення глинистих;
- збільшення частки органічної речовини в ґрунті та покращення його родючості;
- виробництва торф'яних субстратів для вирощування рослин, грибів та інших культур;
- виготовлення рідких добрив, таких як гумат калію та інші.

Торф'яні брикети є економічно вигідним та абсолютно екологічно чистим видом твердого палива. Переваги використання торфобрикетів включають:

- відсутність неприємного запаху та викидів, що характерні для вугілля, забезпечуючи безпеку для здоров'я;
- низька вартість, що дозволяє економити кошти;
- можливість використання золи в якості органічного добрива, уникнення проблем зі її утилізацією;
- низький вміст сірки, що забезпечує тривалий термін служби котла або печі;

Довгий час горіння (в середньому 8 годин), що робить торфобрикет ідеальним для нічного підпалу котла. Торф'яні брикети мають широке застосування серед приватних користувачів, птахофабрик, тепличних комплексів, цегельних та цементних заводів, молочних і консервних заводів, басейних комплексів, промислових та комунальних котельень, теплових електростанцій тощо. Для заміщення 1000 м³ природного газу достатньо 2 тони торфобрикетів, що робить їх вигідною альтернативою в умовах постійного зростання вартості традиційних джерел енергії. Торф'яні брикети є відмінним видом палива для використання в приватних господарствах, особливо вночі, завдяки їхній великій тривалості горіння.

** «*****» розташоване в північно-західній частині України, у **** області, в ***** р-н, село ***. Основною галуззю діяльності компанії є видобуток та переробка фрезерного торфу, а також виробництво паливних брикетів із торфу. Завдяки більш як 150 співробітникам, понад 100 одиницям спеціальної техніки та розгалуженій сировинній базі, що налічує понад 180 гектарів торф'яних полів, виробничий процес на заводі забезпечується неперервно.

** «*****» є перспективним підприємством з амбітними планами розвитку. В наш час воно має встановлені торгові зв'язки по всій території України, а також експортує свою продукцію до країн Європи, Азії та Близького Сходу. Річна виробнича потужність становить більше 36 000 тонн торфобрикетів та понад 100000 тонн фрезерного торфу.

Завдяки відмінно розвиненій інфраструктурі, яка включає виробничі цехи для виготовлення торфобрикетів та переробки торфу, цехи для фасування продукції, налагоджену логістичну систему та сертифіковану лабораторію для контролю якості сировини, підприємство забезпечує високий стандарт продукції. Торф'яні паливні брикети є конкурентоспроможним продуктом та мають широкий спектр використання як в Україні, так і за її межами.

В організаційній структурі ** «*****» директор є головною посадовою особою, яка має найвищий рівень управління. Умови праці директора встановлюються контрактом, який укладається з головним правлінням підприємства. У своїй роботі директор безпосередньо підпорядковується правлінню компанії. Всі документи, що стосуються виплат грошових коштів, обігу товарно-матеріальних цінностей, а також кредитних та розрахункових зобов'язань, підписуються директором разом з головним бухгалтером або іншими уповноваженими особами (рис. 2.1).

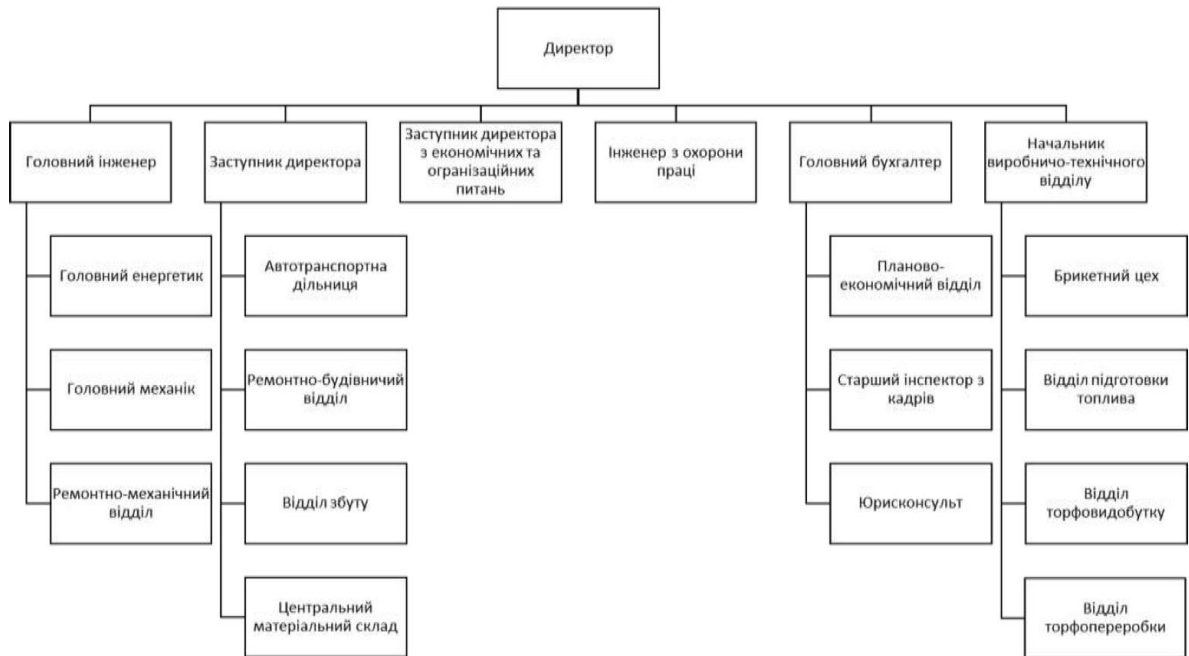


Рис. 2.1. Організаційна структура ** «*****»

Примітка. Сформовано автором за даними підприємства.

Директор напряму керує такими підрозділами, як головний інженер, заступник директора, заступник директора з економічних та організаційних питань, інженер з охорони праці, головний бухгалтер, та начальник виробничо-технічного відділу.

** «*****» використовує лінійну організаційну структуру, що передбачає чітке ієрархічне підпорядкування, де кожен працівник підпорядкований лише одному керівнику, а кожен підрозділ відповідає за весь спектр робіт, пов'язаних з його управлінням.

Така організаційна форма має свої переваги для підприємства. Вона забезпечує чіткість взаємодії і відповідальності кожного працівника за виконання своїх обов'язків. Керівник відповідає за кінцеві результати роботи свого підрозділу, що сприяє більш ефективному контролю і оперативному прийняттю рішень.

Проте, є й недоліки. Для успішної роботи в такій структурі необхідні висококваліфіковані керівники. Крім того, може виникнути проблема перевантаження інформацією та документацією, а також обмеження ініціативи нижчих рівнів персоналу.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства потрібно проаналізувати його фінансові звіти та баланс. Оцінювати розвиток компанії допоможуть техніко-економічні показники, що відображають динаміку її діяльності (табл. 2.1).

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства, що включають різноманітні аспекти його фінансового стану, ефективності та результативності, представлено в табл. 2.1.

Як показав аналіз табл. 2.1 середньорічна вартість необоротних активів ** «*****» протягом 2021-2023 рр. зменшилася на 251479 тис. грн., а оборотних активів – також зменшилася на 1083 тис. грн.

Середньорічна вартість оборотних активів характеризується зменшенням, що означає зменшення вкладень оборотних засобів у розвиток підприємства ** «*****».

Основні економічні показники господарської діяльності підприємства
за 2021–2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+,-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка), тис. грн.	926736	1003350	1186576	259840	128,04
2. Валовий прибуток, тис. грн.	242760	257128	285185	42425	117,48
3. Операційний прибуток, тис. грн.	96281	80164	98245	1964	102,04
4. Чистий прибуток, тис. грн.	65180	48571	71578	6398	109,82
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	133	136	150	12	109,63
6. Середньорічна вартість: необоротних активів, тис. грн. в т.ч. основних засобів, тис. грн. оборотних активів, тис. грн.	251821 223322, 5 251821	306254 280455, 5 177950	337629, 2 298225, 5 204526	85808,2 74903 -47295	134,08 133,54 81,22
7. Фондовіддача	0,69	0,61	0,80	0,11	115,94
8. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	2444,6	2764,4	1843,9	-600,7	75,43
9. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,35	1,41	5,80	4,45	у 4,2 р.б.
10. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	6814,2	6779,4	8017,41	1203,21	117,66
11. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	7,36	8,22	11,2	3,84	152,17
12. Рентабельність господарської діяльності, %	10,18	6,68	7,46	-2,76	х
13. Рентабельність активів підприємства, %	3,86	2,51	3,69	-0,17	х
14. Рентабельність власного капіталу, %	5,59	3,26	4,80	-0,79	х

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Середньооблікова чисельність працюючих мала тенденцію до збільшення на 12 осіб. За рахунок зростання вартості необоротних активів над темпами зростання чисельності персоналу фондоозброєність зменшилася на 600,7.

Фондовіддача показує скільки валового доходу отримує підприємство на 1 грн. вкладених коштів в основні засоби. По цьому показнику видно, що

** «*****» зменшив доходи в 2021 році в порівнянні до 2023 року на 0,11 грн., і складає 0,80 грн. доходу на 1 грн. вкладених коштів в 2023 році.

Продуктивності праці – це показник трудової діяльності працівників. Продуктивність праці за чисельністю працівників збільшилася на 1203,21 грн. на особу.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів показує збільшення в 2023 році на 4,45 в порівнянні з 2020 роком означає, що протягом періоду дослідження є доброю ознакою, адже свідчить про постійне зростання роботи підприємства щодо політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами. Середньорічна заробітна плата мала тенденцію до збільшення в 2023 року в порівнянні до 2021 року на 3,84 тис. грн., яке пов'язано з тим, що підприємство збільшило оплату праці працівникам підприємства.

Рентабельність господарської діяльності має тенденцію до зменшення в 2023 році порівняно з 2021 роком на 2,76 пункти, що показує на скільки зменшився прибуток від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат на ** «*****».

Рентабельність активів зменшилися на 0,17 пункти в 2022 році в порівнянні до 2020 року факторами такого зменшення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку на підприємстві.

Рентабельність власного капіталу мала тенденцію до зменшення в 2023 році на 0,79 пункти в порівнянні до 2021 року. Показує зниження прибутку, на яку припадає 1 грн. власного капіталу та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Оцінка ліквідності підприємства є важливим аспектом фінансового аналізу, оскільки вона визначає його здатність виконувати свої поточні зобов'язання без значних труднощів. Ці показники допомагають аналізувати здатність підприємства погасити свої поточні зобов'язання та оцінювати його фінансову стійкість. У комбінації з іншими фінансовими показниками вони допомагають зрозуміти загальний фінансовий стан підприємства. Динаміка показників оцінки ліквідності

підприємства представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка показників оцінки ліквідності ** «*****»
на кінець року

Показник	Нормати в	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р
		2021	2022	2023	
		+,-			
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	3,62	3,78	1,82	-1,8
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,6	0,86	1,24	0,94	0,08
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,47	0,11	0,07	-0,4
4. Чистий оборотний капітал	>0	128795	19511 2	10415 7	-24638

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) зменшився в 2023 році в порівнянні до 2020 року зменшився на 1,8, що на підприємстві достатньо оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності знаходився в межах нормативного значення і на кожну гривню поточних зобов'язань 0,94 грн. високоліквідних оборотних активів у 2023 році, а в 2021 році 0,86 грн., що 0,08 пункти більше. Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав тенденцію до зменшення на 0,04 в 2023 році в порівнянні до 2021 року. Таким чином підприємство має можливість відповідати за своїми зобов'язаннями.

Коефіцієнт оборотності активів показує скільки одиниць активів припадає на одиницю чистого доходу від реалізації продукції. У 2023 р. цей показник склав 2,19, у 2021 році – 0,55. Даний показник має тенденцію до збільшення, що є позитивним явищем для підприємства, тобто одиниця активів приносить більший розмір чистого доходу від реалізації товарів.

Показники ділової активності ** «*****» представимо в таблиці 2.3.

Показники ділової активності ** «*****»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,55	0,52	2,19	1,64
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,26	4,20	11,50	7,24
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,39	3,47	11,95	8,56
Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	85,68	86,90	31,30	-54,38
Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	107,67	105,19	30,13	-77,54
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,13	-0,20	5,80	4,67

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2021-2023 роках значно збільшується, і в 2023 році склав 11,50. Збільшення цього показника є позитивним явищем, оскільки зменшується строк погашення дебіторської заборгованості до 31 дня у співвідношенні до 2021 році, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості коливається між 4,26 та 4,20 оборотів за рік, а вже в 2023 році 11,50. Коефіцієнт завантаженості активів чим менше припадає коштів на одну гривню тим краще вони використовуються, як бачимо значно зріс.

Як бачимо з даних вони в 2023 році збільшилися на 7,24 в порівнянні до 2021 року. Збільшення цього показника є негативним явищем, оскільки зменшується строк погашення кредиторської заборгованості на 30 днів у співвідношенні до 2021 році, і має негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Оцінка фінансового стану ** «*****» представлено в таблиці 2.4.

Динаміка показників платоспроможності (фінансової стійкості) ** «*****»
за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1. Коефіцієнт бюджетної автономії	$\geq 0,5$	0,72	0,82	0,80	0,08
2. Коефіцієнт фінансування (співвідношення залученого та власного капіталу)	≤ 1 , зменшення	0,35	0,20	0,27	-0,08
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,1$	-2,52	-3,41	3,63	6,15

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Коефіцієнт автономії збільшився на 0,08 пункти в 2021 році в порівнянні з 2023 роком, що є позитивним явищем та забезпечує фінансову стійкість підприємства. Підприємство є більш стабільним та незалежним від зовнішніх джерел фінансування і кредиторів.

Коефіцієнт фінансування як бачимо в 2021 році є в межах нормативного значення протягом 2022 року та 2023 році. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами є меншим від нормативного значення і показує, що з кожним роком воно ще більш зростає та спричинює велику залежність від зовнішніх джерел фінансування, але в 2023 році набув нормативного значення та зменшило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Показники оцінки ефективності господарської діяльності ** «*****» представимо в табл. 2.5.

Коефіцієнт рентабельності активів зменшилися на 0,17 пункти в 2022 році в порівнянні до 2020 року факторами такого зниження є можливо зниження оптимізації структури оборотних активів, і зменшення суми чистого прибутку.

Показники рентабельності (прибутковості) ** «*****»

Показник	Оптимальні значення	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 (збільшення)	3,86	2,51	3,69	-0,17
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 (збільшення)	5,59	3,26	4,80	-0,79
Коефіцієнт рентабельності реалізації	> 0 (збільшення)	0,07	0,05	0,08	0,01
Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції	> 0 (збільшення)	0,09	0,07	0,11	0,02

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу мала тенденцію до зменшення в 2023 році на 0,79 пункти в порівнянні до 2021 року. Показує величину прибутку, яка припадає на 1 грн. власного капіталу та свідчить про зменшення ефективності використання власного капіталу.

Коефіцієнт рентабельності реалізації має тенденцію до збільшення, що означає збільшення прибутковості підприємства за реалізацію продукції. Коефіцієнт рентабельності виробництва продукції також збільшується, що означає прибутковість діяльності ** «*****».

Отже, у цілому, аналіз економічних показників підприємства за останні чотири роки свідчить про позитивну тенденцію у його фінансовому стані та діяльності. Збільшення обсягів виробництва та прибутковості, а також оптимізація виробничих витрат є ключовими факторами успіху компанії.

Проведені розрахунки дають можливість підприємству виявляти слабкі місця, визначати негативні чинники, що їх зумовили, та приймати правильні управлінські рішення для забезпечення підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Аналіз системи управління витрат на засадах контролінгу

** «*****»

Для отримання більш глибокого уявлення про склад та структуру витрат ** «*****» звернемося до аналізу складу та змін витрат підприємства за їх функціональним призначенням.

В табл. 2.6 наведемо динаміку показників формування фінансових результатів підприємства ** «*****» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6

Динаміка показників формування фінансових результатів підприємства 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	+, -	%
	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	1003350	1186576	259840
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	926736	746222	901391	-25345	97,27
Валовий: прибуток (збиток)	242760	257128	285185	42425	117,48
Інші операційні доходи	2464	1976	1965	-499	79,75
Адміністративні витрати	23475	31295	30729	7254	130,90
Витрати на збут	120206	143731	149803	29597	124,22
Інші операційні витрати	5262	3914	8373	3111	159,12
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	96281	80164	98245	1964	102,04
Інші фінансові доходи	2326	2523	53	-2273	2,28
Фінансові витрати	12443	15983	8848	-3595	71,11
Інші витрати	1738	5282	8499	6761	у 4,8 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	84819	61815	81344	-3475	95,90
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	65180	48571	71578	6398	109,82

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Під час аналізу фінансових показників ** «*****» виявлено, що більшість показників покращилися протягом періоду 2021-2023 років. Чистий дохід

від реалізації продукції зріс на 128,04%, що свідчить про успішну стратегію розвитку та збільшення обсягів виробництва та продажу. Собівартість реалізованої продукції знизилася на 2,73%, що може бути індикатором зменшення витрат на виробництво або оптимізації процесів. Крім того, валовий прибуток збільшився на 17,48%, що є додатковим позитивним сигналом.

Фінансовий результат від операційної діяльності також показав зростання на 2,04%, що свідчить про покращення ефективності управління операційною діяльністю. Чистий фінансовий результат також поліпшився на 9,82%, що свідчить про загальне покращення фінансового стану підприємства. Однак, варто відзначити деякі негативні тенденції, такі як зростання адміністративних та інших витрат, а також зменшення інших операційних доходів та збільшення фінансових витрат. Такі аспекти вимагають уваги управління для подальшого аналізу та вдосконалення стратегії управління фінансами та операційною діяльністю.

Динаміку основних видів витрат діяльності підприємства ** «*****» розглянемо більш детально на рис. 2.2.

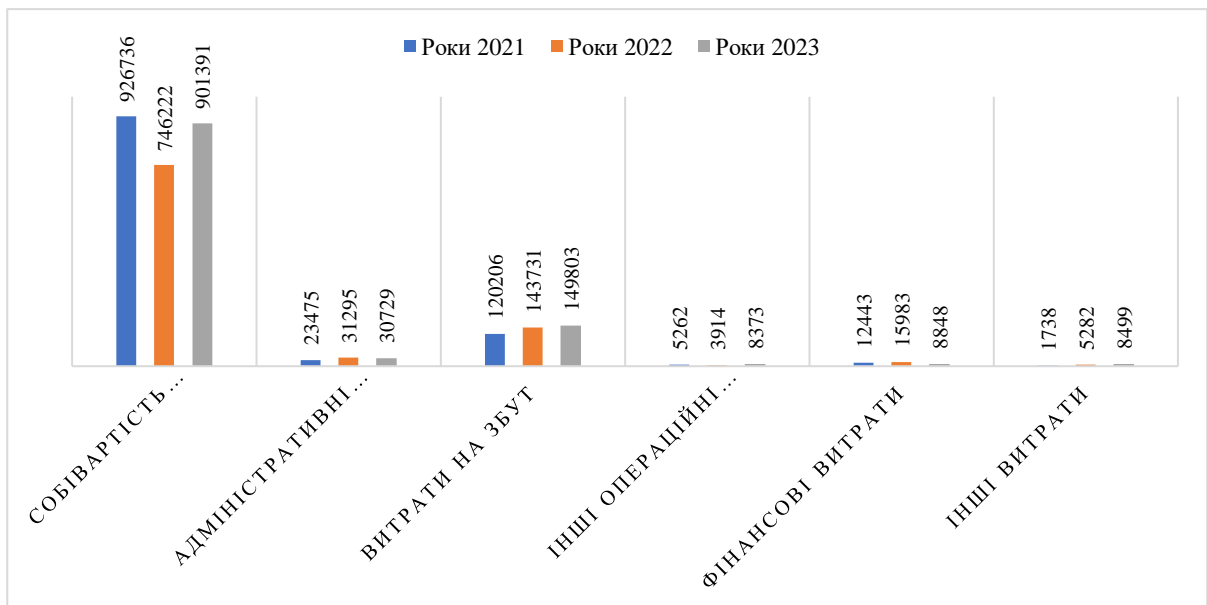


Рис. 2.2. Динаміка основних видів витрат діяльності підприємства

** «*****»

Примітка. Сформовано автором за фінансовою звітністю підприємства.

За 2021-2023 рр. на ** «*****» спостерігався різкий варіант у собівартості реалізованої продукції. У 2021 році собівартість складала 926 736 одиниць, але в наступному році (2022) вона стрімко знизилася до 746 222 одиниць, що може вказувати на оптимізацію виробничих процесів або зниження витрат на сировину та виробництво. Проте у 2023 році собівартість знову зросла до 901 391 одиниці, що може вказувати на відновлення або збільшення витрат.

Подальше дослідження витрат також вказує на деякі тенденції. Наприклад, адміністративні витрати поступово зростали з 23 475 одиниць у 2021 році до 31 295 одиниць у 2022 році, але знову знизилися до 30 729 одиниць у 2023 році. Це може свідчити про певне коливання у витратах на управління підприємством.

Витрати на збут показали постійний ріст з 120 206 одиниць у 2021 році до 149 803 одиниць у 2023 році. Це може вказувати на збільшення витрат на маркетинг і продаж, що, в свою чергу, може бути зв'язане зі збільшенням обсягів продажу або з більш інтенсивною конкуренцією на ринку.

Інші операційні витрати і фінансові витрати також показали коливання, що може бути пов'язане з різними факторами, такими як зміни в цінах на сировину або зміни в ринкових умовах.

Загалом, аналіз витрат підприємства за цей період вказує на необхідність подальшого вивчення та удосконалення стратегій управління витратами для забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності компанії.

Динаміка та структура операційних витрат ** «*****» представлено в табл. 2.7.

Під час аналізу динаміки та структури операційних витрат ** «*****» за період з 2021 по 2023 рік були виявлені наступні тенденції.

Матеріальні затрати за цей період зросли на 125,5%, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання цін на використовувані матеріали.

Витрати на оплату праці збільшилися на 118,3%, що може бути наслідком збільшення штату працівників або підвищення заробітної плати. Відрахування на

соціальні заходи зросли на 115,1%, що може свідчити про зростання обсягу соціальних виплат або збільшення відрахувань на соціальне забезпечення працівників.

Таблиця 2.7

Динаміка та структура операційних витрат підприємства

Показник	Рік						Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	2021		2022		2023				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні затрати	514237	71,73	513110	66,06	645843	68,95	131606	125,5	-2,78
Витрати на оплату праці	63984	8,93	67142	8,64	75715	8,08	11731	118,3	-0,85
Відрахування на соціальні заходи	22348	3,11	22951	2,96	25730	2,75	3382	115,1	-0,36
Амортизація	38111	5,32	46242	5,95	59433	6,34	21322	155,9	1,02
Інші операційні витрати	78226	10,91	127330	16,39	130008	13,88	51782	116,2	2,97
Разом	716906	100	776775	100	936729	100	219823	130,7	x

Примітка. Розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства.

Витрати на амортизацію збільшилися на 155,9%, що може вказувати на розширення активів підприємства або введення нового обладнання. Це може бути пов'язано зі збільшенням кількості основних засобів або вартості їх введення в експлуатацію.

Інші операційні витрати зросли на 116,2%, що може бути пов'язане з розширенням діяльності підприємства або збільшенням витрат на інші операційні цілі.

Загалом, загальна сума операційних витрат зросла на 130,7%, що свідчить про загальне збільшення витрат підприємства за цей період.

2.3. Оцінка ефективності системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу

** «*****» діє відповідно до законодавства України та встановлених статутом внутрішніх правил і процедур. Усі дії та рішення керівництва підприємства спрямовані на забезпечення ефективного функціонування, досягнення поставлених цілей і завдань, а також забезпечення високого рівня якості продукції та задоволення потреб споживачів. Ефективність системи управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу представлена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники оцінки ефективності управління витратами ** «*****» на засадах контролінгу

Коефіцієнт	Розрахункова формула коефіцієнта	Назва показників	Норматив	Фактичний показник	Значення коефіцієнта
1	2	3	4	5	6
Інтенсивності робочого часу	$K_i = 1 - V_T/\Phi$	V_T – втрати робочого часу, % Φ – номінальний фонд робочого часу	0 100	7	0,93
Раціонального використання робочого часу	$K_p = 1 - V_n/\Phi$	V_n – витрати робочого часу на невластиві функції Φ – номінальний фонд робочого часу	0 100	11	0,89
Використання робочого часу	$K_1 = K_i/K_p$	$K_1 = 0,93 / 0,89 = 1,04$			
Кваліфікації	$K_{кв} = Ч_{кв}/Ч_3$	$Ч_{кв}$ – чисельність працівників з вищою та середньою спеціальною освітою $Ч_3$ – загальна чисельність працівників	1	130 150	0,87
Співвідношення спеціалістів за освітою	$K_c = C_\phi/C_n$	C_ϕ – фактичне співвідношення спеціалістів з вищою та середньою спеціальною освітою C_n – нормативне співвідношення	1 : 2	1 : 2	0,68
Підготовки кадрів	$K_2 = (K_{кв} + K_c)/2$	$K_2 = (0,87 + 0,68)/2 = 0,78$			

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Регламентация праці серед працівників	$K_{\text{рег2}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_3} \times \frac{[1]}{[1]} (1 - H_{\Phi})$	$Ч_{\text{пр}}$ – чисельність працівників із затвердженими посадовими інструкціями $Ч_3$ – загальна чисельність працівників H_{Φ} – питома вага невластивих функцій		146 150 11	0,97
Регламентация праці в управлінні	$K_3 = \frac{K_{\text{рег1}} + K_{\text{рег2}}}{2}$	$K_3 = (0,92 + 0,97)/2 = 0,95$			
Керованості	$K_k = K_{\Phi}/K_n$	K_{Φ} – фактична керованість, чол. K_n – норматив керованості, чол.	Для директора		
			12	12	1
			Для головних спеціалістів		
			6	6	1
			Для управляючих		
			9	9	1
Для бригадирів					
25	25	1			
Завантаженості працівників	$K_y = \frac{K_{k1} + K_{k2} + K_{k3} + K_{k4}}{4}$	$K_y = (1+1+1+1)/4 = 1$			
Плановості	$K_{п1} = \frac{П_{\text{ин}}}{П_3}$	$П_{\text{ин}}$ – чисельність працівників, що мають індивідуальні плани $П_3$ – загальна чисельність працівників		142 150	0,95
	$K_{п2} = \frac{П_{\text{заг}}}{П_3}$	$П_{\text{заг}}$ – чисельність працівників, охоплених загальними планами		150	1
Планування робочих місць	$K_{пл} = \frac{П_{\Phi}}{П_n}$	$П_{\Phi}$ – фактичне планування робочих місць $П_n$ – нормативне планування робочих місць	5	6	1,2
Забезпеченості службовими приміщеннями	$K_{\text{заб}} = \frac{П_{\text{зф}}}{П_{\text{зн}}}$	$П_{\text{зф}}$ – фактична забезпеченість одного працівника, м ² $П_{\text{зн}}$ – норматив забезпеченості, м ²	0,5	6	1,2
Устрою службових приміщень	$K_{\text{ус}} = \frac{У_{\Phi}}{У_n}$	$У_{\Phi}$ – фактичний устрій приміщень, балів $У_n$ – норматив устрою приміщень, балів	5	5	1
Стану службових меблів	$K_{\text{ст}} = \frac{М_{\Phi}}{М_n}$	$М_{\Phi}$ – фактичний стан меблів, балів $М_n$ – норматив стану меблів	5	5	1

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Організації робочих місць	$K_6 = (K_{пл} + K_{заб} + K_{ус} + K_{ст})/4$	$K_6 = (1,2 + 1,1 + 1 + 1)/4 = 1,1$			
Освітленості робочих місць	$K_{ос} = O_{ф}/O_{н}$	$O_{ф}$ – фактична освітленість, балів $O_{н}$ – норматив освітленості, балів	5	3	0,6
Температур ного режиму	$K_{тр} = T_{ф}/T_{н}$	$T_{ф}$ – фактичний темпе-ратурний режим, балів $T_{н}$ – норматив темпе-ратурного режиму, балів	5	5	1
Кольорового оформлення	$K_{к} = K_{ф}/K_{н}$	$K_{ф}$ – фактичне оформлення, балів $K_{н}$ – норматив, балів	5	3	0,6
Тиші	$K_{т} = Ш_{ф}/Ш_{н}$	$Ш_{ф}$ – рівень тиші фактичний, балів $Ш_{н}$ – норматив, балів	5	4	0,8
Санітарно- гігієнічних умов	$K_7 = (K_{ос} + K_{тр} + K_{к} + K_{т})/4$	$K_7 = (0,6 + 1 + 0,6 + 0,8)/4 = 0,75$			
Психологічн ого середовища	$K_8 = П_{фк}/П_{нк}$	$П_{фк}$ – фактичний психологічний клімат, балів $П_{нк}$ – норматив, балів	5	5	1
Застосуванн я засобів оргтехніки	$K_9 = В_{ф}/В_{н}$	$В_{ф}$ – фактична вартість засобів оргтехніки на одного працівника, грн. $В_{н}$ – нормативна вартість, грн.	520	502	0,92
Стабільності управлінськ их кадрів	$K_{10} = 1 - З_{зв}/З_3$	$З_{зв}$ – чисельність працівників, що звільнилися за рік $З_3$ – загальна чисельність працівників		40 150	0,73
Трудової дисципліни	$K_{д} = 1 - Д_{п}/Д_3$	$Д_{п}$ – кількість прогулів $Д_3$ – загальна кількість відпрацьованих днів		100 298	0,66
Виконання обов'язків	$K_{вик} = 1 - Ч_{ст}/Ч_3$	$Ч_{ст}$ – чисельність працівників, що отримали адміністративні стягнення $Ч_3$ – загальна чисельність працівників		2 150	0,98
Трудової дисципліни	$K_{11} = (K_{д} + K_{вик})/2$	$K_{11} = (0,66 + 0,98)/2 = 0,82$			
Організації управлінськ ої праці	$K_{12} = \sum K_{i/12} = (1,04 + 0,78 + 0,95 + 1 + 0,95 + 1,1 + 0,75 + 1 + 0,97 + 0,66 + 0,98 + 0,73)/12 = 0,91$				

Отже, щодо оцінки ефективності ** «*****» полягає в тому, що багато показників свідчать про високий рівень організації робочого процесу та управління персоналом. Багато аспектів, такі як використання робочого часу, підготовка кадрів, регламентація праці, організація робочих місць та санітарно-гігієнічні умови, демонструють високі показники, що свідчить про ефективність управління на рівні підприємства. Однак є окремі аспекти, такі як трудова дисципліна та загальна керованість, які можуть вимагати додаткової уваги та корекції. Загалом, враховуючи багато аспектів управління, можна зробити висновок, що менеджмент на ** «*****» працює досить ефективно і вдалим чином керує процесами на підприємстві.

Особливості реалізації ключових функцій менеджменту ** «*****» із деталізацією конкретних завдань в межах кожної функції, відповідальних осіб та звітної документації

Процес планування ** «*****» організовується за методом зустрічного потоку. Даний метод передбачає, що вище розташоване керівництво спочатку встановлює «верхні» цілі, а потім на їх основі нижчі рівні (відділи підприємства) розробляють підцілі та плани для перевірки можливості реалізації «верхніх» цілей. Потім відбувається зворотний потік – знизу вгору: плани нижніх рівнів поетапно координуються і об'єднуються. Цей процес завершується остаточним визначенням цілей та планів керівництвом. Такий підхід передбачає активну участь всіх відділів підприємства в системі планування і може гарантувати, що плани, які формуються, є досить реалістичними та досяжними.

Система планування ** «*****» включає стратегічне та тактичне планування. Стратегічне планування здійснюється на підприємстві з орієнтацією на строк більше року. Цей термін обумовлений динамічним розвитком ринку та лідируючими позиціями компаній, що визначають тенденції ринку. У таких умовах чіткі плани на довший строк є складними. Бачення розвитку підприємства протягом

наступних років формується через колективне обговорення, залучаючи всі структури підприємства. Також планується розширення асортименту товарів у 2024-2025 роках. Цей перелік включатиме не лише торф, але й різновиди кори для садівництва та огороду.

Тактичне планування на ** «*****» здійснюється на термін менше року, і його можна розглядати через призму концепції 4P.

Product (Товар). До кінця 2024-2025 років планується розширити асортимент пропонуванних товарів, зокрема, включити в асортимент різновиди упакування торфу від 2 кг до 1 тонни, а також виділити круасани, як один з найпопулярніших серед замовників.

Place (Місце). З 2026 року підприємство планує розширити свої ринки і почати більш масштабний експорт своєї продукції. Це передбачає збільшення обсягу реалізації продукції на 25%.

Price (Ціна). Лояльність цінової політики, а також можливість задовольнити потреби клієнтів, дозволили підприємству не лише увійти на роздрібний ринок торфу, але й налагодити довгострокову та плідну співпрацю з різними організаціями.

Promotion (Просування). Планується проведення соціальних розпродажів продуктів для просування на ринку.

При створенні системи планування для ** «*****» головним завданням було забезпечити взаємодію та ефективність. Узгодженість цієї системи потрібно оцінювати з обох сторін.

По-перше, коли ми говоримо про узгодженість планування, ми маємо на увазі відповідність «верхніх» завдань (від місії підприємства через стратегічне планування до тактичного і подальшого). Цілі, які встановлюються компанією на вищому рівні, деталізуються та уточнюються у планах на нижчих рівнях. Така узгодженість дій допомагає зосередитися на основних завданнях і спрямовувати всі

зусилля на досягнення поставленої мети без розпорошення або відхилення від цілей.

По-друге, узгодженість системи планування проявляється у взаємодії структурних підрозділів підприємства. Система планування включає всі функціональні компоненти організації: збут, маркетинг, виробництво, логістику. Це дозволяє структурним одиницям підприємства діяти чітко в межах встановлених рамок. Завдання кожного відділу впливають з загальних цілей підприємства на конкретному етапі.

Отже, можна визначити, що система планування на ** «*****» включає стратегічне планування (з тривалістю більше року) і тактичне планування (з тривалістю не більше року). Головним завданням при розробці цієї системи було створення узгодженої та ефективної моделі планування.

Планування економічного аналізу на ** «*****» визначає напрями розвитку його господарської діяльності та сприяє формуванню прогностичних значень вартості активів, пасивів і фінансових результатів підприємства. Це дозволяє передбачати вплив різних факторів на конкретні фінансові показники і розуміти внутрішні зв'язки між бізнес-процесами.

Оскільки планування економічного аналізу включає всі операційні процеси, воно пронизує і зв'язує в єдиний ланцюг маркетинг, кадрове та виробниче планування. Завдяки плануванню конкретизуються намічені прогнози, визначаються взаємопов'язані завдання і послідовність їх реалізації для досягнення обраної мети. З позиції взаємозв'язку фінансового планування та фінансового потенціалу, важливо відзначити, що фінансове планування визначає розвиток складових фінансового потенціалу та дозволяє прогнозувати його стан у майбутньому та його роль у розвитку господарської діяльності та її результативності.

Для забезпечення ефективної роботи ** «*****» важливо аналізувати забезпеченість підприємства кадровими ресурсами та ефективність їх

використання. Оцінку персоналу проводимо на основі даних, що надані підприємством.

Структура та склад персоналу ** «*****» представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Склад та структура персоналу ** «*****»

Показник	Рік						Відхилення	
	2021		2022		2023		2023 р. до 2020 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	п. с.
Середньооблікова чисельність персоналу	137	100,00	138	100	150	100	109,49	–
– управлінський персонал	27	19,71	30	21,74	31	20,67	114,81	0,96
– виробничий персонал	110	80,29	108	78,26	119	79,33	108,18	-0,96

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

З таблиці 2.9 можна побачити, що середньооблікова чисельність персоналу ** «*****» зросла з 137 осіб у 2021 році до 150 осіб у 2023 році, що становить збільшення на 9,49%. Управлінський персонал також збільшився з 27 осіб до 31 особи, що є зростанням на 14,81%, тоді як виробничий персонал зросли з 110 осіб до 119 осіб, що становить збільшення на 8,18%. Отже, загальне збільшення чисельності персоналу обумовлене як зростанням управлінського, так і виробничого персоналу.

Показники руху персоналу ** «*****», які включають інформацію про надходження нових працівників, звільнення та переміщення працівників, подані в таблиці 2.10.

Загальна чисельність персоналу зросла з 137 осіб у 2021 році до 150 осіб у 2023 році, що відповідає збільшенню на 9,63%. Кількість прийнятих працівників значно збільшилася з 42 осіб у 2021 році до 89 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 211,90%. Це може свідчити про розширення діяльності підприємства

або збільшення потреби у робочій силі. Кількість вибулих працівників також зростає з 21 особи у 2021 році до 40 осіб у 2023 році, що відповідає зростанню на 190,48%. Це може бути пов'язано з різними причинами, такими як особисте рішення працівників або скорочення штатів.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу ** «*****»

Показник	Рік			Відхилення 2023 р. до 2020 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	137	138	150	13
Прийнято працівників, осіб	42	63	89	47	211,90
Вибуло працівників, осіб	21	64	40	19	190,48
у тому числі за власним бажанням, за порушення дисципліни, невідповідність займаній посаді	21	62	40	19	190,48
з причин скорочення штатів	–	2	–	–	–
Коефіцієнт прийняття кадрів	31,11	46,32	60,14	29,03	x
Коефіцієнт вибуття кадрів	0,15	0,47	0,27	0,12	x
Коефіцієнт плинності кадрів	15,56	45,59	27,03	11,47	x
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,84	0,86	0,84	0,00	x

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Коефіцієнти прийняття, вибуття, плинності та стабільності кадрів ці показники вказують на динаміку прийняття та вибуття працівників. Коефіцієнт прийняття кадрів зріс з 31,11% у 2021 році до 60,14% у 2023 році, коефіцієнт вибуття зменшився з 0,47% до 0,27%, а коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 45,59% до 27,03%. Коефіцієнт стабільності кадрів залишився майже незмінним.

Отже, загальний аналіз даних руху персоналу вказує на інтенсивний приріст чисельності працівників та зростання руху кадрів на підприємстві, що може бути пов'язане з його розвитком і реорганізацією.

Структуру оплати праці на **«*****» представлена в табл. 2.11.

Загальний фонд оплати праці зростає з 63 984 тис. грн. у 2021 році до 75 715 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 11 731 тис. грн. або 18,36%. Фонд

основної оплати праці зросла з 52 177 тис. грн. у 2021 році до 55 147 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 2 970 тис. грн. або 5,69%. Проте, як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник скоротився з 81,55% до 72,83%, що може вказувати на зростання частки додаткової оплати праці в загальному фонді.

Таблиця 2.11

Структура фонду оплати праці ** «*****»

Елементи фонду оплати праці	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%
Загальний фонд оплати праці, в т.ч.:	63984,00	100,00	67142,00	100,00	75715	100	11731	0
фонд основної оплати праці	52177,00	81,55	54507,64	81,18	55147	72,83	2970	-8,71
Фонд додаткової оплати праці	11807,00	18,45	12634,36	18,82	20568	27,17	8761	8,71

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Фонд додаткової оплати праці також зросла з 11 807 тис. грн. у 2021 році до 20 568 тис. грн. у 2023 році, що є збільшенням на 8 761 тис. грн. або 74,29%. Як відсоток від загального фонду оплати праці, цей показник збільшився з 18,45% до 27,17%. Отже, хоча фонд основної оплати праці зросла, його частка в загальному фонді оплати праці скоротилася, в той час як фонд додаткової оплати праці зросла і стала складати більшу частку в загальному фонді оплати праці. Це може свідчити про зростання інтересу компанії до стимулювання працівників через додаткові винагороди і бонуси.

Оцінимо ефективність оплати праці персоналу ** «*****», порівнявши темпи росту продуктивності та оплати праці (табл. 2.12).

За період з 2021 по 2023 рік відбулося зростання продуктивності праці на 410,5 тис. грн. на одного працівника, що становить 17,18% від 2022 року до 2023

року, що свідчить про певне покращення ефективності виробництва на підприємстві.

Таблиця 2.12

Співставлення темпів росту продуктивності та оплати праці на підприємстві

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
		2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6
1	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	6368,9	6814,2	6779,4	410,5
2	Темп росту продуктивності праці, %	–	32,40	17,18	–
3	Фонд заробітної плати, тис. грн.	63984	67142	75715	11731
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол.	135	136	148	13
5	Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	6,92	7,36	8,22	1,3
6	Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	–	15,37	41,64	–
7	Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	–	17,03	-24,46	–

Примітка. Розраховано автором за даними підприємства.

Фонд заробітної плати зріс на 11 731 тис. грн. або на 18,36% протягом аналізованого періоду, що пов'язано зі збільшенням чисельності працівників на підприємстві, а також із зростанням заробітних плат. Середньорічна заробітна плата на одного працівника зросла на 1,3 тис. грн. або на 41,64%, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці на підприємстві.

Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати в 2023 році виявилось від'ємним, що може вказувати на те, що заробітна плата зросла швидше, ніж продуктивність праці, що може вплинути на ефективність використання ресурсів підприємства та його конкурентоспроможність. Отже, важливо продовжувати моніторити ці показники та вживати заходів для забезпечення балансу між продуктивністю праці та оплатою праці на підприємстві.

Формування трудового колективу на ** «*****» відбувається активно, з врахуванням зростання обсягів виробництва та потреб підприємства, однак

важливо продовжувати звертати увагу на питання збереження кваліфікованих кадрів та оптимізації трудового процесу для забезпечення сталого розвитку підприємства. Для визначення ефективності менеджменту розраховані показники в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Показники оцінки ефективності менеджменту ** «*****»

№	Показник	Рік			Відхилення (+/-)
		2021	2022	2023	
1.	Ефективність управління	2,91	3,22	3,51	0,6
2.	Оцінка ефективності управління	0,50	0,51	0,63	0,13
3.	Зайнятість персоналу в апараті управління	0,06	0,07	0,06	-
4.	Економічність праці в системі управління	0,05	0,06	0,08	0,03

Примітка. Розраховано за власними дослідженнями.

Показники оцінки ефективності менеджменту ** «*****» за роки 2021-2023 свідчать про загальне покращення управління підприємством. Від 2021 до 2023 року показник ефективності управління зріс на 0,6, що свідчить про позитивну динаміку управління та покращення результативності діяльності підприємства. Показник оцінки ефективності управління також показав зростання з 0,50 у 2021 році до 0,63 у 2023 році, що є позитивним сигналом щодо якості та результативності управлінських рішень. Зайнятість персоналу в апараті управління приблизно на одному рівні залишився усіх років спостереження, що може свідчити про стабільність кадрового складу в апараті управління. Показник економічності праці в системі управління також демонструє позитивну динаміку, зростаючи з 0,05 у 2021 році до 0,08 у 2023 році.

Отже, загальна тенденція свідчить про покращення ефективності системи управління на ** «*****» протягом періоду спостережень. Це може бути результатом впровадження нових стратегій управління, оптимізації бізнес-процесів та підвищення професійного рівня керівництва та персоналу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління витратами відіграє важливу роль як у прийнятті управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища, так і в налагодженні ефективного внутрішнього господарського управління та створенні ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат. Ефективне управління витратами має такі переваги: наявність своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції та їх позиції на ринку порівняно з продукцією конкурентів; наявність ресурсів для гнучкого ціноутворення; прийняття управлінських рішень з використанням лише релевантної інформації; організація виробництва продукції, конкурентної щодо витрат цін.

Проведені дослідження дозволили з'ясувати, що формування системи управління витратами на засадах контролінгу - це стратегічний підхід до управління фінансами та ресурсами підприємства, спрямований на оптимізацію витрат і забезпечення досягнення поставлених цілей. Основними принципами контролінгу є планування, контроль та аналіз витрат, що дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси. Ця система дозволяє підприємству ефективно використовувати свої ресурси, зменшувати витрати та підвищувати прибутковість діяльності.

Сучасні методи управління витратами характеризуються різноманітністю, існує декілька методик використання окремого методу як у межах підприємства, так і в галузі загалом. Управління витратами на сьогодні вийшло за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва і поширилося на всі можливі витрати, що виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що методи засновані на принципах контролінгу, спрямовані на забезпечення ефективного управління витратами та досягнення стратегічних

цілей підприємства. Використання їх на досліджуваному підприємстві дозволить підвищити його результативність. Правильне застосування запропонованих методів може призвести до значних економічних досягнень, таких як зменшення виробничих витрат, покращення якості продукції, підвищення конкурентоспроможності на ринку та збільшення прибутковості підприємства.

У роботі досліджено, що якісне управління витратами на підприємстві передбачає виконання всіх функцій, які є типовими для управління будь-яким об'єктом: розробку, ухвалення та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Ці функції управління витратами здійснюються через елементи управлінського циклу, включаючи прогнозування та планування, організацію, координацію та регулювання, активізацію та стимулювання виконання, а також облік і аналіз. Організація системи управління витратами пов'язана з визначенням місць формування витрат і центрів відповідальності за їх дотримання, а також розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків підрозділів та конкретних працівників, які виконують весь комплекс виробничо-господарських та облікових робіт. Формування витрат підприємства може мати фінансовий аспект, організаційний аспект, а також мотиваційний аспект управління витратами.

** «*****» спеціалізується на виготовленні невеликої асортиментної групи продукції, основною часткою якої є торф та паливні торфобрикети. Торф володіє значними властивостями як органічне добриво, маючи власну мінеральну базу і здатність утримувати вологу. Особливу вагу має низинний торф, відомий як чорний торф, який вважається більш поживним у порівнянні з іншими видами торфу, оскільки містить більшу кількість корисних речовин та мікроелементів.

Управління витратами для збереження конкурентоспроможності підприємства та оптимізації його виробничих процесів. Аналіз витрат за роки 2021-2023, можна зазначити, що всі основні складові собівартості ** «*****» зросли протягом цього періоду. Матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати

збільшилися відповідно на 125,5%, 118,3%, 115,1%, 155,9% та 116,2%. Це свідчить про зростання загальних витрат підприємства та, можливо, про певні фінансові виклики або стратегічні зміни в його діяльності. Збільшення матеріальних затрат може бути пов'язане зі зростанням обсягів виробництва або підвищенням цін на використовувані матеріали. Зростання витрат на оплату праці може відображати збільшення заробітної плати або розширення персоналу. Збільшення амортизаційних витрат свідчить про розвиток і модернізацію основних засобів. Збільшення інших операційних витрат може бути пов'язане з ростом рекламних та маркетингових витрат або з іншими факторами.

Управління цими витратами важливе для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Детальний аналіз витрат та ефективне управління ними допоможуть зберегти фінансову стабільність та підтримати прибутковість підприємства у майбутньому. Всі виявлені проблеми в системі управління витратами ** «*****» були узагальнені до кількох ключових напрямів для їх вирішення: виключення можливості фінансування поточної діяльності за рахунок довгострокових фінансових зобов'язань; зниження рівня витратомісткості операційної діяльності.

Необхідно розробити програму підвищення ефективності системи управління витратами для ** «*****», яка має на меті вирішення вищезазначених проблем підприємства. Крім того, програма ставить перед собою завдання підтримати належний рівень ліквідності та фінансової стійкості, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити оптимізацію всіх видів витрат діяльності. Серед запропонованих програмних заходів важливо відзначити поетапну мінімізацію обсягу довгострокових зобов'язань, встановлення чітких нормативів сировинних запасів для зниження завантаженості складських приміщень, обмеження фінансових операцій з пов'язаними сторонами, скорочення непродуктивних витрат та капіталізацію за рахунок переоцінки вартості активів.

Під час дослідження господарської діяльності ** «*****» виявлено кілька ключових проблем. Значний приріст інших операційних витрат, який перевищує попередні показники. Таке нарощування впливає на загальний обсяг операційних витрат та собівартість продукції. Низький рівень ефективності управління фінансово-інвестиційною діяльністю, що призвело до зростання інших витрат. Збільшення обсягу адміністративних витрат, особливо під час дії воєнного стану. Прийняття ключових рішень щодо витрат виключно Дирекцією, хоча в підприємстві існує складна структура управління витратами. Збільшення валового прибутку, переважно завдяки зростанню націнки, а не за рахунок скорочення допоміжних витрат. Практика надмірних витрат, можливо, пов'язаних з ухиленням від оподаткування чи тіншовими фінансовими операціями. Неefективне використання власного капіталу. Надмірне затоварювання складських приміщень, що призвело до значного збільшення виробничих запасів та обсягу незавершеного виробництва. Високі значення коефіцієнтів довгострокового залучення позикових коштів та фінансового ризику. Отже, зазначені проблеми потребують уважного аналізу та впровадження відповідних стратегій для їх вирішення.

У світлі виявлених проблем у системі управління витратами підприємства ** «*****», можна сформулювати кілька ключових напрямків для їх вирішення. Виключення практики фінансування поточних витрат за рахунок довгострокових фінансових зобов'язань. Зниження рівня витратомісткості операційної діяльності шляхом оптимізації процесів та впровадження ефективних управлінських рішень.

Для досягнення цих цілей можна розробити програму підвищення ефективності управління витратами, яка буде орієнтована на впровадження конкретних заходів. Такі заходи мають спрямовуватися на вирішення виявлених проблем та позитивно впливати на фінансовий стан підприємства ** «*****».

Впровадження стандартів управління витратами та підвищення кваліфікації персоналу у галузі управління витратами також є важливими кроками для забезпечення ефективності та стабільності системи управління витратами.

Застосування сучасних технологій та програмних рішень для автоматизації процесів управління витратами та оптимізації виробничих процесів допоможе підприємству досягти більшої ефективності та зменшити адміністративні витрати.

Аналіз постачальницького ланцюга та впровадження стратегій управління запасами допоможуть виявити можливості зниження витрат на закупівлю сировини та матеріалів, що відобразиться на загальних витратах підприємства.

Отже, застосування цих заходів допоможе оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління витратами у ** «*****», що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та стабільності.

Зважаючи на потреби ** «*****» і використовуючи принципи контролінгу, можна надати такі рекомендації для підприємства:

- розробити детальний план витрат на різні періоди, заздалегідь передбачаючи потреби підприємства;
- здійснювати постійний контроль за витратами, порівнюючи фактичні показники з планованими;
- виявляти відхилення витрат та аналізувати причини їх виникнення;
- розглянути можливості зниження витрат на закупівлю сировини, матеріалів та послуг шляхом укладення договорів з постачальниками та оптимізації процесів;
- забезпечити належне ведення обліку витрат за допомогою сучасних програмних засобів;
- впровадити систему звітності, яка надає достовірну інформацію про розподіл витрат за різними категоріями;
- залучати персонал до процесу контролю витрат, стимулюючи їх активну участь у пошуку шляхів оптимізації та зниження витрат

- встановити систему преміювання або нагород за досягнення цілей з оптимізації витрат;
- виділяти ресурси на постійне удосконалення системи управління витратами;
- проводити регулярні аудити та оцінки ефективності системи для виявлення можливостей подальшого розвитку ** «*****».

Ці рекомендації допоможуть підприємству покращити управління витратами та досягти більшої фінансової стійкості та ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Putsenteilo P., Nyanko V., Karpenko V. Trajectory of marketing function – from tradition to innovations. *European Journal of Management Issues*. 2021. 26 (3–4). P. 103–113.
2. Войтов І.М., Луговський Р.В. Управління фінансовими результатами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 267–271.
3. Вороніна О. О. Управління фінансовим результатом промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Харків. 2009. 23 с.
4. Гурська І. С., Лук'янова М.М. Функціонування вітчизняного ринку молока та молочних продуктів. *Інноваційна економіка*. 2019. № 3–4 [79]. С. 30–39.
5. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Іванчик Т. В. Фактори впливу на формування прибутку підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 81–86. URL: <https://doi.org/10.31521/modecon> (дата звернення: 14.02.2024).
6. Дробишева О.О., Рижков А. Управління фінансовими результатами діяльності промислового підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. Вип. 5. С. 188–196.
7. Дрофа А.А., Лютая О.О. Проблеми аспекти управління прибутку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2010. № 12. С. 140.
8. Загородній А. Г, Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник: навч. посіб. Київ: Знання. 2010. 1072 с.
9. Зудова І.Ю., Стась О.Г. Сутність та значення фінансових показників в системі функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 893–897.

10. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. №15. С.67–73.
11. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В., 2017. С. 190–202
12. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. URL: http://www.minfin.gov.ua/document/237457/19_IAS8_IFRS_2009_GVT.pdf. (дата звернення: 14.03.2024)
13. Московчук А. Т., Талах В. І., Талах Т. А., Ткачук І. М. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. Луцьк : Гадяк Ж. В., 2013. 226 с.
14. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 266–271.
15. Олексів І. Б. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 209–214.
16. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2024).
17. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №1.С.84-88.
18. Панченко К.М., Богач Л.В. Сучасні проблеми обліку фінансових результатів діяльності транснаціональних корпорацій. *ECONOMICS*. 2019. №4. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.04.29.html> (дата звернення: 05.04.2023).
19. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник НТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 137–143.
20. Побережець О. В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : моногр. Херсон : Вид-во : Грінь Д. С., 2016. 500 с.

21. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69–74.
22. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf (дата звернення: 14.01.2021).
23. Сарапіна О., Кутишенко Я. Вдосконалення обліку фінансових результатів. *Інститут бухгалтерського обліку і аудиту в Україні, контроль та аналіз в умовах глобальних економічних змін*: матер. II Міжн. наук.-практ. Інтернет конференції. 2014. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_04_17_kampodilsk/sekcija_2_2014_04_17_18/vdoskonalennja_obliku_finansovikh_rezultatuv/52-1-0-896 (дата звернення: 14.03.2024).
24. Свідерська І.М. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами вітчизняних молокопереробних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. 9-10 [71]. С. 118–124.
25. Святенко С.В., Богдан М.О. Управління фінансовими результатами малих підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 6 (23). С. 385–392.
26. Чазов Є. В. Напрями підвищення прибутковості діяльності підприємства у сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4177> (дата звернення: 14.04.2023).
27. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1727> (дата звернення: 03.03.2024).
28. Чобан Є. І., Форкун І. В. Економічна сутність фінансових результатів підприємства та їх класифікація. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : зб. наук. праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / відп. ред. Н. А. Хрущ. Хмельницький : ХНУ. 2021. С. 30–32.

29. Чучук Ю. В. Теоретична сутність понять економічна ефективність та ефективність діяльності. *Ефективна економіка*. 2014. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 13.03.2024).

30. Щаслива Г. П. Підвищення ефективності діяльності підприємств аграрної сфери на інноваційній основі. *Ефективна економіка* : Електронне наукове фахове видання. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3796> (дата звернення: 11.01.2024).

31. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 174–177.