

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Організація системи управління витратами на підприємстві»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Долга Марія Андріївна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Гришко В.В. _____

Полтава – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Сутність, значення та класифікація витрат як економічної категорії у діяльності підприємства.....	7
1.2. Характеристика інформаційного забезпечення системи управління витратами у межах управлінського обліку.....	23
1.3. Методичні підходи до прийняття управлінських рішень у сфері оптимізації витрат підприємства.....	30
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА.....	38
2.1. Аналіз об'єкта управління: організаційно-економічна характеристика ПРАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	33
2.2. Аналіз складу, структури та динаміки витрат на підприємстві.....	38
2.3. Оцінка впливу витрат на фінансовий результат господарської діяльності ПРАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД».....	45
Висновки до розділу 2.....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	55
3.1. Удосконалення процесу прийняття операційних управлінських рішень щодо витрат.....	55
3.2. Шляхи підвищення ефективності запропонованих заходів щодо управління витратами на підприємстві	59
Висновки до розділу 3.....	65

ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми: «Організація системи управління витратами на підприємстві» обумовлюється сучасними умовами господарювання, які характеризуються високим рівнем конкуренції, постійною зміною ринкових вимог і потребою підприємств забезпечувати свою економічну стійкість та прибутковість.

Витрати безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності, конкурентоспроможність продукції, ефективність використання ресурсів, тому питання раціональної організації системи управління витратами є критичним для забезпечення успішного функціонування будь-якого підприємства незалежно від його галузевої належності чи форми власності.

В умовах ринкової економіки саме ефективна система управління витратами дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, мінімізувати витрати без втрати якості продукції чи послуг, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та підтримувати належний рівень фінансової стабільності. З огляду на це актуальність теми дослідження не викликає сумнівів і має виняткове практичне значення.

Мета і завдання дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо організації ефективної системи управління витратами на підприємстві, яка забезпечить оптимізацію витрат, підвищення економічної ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Завданням дослідження є всебічне теоретичне та практичне обґрунтування питань, пов'язаних із організацією системи управління витратами на підприємстві, з урахуванням сучасних економічних умов та потреб підвищення ефективності господарської діяльності підприємств. Зокрема, для досягнення мети дослідження необхідно вирішити такі конкретні завдання.

Об'єктом дослідження виступає система управління витратами на підприємстві як сукупність процесів планування, обліку, аналізу, контролю та регулювання витрат.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і методичних положень, організаційних принципів та практичних інструментів управління витратами на підприємстві.

Джерела дослідження. Питання організації управління витратами широко вивчали як українські, так і зарубіжні науковці. Серед українських дослідників варто виділити праці таких учених як Бутинець Ф Ф, Крамаренко Г О, Мних Є В, Сопко В В, Швець В Г, які розглядали питання обліку, аналізу і контролю витрат, а також методики їх оптимізації.

Серед зарубіжних учених значний внесок у розвиток теорії і практики управління витратами зробили такі науковці як Антоні Р Н, Гордон Дж, Друрі К, Каплан Р С, Хорнгрен Ч Т, які розробили відомі підходи до управління витратами, такі як система калькулювання за видами діяльності, концепції стратегічного управління витратами та контролінгу витрат.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень щодо системи управління витратами на підприємстві шляхом уточнення сутності поняття «управління витратами», визначення критеріїв ефективності системи управління витратами та розроблення практичних рекомендацій щодо побудови інтегрованої системи управління витратами, яка включає облік, аналіз, планування та контроль витрат з урахуванням особливостей конкретного підприємства та мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Загальна характеристика системи управління витратами на підприємстві

Система управління витратами на підприємстві є однією з ключових складових системи управління підприємством загалом, оскільки саме витрати безпосередньо впливають на собівартість продукції, рентабельність господарської діяльності, рівень прибутковості та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на ринку.

У сучасних умовах ринкової економіки організація ефективної системи управління витратами перетворюється на стратегічне завдання, від якого залежить не лише оперативна ефективність підприємства, але й його довгострокова стабільність і можливість розвитку.

Система управління витратами передбачає комплекс заходів, спрямованих на планування, облік, аналіз, контроль та оптимізацію витрат на всіх стадіях виробничо-господарського процесу[2, с. 64].

Ця система функціонує на основі принципів системності, комплексності, безперервності, економічної доцільності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Вона передбачає не тільки фіксацію фактичних витрат, але й активне управління ними шляхом впливу на обсяг, структуру, ефективність та динаміку витратних процесів

Одним із основних завдань системи управління витратами є забезпечення такої організації процесів планування і контролю, яка дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати, оптимізувати структуру собівартості продукції, виявляти

внутрішні резерви підвищення ефективності виробництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Ефективна система управління витратами повинна забезпечувати своєчасну інформацію для оперативного та стратегічного управління, створювати умови для прозорості витратних процесів і сприяти формуванню культури ощадливого ставлення до ресурсів на всіх рівнях управління підприємством

Основними елементами системи управління витратами є такі складові як об'єкти управління (виробничі процеси, послуги, підрозділи, види продукції), суб'єкти управління (керівники, менеджери, бухгалтери, економісти), інформаційне забезпечення (облікова політика, бюджетування, управлінський облік), методичне забезпечення (методи калькулювання, аналізу витрат, прогнозування), організаційне забезпечення (розподіл функцій між підрозділами та працівниками, регламенти роботи), технічне забезпечення (програмне забезпечення для обліку і аналізу витрат)

Щоб краще систематизувати інформацію, пропонуємо представити основні характеристики системи управління витратами у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Загальна характеристика системи управління витратами на підприємстві

Елемент системи	Змістовна характеристика
Мета управління витратами	Забезпечення економічної ефективності виробництва шляхом оптимізації витратних процесів, мінімізації витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції
Об'єкти управління витратами	Виробничі процеси, види продукції, послуги, підрозділи підприємства, проекти
Суб'єкти управління витратами	Керівники підприємства, менеджери середньої та нижчої ланки, бухгалтери, фінансисти, економісти
Функції системи управління витратами	Планування витрат, облік витрат, контроль витрат, аналіз витрат, прогнозування витрат, регулювання витрат
Інформаційне забезпечення	Облікова політика підприємства, система бюджетування, система управлінського обліку, звітність

Методичне забезпечення	Методи калькулювання собівартості, методи аналізу витрат, методи нормування витрат, методи прогнозування витрат
Технічне забезпечення	Використання спеціалізованого програмного забезпечення (ERP-системи, бухгалтерські програми, програми фінансового аналізу)
Принципи організації управління витратами	Системність, безперервність, комплексність, економічність, гнучкість, орієнтація на результат

Примітка. Розроблено за джерелами [6], [**Error! Reference source not found.**].

Система управління витратами суттєво відрізняється від традиційного бухгалтерського обліку, орієнтованого на складання фінансової (бухгалтерської) звітності.

На відміну від бухгалтерського обліку, який відображає результати діяльності підприємства за минулий період, тобто за своєю суттю є ретроспективним, вона забезпечує контроль та аналіз поточної діяльності підрозділів, дозволяє виявити взаємозв'язок між рівнем витрат, обсягами виробництва й прибутком і на підставі цього оперативно планувати майбутню діяльність. Тобто за своєю суттю система управління витратами націлена на перспективу.

Ще одна відмінність системи управління витратами від фінансового обліку полягає в тому, що останній призначений як для внутрішніх, так і для зовнішніх користувачів інформації (банків, фінансових та статистичних органів, інших підприємств), його ведення жорстко регламентується нормативними актами державних органів.

Система управління витратами, у свою чергу, направлена на задоволення виключно внутрішніх потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю. Вона не обмежена у виборі методів і розробляється відповідно до особливостей організаційної структури, тактичних та стратегічних цілей підприємства, технологій виробництва продукції, вимог виробничих процесів тощо.

Для забезпечення ефективного менеджменту необхідно організувати управління витратами в різних аспектах – за технологіями (звичайні, інтенсивні тощо), центрами відповідальності, видами продукції, за відповідальними особами. Це дає змогу всебічно аналізувати рівень витрат та встановлювати їх відповідність визначеним нормам.

Система управління витратами повинна забезпечити менеджерів підприємства такою інформацією, яка дозволить:

- приймати управлінські рішення з урахуванням їхніх економічних наслідків;
- контролювати витрати у зіставленні з нормами;
- формувати економічну стратегію;
- оцінювати формування собівартості та прибутку протягом виробничого періоду;
- оцінювати витрати в розрізі структурних підрозділів підприємства;
- приймати рішення стосовно доцільності здійснення окремих виробництв, ефективності використання ресурсів [2, с.57].

Принципи системи управління витратами

Управління витратами на підприємстві можна визначити як систему обробки та підготовки необхідної інформації у процесі управління підприємством.

До її загальних принципів належать:

1. Системний характер організації та ведення системи управління витратами. Цей принцип є визначальним і передбачає побудову проблемного (стратегічного) й оперативного планування, облік та контроль виробничих витрат і продукції, оцінку роботи персоналу як цілісну систему планових, облікових, контрольних-аналітичних та економічних розрахунків, спрямованих на досягнення підприємством загалом високих результатів господарювання. Залежно від обраних підприємством економічних пріоритетів ними може бути

максимізація прибутку, збільшення частки ринку, одержання цільового прибутку тощо.

2. Орієнтація на задоволення виключно власних інформаційних потреб підприємства при управлінні його виробничо-збутовою діяльністю. Дані системи управління витратами повинні мати суто внутрішнє призначення і за межі підприємства можуть виходити лише в ролі конфіденційної інформації.

3. Самостійне визначення самим підприємством форм та документації системи управління витратами. Цей принцип означає повну незалежність підприємства при відпрацюванні порядку ведення внутрішнього обліку, контролю й звітності. Завданням останньої є забезпечення керівників підприємства необхідною інформацією.

4. Пріоритет стратегічних цілей перед поточними завданнями. Дотримання цього принципу вимагає від системи управління витратами глибокого обґрунтування перспектив підприємства й визначення таких стратегічних цілей, які не мають нічого спільного з декларацією бажаних напрямів розвитку чи очікуваних результатів.

Стратегія повинна реально враховувати як внутрішні можливості господарства, так і весь спектр зовнішніх умов його функціонування. Завдання управлінського обліку — надати всю необхідну для цього інформацію. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво, але високу якість стратегічних управлінських рішень забезпечує внутрішній облік.

5. Принцип безперервності передбачає постійний пошук, передачу, нагромадження, обробку та аналіз інформації для потреб управління підприємством. Жодних змістових прогалин та часових перерв в одержанні керівництвом управлінської інформації не повинно бути. Управлінський облік є обов'язковою складовою інформаційної системи господарства і разом з нею функціонує на постійній основі.

6. Єдність та універсальність інформаційної бази системи управління витратами як принципи її організації вимагають створення внутрігосподарських

банків інформаційних ресурсів (баз даних) багатофункціонального призначення. Завдяки цьому спрощується й здешевлюється пошук необхідної інформації для обґрунтування управлінських рішень, створюються передумови повторного чи багаторазового використання передусім первинних даних виробничого обліку витрат та результатів за їх разової фіксації. В кінцевому підсумку дотримання цього принципу дозволяє з максимальною ефективністю використати нагромаджену інформацію.

7. Наскрізна уніфікована стабільна систематизація та кодування всіх планово-облікових номенклатур. Даний принцип тісно пов'язаний з попереднім і вимагає сталої й вичерпної структуризації всіх інформаційних потоків системи управління витратами: про структурні підрозділи, їх спеціалізацію; перелік вироблюваних продуктів; склад витрат за статтями, статей за частинами; перелік використовуваних технологічних матеріалів; про цінову інформацію, персонал, засоби виробництва і т. ін.

Особливо необхідна така уніфікація в умовах комп'ютеризації облікових процедур. Вона дозволяє швидко й точно ідентифікувати предмет інформаційного запиту з боку керівництва, безпомилково відшукати потрібні дані, за потреби обробити їх і таким чином забезпечити прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Одночасно створюються технічні передумови використання інформації за багатьма напрямками.

8. Принцип бюджетного (кошторисного) методу управління витратами, собівартістю й дохідністю підприємства передбачає:

а) визначення сфери діяльності господарства та його внутрішніх складових як центрів відповідальності;

б) планування (складання) бюджетів структурних одиниць відповідно до їхніх диференційованих у межах підприємства економічних функцій;

в) узагальнення (сумування) бюджетів підрозділів і одержання генерального бюджету підприємства;

г) визначення відповідності показників генерального бюджету стратегічним цілям підприємства;

д) уточнення генерального бюджету та бюджетів підрозділів;

е) організацію контролю за виконанням бюджетів.

9. Принцип взаємодії підрозділів підприємства через дані бюджетів передбачає визначення регулюючих параметрів внутрігосподарського обміну продукцією та послугами за допомогою цінкових інструментів трансфертної природи.

Завдяки цьому створюються передумови організації виробництва на засадах замкненого циклу, що дозволяє підприємству загалом пропонувати на відкритому ринку продукти високого ступеня готовності до кінцевого споживання. Бюджетні та звітні матеріали створюють систему «опорних точок» внутрігосподарських економічних відносин.

10. Принцип оцінки результатів діяльності підрозділів на основі бюджетів і внутрішньої звітності надає системі управління витратами рис інструмента мотивації персоналу як головного елемента економічного механізму підприємства. По кожному підрозділу він відтворюється низовими системами планування, обліку, контролю та матеріального стимулювання.

11. Принцип масової участі персоналу підприємства (партисипативності) в процедурах системи управління витратами сприяє поглибленому ознайомленню кожного працівника незалежно від посади з характером діяльності, структурою та завданнями підрозділу й підприємства.

Це сприяє збагаченню мотиваційних інструментів активізації персоналу, оскільки цілі підприємства стають цілями кожного працівника, колектив консолідується, а виконання поставлених завдань стає джерелом морального задоволення робітників, пробуджує у них почуття відповідальності, посилює заінтересованість у роботі, мобілізує творчу ініціативу.

12. Реалізації переваг принципу партисипативності сприяє дотримання принципу періодичності. Складання та обговорення документів системи

управління витратами слід здійснювати за певним графіком, узгодженим з виробничою та збутовою циклічністю діяльності підприємства. Це стосується і матеріалів, отримуваних керівниками.

До функцій апарату управління підприємством належить встановлення конкретних дат підготовки й обговорення в колективах планових, облікових, контрольних та аналітичних документів. Щодо сільськогосподарських підприємств, то важливо залучити до системи управління витратами постачальницьку діяльність і налагодити розробку внутрішніх витратних стандартів.

13. Принцип економічної обґрунтованості та достовірності полягає в тому, що його дані повинні передусім точно відображати господарські операції, ретроспективну характеристику діяльності підприємства та його підрозділів. Щодо стратегічних планів, то вони повинні містити обґрунтування цілей і шляхів їх досягнення з такою глибиною аргументації, яку допускає доступна інформація про майбутній стан економічного середовища.

Короткострокові (річні, квартальні) плани слід деталізувати настільки, щоб на рівні підрозділів вони наближалися до інструкцій. Лише достовірна й обґрунтована інформація дозволить керівництву приймати правильні управлінські рішення.

14. Одним з важливих принципів ведення системи управління витратами виступає принцип мінімальної трудомісткості. Він вимагає орієнтації на досконалі методики, сучасні технічні засоби й відповідне програмне забезпечення (комп'ютерні технології) виконання комплексу планових, облікових, контрольних та аналітичних розрахунків.

Мінімальна трудомісткість дозволить своєчасно і в повному обсязі підготувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. Умовою дотримання даного принципу, як і попереднього, є використання функціональної структуризації виробничих витрат, на основі якої можна будувати прості й гнучкі алгоритми техніко-економічних розрахунків за допомогою як стандартних

пакетів типу електронних таблиць, так і спеціальних пакетів прикладних програм витратно-цінового аналізу.

Названі принципи вказують загальні напрями побудови системи управління витратами й у конкретному господарстві застосовуються з урахуванням його організаційно-економічних особливостей. Обов'язковість дотримання всіх без винятку принципів не слід розглядати як абсолютну і тим більше як вимогу уніфікації системи управління витратами в усіх господарствах. Система управління витратами та форми її ведення визначаються самостійно кожним підприємством.

Крім того, впровадження системи потребує певного часу для освоєння її методів та прийомів відповідними фахівцями: керівниками, галузевими спеціалістами, бухгалтерами.

На підготовчому етапі впровадження системи створюють загальну організаційно-методичну основу у вигляді двох положень: «Положення про внутрігосподарські відносини» та «Положення про структурний підрозділ сільськогосподарського товариства». За допомогою цих двох документів унормовують основні засади внутрішнього управління діяльністю виробничих підрозділів, зокрема й ведення системи управління витратами.

Отже, система управління витратами відіграє надзвичайно важливу роль у розробці стратегії поведінки сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах, тобто обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища.

Не менше значення її і в налагодженні ефективного внутрігосподарського управління, створенні ефективного механізму планування, контролю й аналізу витрат.

Після реорганізації та реструктуризації колишніх КСП перед ними у повному обсязі постають завдання забезпечення ефективного функціонування в ринковому середовищі. Передусім їм необхідно налагодити адекватну новим умовам систему управління підприємством. Як свідчить світова практика,

основним засобом побудови ефективного менеджменту підприємства є система управління витратами.

Її головне завдання — забезпечити керівництво підприємства необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень. В умовах адміністративно-командної системи система управління витратами не мала ні організаційно-економічного поняття, ні спеціальних обов'язків відповідної частини адміністративного персоналу підприємства. Стратегічні та багато поточних управлінських рішень приймалися вищими територіальними й галузевими ланками управління.

З переходом до ринку функції управління підприємством значно розширилися за одночасного підвищення вимог до їх обґрунтованості й оперативності. Закономірним наслідком цього і стала необхідність застосування в господарській практиці ідей, методів та інструментарію системи управління витратами. Вона дозволяє вирішити цілу низку важливих завдань поліпшення управління підприємством.

Перше серед них — визначення переліку рентабельних видів сільськогосподарської продукції, які могли б принести підприємству прибуток. У межах системи управління витратами прийнято планувати витрати та собівартість одиниці продукції, прогнозувати ринкові ціни на неї, розраховувати прибутковість.

Система орієнтована на обчислення рівня собівартості як відтворюваної величини, тобто виробничі витрати плануються, виходячи з прогнозних ринкових оцінок одиниці покупних матеріальних ресурсів, енергоносіїв та робочої сили.

При цьому беруться до уваги наявний ресурсний потенціал підприємства, родючість його земель, розміри застосування технологічних матеріалів, прийняті в господарстві технології вирощування й можливості їх поліпшення, доступні канали реалізації продукції та обсяги продажу. Враховується також курсова динаміка валют як важливий фактор формування цін на засоби захисту рослин і

тварин, пальне, мінеральні добрива. По кожному продукту визначаються рівень рентабельності та прибуток на одиницю продукції як критерії доцільності його виробництва та збуту.

Не менш важливим є і визначення межі беззбитковості за товарними видами продукції. Для цього система управління витратами передбачає спеціальну класифікацію витрат на постійні та змінні, CVP-аналіз (cost, volume, profit) та інші прийоми.

До постійних відносять витрати, розміри яких не пов'язані з обсягами виробництва продукції. Змінними є витрати, що змінюються прямо пропорційно до обсягів виробленої продукції. Собівартість одиниці продукції для межі беззбитковості розраховується лише у змінних витратах, а сама межа є результатом ділення загальної суми постійних витрат на різницю між ціною реалізації та питомими змінними витратами. Межа беззбитковості називається також критичною точкою і може визначатися графічно.

Для опрацювання цінової стратегії (політики) підприємства може бути використаний підхід, що дістав назву «CVP-аналіз», тобто аналіз залежності суми прибутку від собівартості (витрат) за різних обсягів виробництва.

Різні темпи динаміки цін на чинники інтенсифікації сільськогосподарського виробництва та його продукцію вимагають проведення розрахунків ефективності додаткових витрат і визначення доцільності підвищення на цій основі врожайності сільсько-господарських культур та продуктивності худоби. За змістом і метою ці розрахунки близькі до CVP-аналізу.

Отже, система управління витратами відіграє надзвичайно важливу роль у розробці стратегії поведінки реструктуризованого сільськогосподарського підприємства в ринкових умовах, тобто в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища. Не менш значна роль належить їй і в налагодженні ефективного внутрігосподарського управління.

Система управління витратами передбачає структуризацію внутрішнього середовища підприємства шляхом виокремлення в ньому центрів

відповідальності, а саме: центру управління, цент-рів виручки (грошових надходжень), центрів прибутку, центрів витрат. Центром управління виступає керівництво підприємства (адміністрація). Центрами виручки є маркетингові (збутові) підрозділи, які відповідають лише за обсяги й ціни реалізації продукції. Центри прибутку виробляють та реалізують вироблену продукцію, а відтак несуть і найповнішу відповідальність за собівартість, ціни та прибуток. Центри витрат не здійснюють реалізацію і відповідають лише за собівартість та дотримання нормативів витрат.

У спеціальній літературі трапляються також поняття центрів виникнення витрат, які породжують витрати, але безпосередньо не виробляють продукції, несучи відповідальність лише за виконання своїх функціональних обов'язків.

Керівництво підприємства здійснює постановку цілей центрам відповідальності за допомогою бюджетів. Бюджети підрозділів можуть мати різну побудову, періодичність складання та контролю, різну календарну деталізацію.

Для сільськогосподарських підприємств доцільно складати річні бюджети з їх помісячною деталізацією. Існує також необхідність у складанні виробничих бюджетів на цикл виробництва (який не збігається з календарним роком) з метою визначення доцільності його здійснення.

Виокремлення у складі підприємства центрів відповідальності полегшує постановку цілей підсистемам управління. Ця управлінська процедура здійснюється у формі бюджетування та на основі диференціації функцій підрозділів відповідно до характеру й обсягів їх відповідальності. Бюджети підрозділів можуть мати різну побудову, періодичність складання та контролю, різну календарну деталізацію.

Управління витратами має бути динамічним процесом, що передбачає безперервний моніторинг фінансових показників, аналіз їхніх відхилень від планових значень та вчасне внесення корективів у виробничу або адміністративну діяльність підприємства [16, с.66].

Одним із центральних елементів функціонування системи управління витратами є планування витрат.

Саме на етапі планування закладаються основні параметри витратної політики підприємства. Планування може здійснюватися за різними підходами, зокрема за традиційним методом (на основі минулорічних показників з урахуванням інфляції) або за методом нульового бюджетування, коли кожна витрата має бути обґрунтована «з нуля». Вибір методики планування безпосередньо впливає на гнучкість витратної системи та її здатність до адаптації в умовах економічної нестабільності

Особливої уваги в системі управління витратами потребує організація обліку витрат. Облік витрат повинен бути побудований так, щоб забезпечувати детальну інформацію про витрати за центрами відповідальності, за видами продукції, за видами витрат (прямі, непрямі, змінні, постійні), а також за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова).

Управлінський облік витрат відрізняється від бухгалтерського, оскільки він орієнтований не на дотримання нормативних вимог, а на інформаційне забезпечення менеджменту для прийняття ефективних рішень.

Загальна характеристика системи управління витратами на підприємстві представлена на рисунку 1.1



Рисунок 1.1 Загальна характеристика системи управління витратами на підприємстві. Авторська розробка.

Контроль витрат є невід’ємною складовою управління витратами. Він передбачає не тільки перевірку відповідності фактичних витрат плановим показникам, а й аналіз причин відхилень та розробку заходів для їхнього усунення. Контроль витрат дозволяє запобігти їхньому неконтрольованому зростанню, що особливо актуально в умовах зростання цін на ресурси та енергоресурси

Аналіз витрат дозволяє оцінити структуру, динаміку та ефективність витрат підприємства. За допомогою аналізу виявляються «дорогі» процеси, малорентабельні види продукції, неефективні підрозділи. Це створює передумови для оптимізації витратної структури підприємства. Одним з поширених інструментів аналізу є калькулювання собівартості продукції, яке може здійснюватися за різними методами: попроцесним, позамовним, нормативним, директ-костингом

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій важливу роль у системі управління витратами починають відігравати засоби автоматизації облікових і

аналітичних процесів. Використання ERP-систем (наприклад, SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) дозволяє забезпечити інтегровану обробку даних про витрати, скоротити час на їх обробку та підвищити точність аналітичної інформації.

Автоматизація процесів управління витратами також сприяє підвищенню прозорості та достовірності витратної інформації, що особливо важливо для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

Ще одним ключовим аспектом організації системи управління витратами є встановлення відповідальності за витрати.

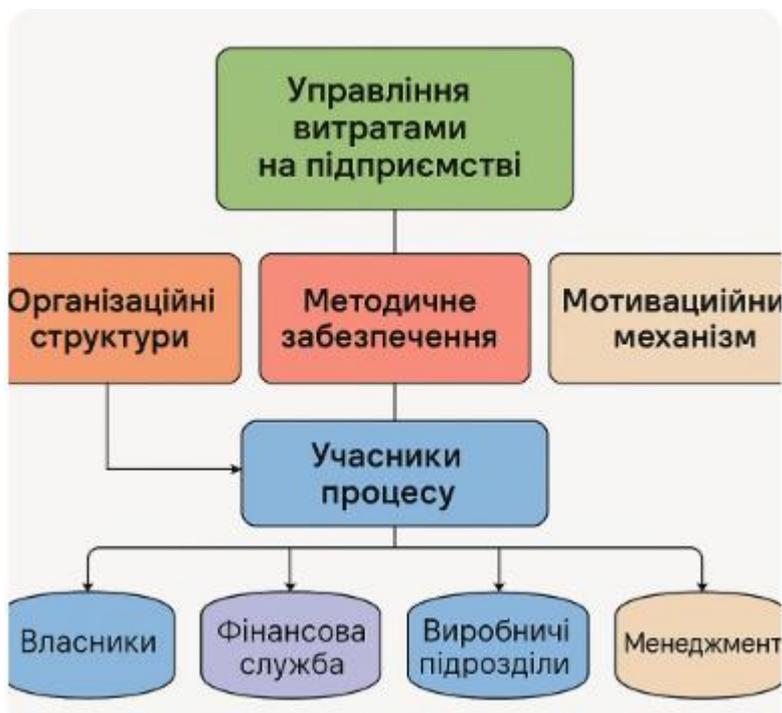


Рисунок 1.2 - Компоненти і учасники системи управління [8, с.45]

На підприємстві мають бути визначені центри відповідальності: центри витрат, центри доходів, центри прибутку та інвестиційні центри. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати обов'язки між структурними підрозділами та стимулювати підвищення ефективності роботи на всіх рівнях управління табл.

Таблиця 1.2. - Взаємозв'язок основних елементів системи управління витратами на підприємстві

Елемент	Взаємозв'язок з іншими елементами	Вплив на ефективність управління
Планування витрат	Визначає параметри обліку, контрольні нормативи	Забезпечує цілеспрямованість та обґрунтованість витрат
Облік витрат	Надає базу для контролю і аналізу	Сприяє своєчасному виявленню відхилень
Контроль витрат	Орієнтується на дані обліку, планові показники	Забезпечує мінімізацію непродуктивних витрат
Аналіз витрат	Використовує результати обліку та контролю	Дозволяє виявити резерви підвищення ефективності
Автоматизація обліку і контролю	Інтегрує планування, облік, аналіз у єдину систему	Підвищує швидкість, точність та прозорість процесів
Центри відповідальності	Формують структуру обліку і контролю	Стимулюють підвищення результативності управління

Примітка. Розроблено за джерелами [8], [Error! Reference source not found.].

Таким чином, ефективна система управління витратами на підприємстві є багатокомпонентною, інтегрованою структурою, яка передбачає активну взаємодію планування, обліку, контролю, аналізу витрат та застосування сучасних інформаційних технологій для підвищення оперативності й точності управлінських рішень.

Її функціонування має ґрунтуватися на принципах системного підходу, комплексності охоплення всіх аспектів витратної діяльності підприємства та гнучкості реагування на динаміку зовнішніх умов.

Ефективність системи управління витратами безпосередньо впливає на фінансову стійкість підприємства, його рентабельність, здатність до інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Отже, належна увага до організації та розвитку системи управління витратами повинна стати пріоритетом стратегічного менеджменту будь-якого

підприємства, що прагне успішно функціонувати в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1.2. Організаційні компоненти та учасники процесу управління витратами на підприємстві

Організаційні компоненти та учасники процесу управління витратами на підприємстві формують цілісну систему, яка забезпечує ефективне планування, контроль, аналіз і оптимізацію витрат на всіх етапах діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління витратами неможливе без чітко визначених організаційних складових, а також без залучення компетентних учасників процесу, кожен з яких виконує свої специфічні функції та має власну зону відповідальності.

Організаційні компоненти системи управління витратами включають декілька ключових елементів, що забезпечують її стабільність, ефективність та здатність до адаптації в умовах змін зовнішнього середовища.

Організаційні компоненти та учасники процесу управління витратами на підприємстві становлять важливу систему взаємодії між структурними підрозділами, управлінськими рівнями та персоналом, відповідальним за планування, облік, контроль і регулювання витрат. Саме завдяки чіткому визначенню організаційних елементів та учасників забезпечується ефективність усієї системи управління витратами, її адаптивність до зовнішніх умов і відповідність внутрішній політиці підприємства.

Організаційні компоненти системи управління витратами включають низку ключових елементів, серед яких особливу роль відіграють:

– нормативно-методичне забезпечення, що передбачає наявність чітко сформульованих політик, положень, стандартів і методик розрахунку витрат, оцінки ефективності використання ресурсів та процедур оптимізації витрат;

- організаційна структура управління, яка визначає ієрархію повноважень і відповідальності, взаємозв'язки між підрозділами, а також логіку прийняття рішень у межах витратних центрів і функціональних одиниць;
- інформаційна система підприємства, що дозволяє оперативно збирати, аналізувати й транслювати дані про витрати, в тому числі за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, ERP-систем, бухгалтерських платформ, хмарних рішень тощо;
- кадрове забезпечення, яке передбачає наявність фахівців із економіки, фінансів, бухгалтерського обліку, ІТ, аналітики, а також менеджерів різних рівнів, компетентних у питаннях ефективного управління витратами;
- система контролю та моніторингу витрат, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень, перевитрат або нецільового використання ресурсів, а також ухвалення коригувальних рішень на основі поточної ситуації.

Щодо учасників процесу управління витратами, то їх доцільно класифікувати за рівнями управління. На стратегічному рівні ключову роль відіграє вище керівництво підприємства — генеральний директор, фінансовий директор, директор з економіки, які формують загальну політику щодо витрат, визначають стратегічні цілі, бюджетні обмеження, пріоритети ресурсного забезпечення та політику оптимізації.

На тактичному рівні функції управління витратами виконують керівники структурних підрозділів — начальники виробництва, керівники департаментів, головний бухгалтер, керівники служб постачання, збуту, технічного контролю. Вони відповідають за впровадження політик, контроль за дотриманням витратних норм, планування бюджетів підрозділів та аналіз фінансових показників.

На операційному рівні участь у процесі беруть економісти, бухгалтери, аналітики, матеріально-відповідальні особи, майстри, менеджери середньої ланки, які виконують розрахунки, здійснюють первинний облік витрат, звітують

про фактичне використання ресурсів, виявляють внутрішньовиробничі резерви та пропонують заходи з підвищення ефективності.

Важливу роль також відіграють служби внутрішнього аудиту та контролю, які здійснюють незалежну перевірку відповідності витрат затвердженим нормативам, виявляють ризики і відхилення, дають рекомендації щодо усунення неефективності.

Усі ці учасники повинні діяти скоординовано, використовуючи єдину інформаційну базу, стандартизовані документи, узгоджені підходи до планування і контролю. Взаємодія між ними реалізується через регулярні звіти, внутрішню документацію, електронні системи обліку, оперативні наради, корпоративні інструкції, а також через мотиваційні механізми, які заохочують зменшення витрат і раціональне використання ресурсів.

Сучасна тенденція управління витратами полягає в тому, щоб поступово розширювати коло учасників цього процесу, залучаючи не лише управлінський персонал, а й рядових працівників до участі в оптимізації витрат. Це дозволяє не лише підвищити ефективність, але й сформувати культуру ощадливого ставлення до ресурсів, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.

Таким чином, організаційні компоненти та учасники процесу управління витратами формують цілісну, багаторівневу систему, яка повинна бути гнучкою, адаптивною та здатною швидко реагувати на внутрішні й зовнішні виклики економічного середовища. Саме від чіткості організації цього процесу залежить не лише ефективність витрат, а й загальний рівень фінансової стабільності та стратегічного розвитку підприємства.

До першочергових організаційних компонентів належать:

Організаційна структура управління витратами яка визначає ієрархію управлінських рівнів, функціональні зв'язки між підрозділами, розподіл повноважень і відповідальності.

Структура може бути централізованою або децентралізованою залежно від розмірів підприємства та характеру його діяльності. Чітка структура дозволяє уникнути дублювання функцій, забезпечує оперативне прийняття рішень та своєчасне реагування на зміни.

Нормативно-правове забезпечення яке охоплює положення внутрішніх регламентів, посадових інструкцій, правил обліку і контролю витрат. Це формує правову основу управлінських дій, створює єдині стандарти обліку та дозволяє уникати суб'єктивізму у прийнятті рішень щодо витрат.

Методичне забезпечення яке включає набір методик і процедур планування витрат, їх нормування, контролю, калькулювання собівартості продукції, визначення економічної ефективності витратних заходів.

Наявність узгоджених методичних рекомендацій підвищує об'єктивність оцінки витрат і їх управління

Інформаційне забезпечення яке полягає у зборі, обробці, аналізі та передачі необхідної інформації для прийняття управлінських рішень. Система інформаційного забезпечення має бути оперативною, достовірною та аналітично насиченою, аби сприяти своєчасному виявленню відхилень і факторів, що впливають на витрати [12, с.78].

Учасники процесу управління витратами на підприємстві охоплюють широке коло осіб, кожен з яких виконує важливу роль у реалізації процесів планування, контролю та аналізу витрат.

Вищий менеджмент підприємства відповідає за визначення загальної стратегії управління витратами, формулювання політики ефективного використання ресурсів, прийняття принципових рішень щодо інвестування, скорочення витрат та оптимізації бізнес-процесів. Вони також встановлюють основні цілі, контрольні показники і спрямовують діяльність підпорядкованих рівнів менеджменту.

Фінансово-економічна служба виконує функції планування, обліку, контролю та аналізу витрат, розробляє бюджети витрат, здійснює моніторинг їх

виконання, проводить економічне обґрунтування рішень щодо скорочення або оптимізації витратних статей. Цей підрозділ забезпечує підготовку фінансових звітів і аналітичних матеріалів для керівництва підприємства.

Бухгалтерська служба забезпечує точний облік витрат відповідно до законодавчих вимог та стандартів фінансової звітності. Вона веде первинний облік витрат, контролює витрати на рівні первинних документів, здійснює розподіл витрат за центрами відповідальності та видами діяльності.

Керівники структурних підрозділів безпосередньо здійснюють управління витратами в межах підпорядкованих їм ділянок. Вони відповідають за ефективність використання ресурсів у своїх підрозділах, виконання планових показників, участь у процесах складання бюджетів, розроблення заходів щодо зниження витрат, виявлення резервів економії.

Взаємодія між усіма учасниками процесу управління витратами має бути побудована на принципах чіткого розподілу обов'язків, координації дій, оперативного обміну інформацією і постійного вдосконалення підходів до управління.

Ефективність організації процесу великою мірою залежить від рівня кваліфікації персоналу, наявності сучасних інформаційних технологій та автоматизації облікових і аналітичних процесів.



Рисунок 1.3 - Учасники процесу управління витратами на підприємстві [24].

Окрему увагу слід приділити внутрішній інтеграції функцій, тобто тому, наскільки узгодженими є дії різних служб і відділів.

Якщо, наприклад, відділ постачання не погоджує свої закупівельні плани з бюджетом витрат, затвердженим фінансовим відділом, — виникає ризик перевитрат, закупівлі надлишкових або несвоєчасних ресурсів. Тому обов'язковим компонентом ефективної системи управління витратами є координація між функціональними підрозділами, яка досягається через внутрішні регламенти, автоматизовані бізнес-процеси, корпоративні інструкції й процедури погодження.

У межах великого підприємства доцільно створювати спеціальні аналітичні підрозділи або команди, які займаються дослідженням структури витрат, виявленням трендів, моделюванням варіантів зменшення витрат без шкоди для якості продукції чи послуг.

До таких команд входять представники різних департаментів: економісти, бухгалтери, технологи, менеджери з якості, інженери, маркетингологи. Їхня задача полягає у комплексному аналізі витратної діяльності та формуванні пропозицій до керівництва.

Також необхідно згадати про роль цифровізації в організації процесу управління витратами. Сучасні програмні платформи, такі як ERP-системи (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics, BAS), дозволяють автоматизувати велику частину обліку, планування, контролю та аналізу витрат. Це мінімізує людський фактор, скорочує час на обробку інформації й забезпечує оперативність управлінських рішень.

В умовах цифрової трансформації підприємства до процесу управління витратами долучаються також фахівці з IT-підтримки, адміністратори баз даних, системні аналітики, які забезпечують налаштування, підтримку й аналітичну потужність цифрових рішень.

На додаток, в умовах високої конкуренції та потреби у підвищенні ефективності витрат дедалі більшого значення набуває впровадження системи внутрішніх стандартів і ключових показників ефективності (KPI). Наприклад, у сфері управління витратами це можуть бути: собівартість одиниці продукції, відсоток непродуктивних витрат, частка змінних витрат у загальній структурі тощо. Дані показники дозволяють оцінити результативність не лише процесів, а й персоналу, відповідального за витратну частину.

Участь кожного працівника в управлінні витратами — ще один важливий аспект. Працівники нижчої ланки можуть впливати на витрати через дотримання технологічної дисципліни, ощадливе використання ресурсів, вчасне обслуговування обладнання, ініціативність у пропозиціях щодо раціоналізації. Для цього необхідне впровадження мотиваційних систем, які стимулюють працівників до зниження витрат, підвищення продуктивності та відповідального ставлення до споживаних ресурсів.

Такі системи можуть включати як матеріальні бонуси, так і нематеріальні заохочення — грамоти, визнання, участь у конкурсах на найкращу економічну ініціативу тощо.

У практиці сучасного менеджменту також використовується підхід до управління витратами через центри відповідальності, які поділяються на центри витрат, центри доходів, центри прибутку, центри інвестицій. Центри витрат — це підрозділи, що не генерують доходу безпосередньо, але витрачають ресурси (наприклад, відділ логістики або технічна служба).

Управління такими центрами дозволяє точніше контролювати витрати, які не мають прямої віддачі, але є необхідними для діяльності підприємства. Впровадження цієї моделі підвищує прозорість і дозволяє краще оцінювати ефективність кожної функціональної одиниці.

Підсумовуючи, організаційні компоненти й учасники процесу управління витратами на підприємстві утворюють цілісну, багаторівневу, взаємопов'язану систему, у якій кожен елемент виконує специфічну функцію, спрямовану на

досягнення головної мети — забезпечення ефективного, економічного та цілеспрямованого використання ресурсів підприємства. Успішне функціонування цієї системи базується на чіткій регламентації, координації дій між усіма рівнями управління, інформаційній відкритості, застосуванні сучасних інструментів обліку та контролю, високому рівні кваліфікації учасників і залученості всього персоналу до процесу витратного менеджменту.

В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамікою ринкових змін і зростанням конкуренції, ефективне управління витратами стає критичним фактором забезпечення фінансової стабільності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Саме тому організаційні компоненти та учасники процесу управління витратами мають бути гнучкими, інноваційними і здатними швидко адаптуватися до нових умов.

Отже, ефективна організація процесу управління витратами на підприємстві передбачає побудову інтегрованої системи, яка базується на тісній взаємодії організаційної структури, нормативно-правового, методичного та інформаційного забезпечення, а також залученні професійних і відповідальних учасників процесу на всіх рівнях управління.

1.3. Проблеми та перспективи організації системи управління витратами на підприємстві

Проблеми та перспективи організації системи управління витратами на підприємстві займають надзвичайно важливе місце у сучасній економічній теорії та практиці господарювання.

Управління витратами є одним з найскладніших процесів, оскільки воно потребує не лише знання економічних закономірностей, але й глибокого розуміння внутрішніх процесів підприємства, здатності швидко реагувати на

зміни зовнішнього середовища та впроваджувати ефективні інструменти оптимізації витрат.

До основних проблем, які постають перед підприємствами у процесі організації системи управління витратами, належать такі:

Недостатня інтеграція системи управління витратами в загальну систему стратегічного управління підприємством. У багатьох випадках управління витратами здійснюється окремо від стратегічного планування, що призводить до виникнення суперечностей між короткостроковими завданнями зниження витрат і довгостроковими цілями розвитку.

Низький рівень автоматизації процесів обліку та контролю витрат. Незважаючи на розвиток сучасних інформаційних технологій, чимало підприємств продовжують використовувати застарілі системи обліку, що ускладнює оперативний моніторинг витрат, виявлення неефективних ділянок і прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відсутність ефективної системи внутрішнього контролю. Без належної системи перевірок та аналізу витратних процесів можливе виникнення численних зловживань, нецільового використання ресурсів, що призводить до зростання загальних витрат і зниження фінансової стійкості підприємства.

Низька кваліфікація персоналу, який залучений до процесу управління витратами. Брак знань у сфері сучасних методик обліку, планування і контролю витрат, нерозуміння важливості аналітичного підходу до роботи стають суттєвими перешкодами на шляху підвищення ефективності управління витратами.

Недостатня мотивація персоналу до економії витрат. Часто працівники не відчують прямого зв'язку між економією ресурсів і особистими вигодами, що послаблює їхню зацікавленість у раціональному використанні матеріальних, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

Невміння вчасно ідентифікувати та правильно класифікувати витрати. Неправильний поділ витрат на змінні та постійні, прямі і непрямі ускладнює

подальший аналіз собівартості продукції, що у свою чергу погіршує якість управлінських рішень.

Проблеми нормативно-методичного забезпечення. Відсутність єдиних стандартів управління витратами, використання застарілих або неадаптованих до сучасних умов методик призводить до неузгодженості дій структурних підрозділів і зниження ефективності системи загалом.

Поряд із цими проблемами варто також виділити основні перспективи розвитку та вдосконалення системи управління витратами на підприємстві.

Активне впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу обліку і контролю витрат дозволить значно підвищити оперативність обробки даних, точність розрахунків, можливості аналітичної обробки інформації для прийняття управлінських рішень. Автоматизовані системи управління витратами можуть інтегруватися з ERP-системами підприємств, створюючи єдиний інформаційний простір для всіх рівнів управління.

Застосування концепції управління витратами на основі діяльності (ABC-костинг) допоможе більш точно визначити справжні джерела витрат і їх носіїв, забезпечить кращу основу для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації процесів та підвищення рентабельності діяльності.

Таблиця 1.3 - Проблеми та перспективи організації системи управління витратами на підприємстві

Проблеми організації системи управління витратами	Перспективи вдосконалення системи управління витратами
Недостатня інтеграція системи управління витратами в загальну стратегію підприємства	Впровадження системного стратегічного підходу до управління витратами
Низький рівень автоматизації облікових процесів	Використання сучасних ERP-систем для обліку і моніторингу витрат
Відсутність ефективної системи внутрішнього контролю	Створення та розвиток служб внутрішнього контролю та аудиту витрат

Низька кваліфікація працівників, які займаються управлінням витратами	Підвищення кваліфікації персоналу через навчання, тренінги, участь у професійних програмах
Слабка мотивація працівників до економії ресурсів	Запровадження матеріальних і нематеріальних систем мотивації персоналу за результатами оптимізації витрат
Невірна класифікація витрат, що ускладнює аналіз собівартості	Впровадження систем обліку витрат за видами діяльності (ABC-костинг)
Проблеми нормативно-методичного забезпечення процесу управління витратами	Розробка внутрішніх стандартів і регламентів управління витратами на основі міжнародного досвіду
Низька швидкість адаптації до змін у зовнішньому середовищі	Використання гнучких методик планування витрат і адаптивного бюджетування
Відсутність оперативного аналізу витрат на основі фактичних даних	Впровадження бізнес-аналітики (BI-систем) для швидкого аналізу та прогнозування витрат
Підвищена ймовірність зловживань при слабкому контролі за витратами	Застосування цифрових інструментів аудиту, блокчейн-технологій для прозорого моніторингу витрат

Примітка. Розроблено автором

Однією з головних проблем в управлінні витратами є їх суперечливий характер у різних структурних підрозділах (мінімізація витрат в одному підрозділі веде до їх збільшення в іншому).

Це наводить на думку, що потрібно розробити механізм узгодження інтересів усіх підрозділів підприємства, орієнтуючись на виготовлення якісної продукції.

Особливої уваги набуває питання управління непрямыми (накладними) витратами. Якщо прямі витрати можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний вид продукції, то непрямі потребують спеціальних методів розподілу. Такі методи розроблені у багатьох наукових працях зарубіжних вчених, що подетально вивчали цю проблему.

Зокрема, це методи однорідних секцій, нормативного розподілу витрат, система «директ-костинг», розвинутий «директ-костинг». У джерелі [1, с.85] запропонована модель побудови ABC-методу ((Activity based costing) метод обліку витрат за видами діяльності), яка дозволить здійснювати оперативний контроль за накладними витратами.

Зростання питомої ваги непрямих витрат у їх загальній величині зумовлене, по-перше, підвищенням складності і якості продукції, розширенням і

ускладненням процесів виробництва, обслуговування та управління, по-друге, розвитком ринкових відносин, що призводить до постійного коригування обсягів виробництва та завантаженості виробничих потужностей, а значить і зміни частки непрямих витрат на одиницю продукції [2, с.81].

Як правило, система управління не буває оптимальною. На підприємствах, зокрема великих, має місце дублювання функцій, або пропуски і неузгодженості в прийнятті рішень, паралелізм, нерівномірне навантаження на різні елементи системи управління витратами.

Для оптимізації існуючої системи управління необхідно, в першу чергу, перевірити її на паралелізм та дублювання функцій. Це здійснюється через побудову маршрутних карт проходження всіх виробничих потоків.

Така робота трудомістка, але вона дозволить встановити чіткі межі набору функцій для всіх елементів системи, зокрема її підрозділів [3, с.80].

Реальними проблемами щодо організації управління витрат залишаються: відсутність служби, яка б відповідала за управління витратами; неукомплектованість бухгалтерії висококваліфікованими спеціалістами; відсутність системи морального та матеріального заохочення працівників до скорочення витрат; недостатнє правове забезпечення підприємства щодо регламентування прийняття рішень управління витратами; відсутність відповідальних за реалізацію рішення на певній стадії; управління витратами орієнтоване на короткостроковий період.

Для вирішення зазначених проблем можна визначити наступні заходи організаційного характеру для удосконалення системи управління витратами: розробка комплексної довгострокової політики організації управління витратами; визначення та застосування відповідних методів обліку виробничих витрат і калькулювання собівартості продукції; створення оптимальної організаційної структури підприємства з відповідними службами для прийняття та реалізації управлінських рішень.

На основі досліджуваної практики можна стверджувати, що рівень управління витратами вітчизняних підприємств недостатній, а методики, які використовуються, часто не враховують мінливих умов господарювання.

Це спонукує до побудови ефективної системи управління витратами з відповідним набором методів, засобів та функцій управління, яка забезпечуватиме формування і реалізацію такого напрямку розвитку, який дозволить отримати найкращі кінцеві результати та забезпечить досягнення поставленої цілі.

Важливу увагу слід приділити вибору належного методу розподілу непрямих витрат у формуванні собівартості, оскільки, в результаті впровадження у виробництво досягнень науково-технічного прогресу частка прямих витрат у собівартості продукції постійно знижується.

В організаційній структурі підприємства не виділяється служба, яка повинна відповідати за систему управління витратами. Управління витратами орієнтоване на короткостроковий період, що підриває переконання про ефективність функціонування системи управління витратами підприємства в майбутньому.

Розвиток системи бюджетування як одного з основних інструментів управління витратами відкриває можливості для встановлення чітких меж витрат, контролю їх дотримання та оперативного реагування на відхилення. Бюджетування за центрами відповідальності дозволяє зробити кожного керівника підрозділу відповідальним за ефективне використання ресурсів.

Удосконалення внутрішнього контролю та аудиту витрат. Впровадження систем внутрішнього аудиту допоможе вчасно виявляти порушення в системі обліку і контролю витрат, підвищить прозорість фінансової діяльності підприємства, зміцнить довіру інвесторів та партнерів [20, с.55].

Підвищення кваліфікації персоналу у сфері управління витратами через участь у спеціалізованих тренінгах, курсах, програмах MBA, що дозволить застосовувати найкращі світові практики на вітчизняних підприємствах.

Професійна підготовка сприятиме формуванню культури раціонального використання ресурсів на всіх рівнях організації.

Розвиток мотиваційних механізмів для працівників, орієнтованих на досягнення економії витрат та підвищення ефективності використання ресурсів. Це можуть бути як грошові премії, так і нематеріальні заохочення, які підвищують загальну залученість персоналу до процесів удосконалення діяльності.

Отже, проблеми організації системи управління витратами на підприємстві є досить комплексними і вимагають системного підходу до їх вирішення.

Разом із тим, існують вагомі перспективи для вдосконалення цієї системи, що відкривають нові можливості для підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, зміцнення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного розвитку.

Висновки по розділу 1

У першому розділі дослідження було здійснено ґрунтовне теоретико-методологічне обґрунтування процесу управління витратами на підприємстві, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про суть, значення, організаційні основи та ключових учасників цього процесу в умовах сучасної економіки.

Витрати, у свою чергу, є не лише кількісним вираженням спожитих ресурсів, але й важливим індикатором якості управлінських рішень, організаційної ефективності та технологічної досконалості виробничих процесів.

У ході аналізу було з'ясовано, що ефективне управління витратами вимагає інтеграції багатьох функцій: планування, нормування, обліку, контролю, аналізу та оперативного регулювання. Це, в свою чергу, передбачає чітке розмежування обов'язків між суб'єктами управління — керівниками, економістами,

бухгалтерами, технічними працівниками — і налагодження між ними тісної взаємодії.

Також виявлено, що до основних організаційних компонентів управління витратами належать: наявність нормативно-методичної бази, інформаційного забезпечення, розподілу функцій і відповідальності, застосування сучасних економічних методів (зокрема, маржинального аналізу, калькулювання, бюджетування тощо) та формування системи стимулювання раціонального використання ресурсів.

Окрема увага була приділена класифікації витрат, яка є основою для побудови гнучкої системи управління. Зокрема, у процесі дослідження було доведено, що обґрунтоване групування витрат за економічними ознаками (постійні й змінні, прямі й непрямі, виробничі й невиробничі тощо) дозволяє забезпечити більшу точність планових показників, здійснювати контроль за економічною доцільністю витрат і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах змінного внутрішнього та зовнішнього середовища.

У межах розділу також визначено ключових учасників процесу управління витратами та їхню функціональну відповідальність. Встановлено, що ефективність системи значною мірою залежить не лише від рівня автоматизації та точності облікових систем, але й від корпоративної культури, мотивації працівників до економії ресурсів, а також готовності підприємства до впровадження інновацій у сфері витратного менеджменту.

Таким чином, перший розділ сформував науково обґрунтовану концептуальну основу для подальшого аналізу конкретної моделі управління витратами на базі ПрАТ «Карлівський машинобудівний завод», що стане предметом вивчення у наступних частинах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПРАТ «КАРЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД»

Для ефективного управління витратами на підприємстві необхідно насамперед здійснити всебічний аналіз об'єкта і суб'єкта системи управління. Такий підхід дає змогу зрозуміти специфіку функціонування підприємства, його структуру, організаційно-правову форму, основні напрямки діяльності, а також визначити особливості управлінського апарату, що реалізує функції планування, обліку, контролю та аналізу витрат.

Приватне акціонерне товариство "Карлівський машинобудівний завод" є одним із провідних підприємств у галузі важкого машинобудування в Україні. Його історія сягає кількох десятиліть, протягом яких підприємство зарекомендувало себе як надійний виробник сільськогосподарської та промислової техніки.

ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є промисловим підприємством, яке функціонує в межах важкої промисловості України, спеціалізуючись на виробництві технологічного устаткування для агропромислового комплексу, а також інших видів машинобудівної продукції, орієнтованої як на внутрішній ринок, так і на експорт.

Саме така виробнича спеціалізація обумовлює специфіку об'єкта управління витратами — адже у виробничому процесі переважає використання металів, енергоємного обладнання, значних людських ресурсів і складних технологічних схем, що зумовлює високий рівень змінних і постійних витрат.

Основним видом діяльності заводу є виготовлення машин, агрегатів і обладнання для сільського господарства, металургії, добувної промисловості, а також виконання замовлень на виготовлення окремих деталей і вузлів відповідно до технічної документації замовника [3, с.55].

Об'єктом управління в системі управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» виступає сукупність виробничих, адміністративних, збутових та інших витрат, пов'язаних з основною та допоміжною діяльністю підприємства.

ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» виступає сукупність витратних процесів, які супроводжують виробництво продукції, її обслуговування, зберігання, реалізацію, а також внутрішньоорганізаційні процеси, що забезпечують загальне функціонування підприємства.

До таких об'єктів належать:

виробничі витрати (сировина, матеріали, паливо, енергія, амортизація обладнання, оплата праці виробничого персоналу)

адміністративні витрати (утримання апарату управління, офісні витрати, витрати на ІТ-забезпечення, зв'язок, консультаційні послуги)

витрати на збут (логістика, реклама, маркетинг, участь у виставках, пакування)

витрати на дослідження й розробки (створення нових типів обладнання, вдосконалення конструкцій, модернізація існуючих зразків)

витрати на технічне обслуговування, ремонт, забезпечення безперервності виробничого циклу

Об'єкт управління охоплює як прямі, так і непрямі витрати, які повинні бути чітко ідентифіковані, класифіковані, систематизовані й проаналізовані у часовому й просторовому розрізах для прийняття ефективних управлінських рішень.

Суб'єктом управління витратами є система органів і посадових осіб підприємства, які безпосередньо здійснюють планування, облік, контроль, аналіз і регулювання витрат.

У випадку ПрАТ «Карлівський машинобудівний завод» ця система включає багаторівневу управлінську ієрархію:

вищий рівень управління представлений генеральним директором, фінансовим директором, головним бухгалтером, директором з виробництва — вони відповідають за стратегічні рішення, формування політики управління витратами, затвердження бюджету та контролю за його виконанням

середній рівень управління представлений керівниками відділів (виробничого, планово-економічного, матеріально-технічного забезпечення, логістики, маркетингу, збуту) — ці особи безпосередньо здійснюють планування витрат по кожному з напрямів, організують взаємодію між підрозділами, аналізують відхилення фактичних показників від запланованих

операційний рівень представлений майстрами, змінними інженерами, техніками, які ведуть первинний облік витрат, заповнюють наряди, звіти про використання матеріалів, палива, енергії, фіксують обсяги простоїв та відходів

Поза межами формальної організації управління також діє внутрішній контроль — ревізійна комісія або служба внутрішнього аудиту, яка здійснює перевірку правильності обліку, доцільності витрат, дотримання фінансової дисципліни

Сучасний менеджмент витрат передбачає, що суб'єкт управління не обмежується лише функціональними ланками адміністрації.

Успішні підприємства активно розвивають культуру залучення працівників усіх рівнів до процесу економії ресурсів, стимулюючи ініціативність, раціоналізаторські пропозиції, відповідальне ставлення до витрат.

Управління витратами на ПрАТ «Карлівський машинобудівний завод» має системний характер і базується на циклічному процесі: планування — виконання — облік — контроль — аналіз — корекція.

Усі ці етапи інтегровані в загальну систему управління підприємством, і для забезпечення ефективної роботи суб'єкта управління важливо дотримуватись принципів:

достовірності (надійність первинних даних)

своєчасності (оперативність отримання і обробки інформації)

прозорості (доступ до аналітичних звітів для всіх відповідальних осіб)

відповідальності (закріплення повноважень і обов'язків)

адаптивності (здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища)

Враховуючи сучасні виклики в економіці України — зокрема, інфляційні процеси, коливання цін на енергоносії, нестабільність логістичних ланцюгів — роль системи управління витратами набуває критичного значення для виживання підприємства та збереження конкурентоспроможності. У зв'язку з цим ПрАТ «Карлівський машинобудівний завод» дедалі активніше впроваджує нові підходи до витратного аналізу, включаючи маржинальний аналіз, бюджетування, нормативний метод калькулювання, АВС-аналіз, а також цифрові інструменти для моніторингу витрат у реальному часі.

Витрати виникають на всіх етапах виробничо-господарського процесу — від забезпечення підприємства сировиною і матеріалами до відвантаження готової продукції споживачам[22, с. 64].

Особливістю витрат на даному підприємстві є їх високий рівень матеріаломісткості та енергомісткості, що обумовлено специфікою

машинобудівного виробництва. Відтак, ефективне управління витратами стає ключовим чинником забезпечення рентабельності діяльності заводу.

Суб'єктом управління витратами є адміністрація підприємства в особі вищого керівництва (дирекція, генеральний директор), економічної служби (відділ планування та економічного аналізу, фінансовий відділ), бухгалтерії, а також керівники структурних підрозділів, що відповідають за дотримання встановлених кошторисів витрат у межах своїх підрозділів.

У межах загальної системи управління функціонує вертикальна структура розподілу відповідальності, яка забезпечує контроль витрат на кожному рівні виробництва. Економічна служба займається прогнозуванням витрат, формуванням бюджету, аналізом відхилень від планових показників, а також розробкою заходів щодо оптимізації витратної частини бюджету.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною. Вона включає керівництво підприємства, основні виробничі цехи, допоміжні та обслуговуючі підрозділи, а також адміністративні служби. Така структура забезпечує ефективний розподіл управлінських функцій та створює передумови для впровадження сучасних методів управління витратами, зокрема системи бюджетування, калькулювання собівартості продукції за видами діяльності (ABC-калькулювання), системи контролінгу тощо[12, с. 84].

Система управління витратами на підприємстві передбачає використання як традиційних, так і сучасних інструментів управлінського обліку. До традиційних належать калькулювання за статтями витрат, аналіз собівартості продукції, планування та кошторисування, натомість сучасні інструменти включають економіко-математичне моделювання, факторний аналіз, систему збалансованих показників, а також методику управління на основі витрат життєвого циклу продукції.

Всі ці інструменти дозволяють керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, забезпечення стійкого фінансового стану підприємства.

У межах аналізу системи управління варто відзначити наявність на підприємстві певних організаційних, інформаційних та методологічних передумов для побудови ефективної системи обліку й контролю витрат. Підприємство використовує автоматизовані інформаційні системи для ведення бухгалтерського та управлінського обліку, зокрема програмне забезпечення для обліку виробничих витрат, формування звітності, розрахунку собівартості. Це забезпечує оперативний доступ до необхідної інформації, підвищує прозорість процесу витрачання ресурсів, а також сприяє підвищенню фінансової дисципліни на підприємстві.

Таким чином, ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» має розвинену систему управління, в якій чітко визначені як об'єкти (витрати виробництва), так і суб'єкти (економічна служба, керівництво, бухгалтерія), відповідальні за формування, планування, контроль і оптимізацію витрат.

Завдяки цьому створені умови для подальшого вдосконалення системи управління витратами, впровадження ефективних методів зниження витрат, підвищення фінансової ефективності підприємства в умовах ринкової конкуренції [11, с. 85].

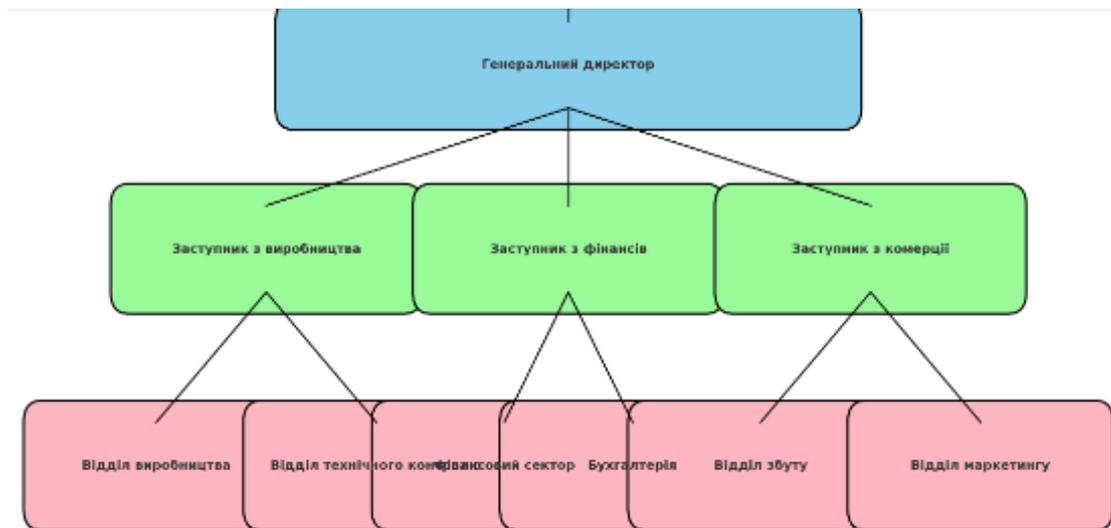


Рисунок 2.1 Організаційна структура в ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод». Авторська розробка

Ця схема відображає ієрархічну модель системи управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод», у якій чітко окреслені основні елементи та їх функціональні взаємозв'язки.

На вершині управлінської структури перебуває генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво підприємством, приймає ключові рішення щодо політики витрат і затверджує бюджети. Його діяльність підтримується економічною службою, бухгалтерією та керівниками підрозділів.

Економічна служба виконує функції планування, прогнозування, аналізу витрат і підготовки пропозицій щодо їх зниження.

Саме вона здійснює калькулювання собівартості, розробляє бюджети, аналізує відхилення фактичних показників від планових, проводить факторний аналіз та готує управлінські звіти.

Бухгалтерія відповідальна за облік витрат згідно з вимогами фінансової звітності та національних стандартів. Її функції охоплюють точне документування витрат, складання фінансових звітів, контроль відповідності витрат встановленим нормам.

Керівники структурних підрозділів (начальники цехів, відділів) є безпосередніми виконавцями процесу управління витратами на місцях. Вони відповідають за дотримання кошторисів у межах підрозділу, впровадження заходів економії ресурсів, контроль за використанням матеріалів, енергії, часу праці.

Об'єктом управління виступає сукупність витрат, які виникають у процесі виробничої, адміністративної та збутової діяльності підприємства. Ці витрати класифікуються, аналізуються, плануються та оптимізуються через систему управління, представлену вище.

Мета такої системи — забезпечити ефективне функціонування підприємства, конкурентоспроможність продукції та стабільність фінансових результатів.

Отже, ця схема демонструє комплексний підхід до організації управління витратами, в якому задіяні всі ключові структурні елементи ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод».

Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності витрачання ресурсів, мінімізації витрат і досягнення стійкого економічного зростання підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є надзвичайно важливим аспектом для оцінки ефективності роботи підприємства, визначення його фінансового стану, а також формування рекомендацій щодо покращення діяльності.

Такий аналіз дозволяє розкрити економічний потенціал підприємства, його здатність генерувати прибуток, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також забезпечувати сталий розвиток в умовах конкуренції.

Перш за все, необхідно звернути увагу на загальну характеристику ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» як суб'єкта господарювання. Завод спеціалізується на виробництві машинобудівної продукції, яка має важливе значення для розвитку промисловості регіону та країни в цілому.

Важливим аспектом є вивчення структури власності, організаційної форми, а також ключових напрямків діяльності підприємства. Це допоможе зрозуміти, які саме види продукції виробляються, які ринки збуту обслуговуються, які технології використовуються у виробничому процесі.

Для всебічного аналізу фінансово-господарської діяльності необхідно розглянути основні показники фінансового стану, включаючи аналіз балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів.

Аналіз балансу дозволяє оцінити активи, зобов'язання і власний капітал підприємства, виявити ступінь ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності[21, с. 64].

Особливу увагу слід приділити структурі активів, визначити частку оборотних і необоротних активів, що свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. Для цього розраховують поточний коефіцієнт ліквідності, швидкий коефіцієнт, коефіцієнт абсолютної ліквідності, а також аналізують динаміку цих показників у часі, що дозволяє виявити тенденції покращення чи погіршення фінансового стану.

Важливим є також аналіз структури капіталу підприємства, який показує співвідношення власних і позикових джерел фінансування. Високий рівень позикового капіталу може свідчити про підвищені фінансові ризики, тоді як

збалансована структура капіталу є ознакою стабільності та здатності до залучення інвестицій.

При аналізі господарської діяльності слід детально розглянути виробничі показники, такі як обсяги виробництва, використання основних і оборотних засобів, продуктивність праці, рівень використання виробничих потужностей. Це допомагає виявити ефективність організації виробничого процесу, визначити резерви підвищення продуктивності, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Аналіз витрат і собівартості продукції дозволяє оцінити структуру витрат підприємства, виділити основні статті витрат, їх динаміку та вплив на формування фінансового результату. Особлива увага приділяється контролю за матеріаломісткістю, енергоємністю, трудомісткістю продукції, що є важливими чинниками підвищення ефективності діяльності.

Оцінка фінансових результатів включає аналіз доходів, витрат та прибутку підприємства[28, с. 38-39].

Важливо розглянути динаміку прибутку за декілька періодів, співвідношення валового, операційного, чистого прибутку, а також рентабельність за різними показниками (активів, власного капіталу, продукції). Це дозволяє визначити прибутковість підприємства та ефективність використання ресурсів.

Не менш важливим є аналіз платіжної дисципліни, який включає оцінку заборгованості за розрахунками з постачальниками, покупцями, кредиторами, податковими органами.

Довготривала або значна дебіторська заборгованість може свідчити про проблеми з ліквідністю, тоді як висока кредиторська заборгованість – про можливі ризики фінансових санкцій.

Проведення горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності дає змогу оцінити динаміку змін окремих статей балансу та звіту про фінансові результати, а також їх частку у загальному обсязі. Це допомагає виявити ключові тенденції та вразливі місця у діяльності підприємства.

Крім того, важливо провести аналіз зовнішнього середовища, що впливає на діяльність ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод». Сюди належать економічні, політичні, соціальні, технологічні фактори, а також умови ринку, конкуренція, законодавчі зміни. Це допоможе сформулювати комплекс заходів для адаптації підприємства до змінних умов, мінімізації ризиків та використання нових можливостей.

Комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є базою для прийняття стратегічних та оперативних рішень керівництвом підприємства, підвищення ефективності виробництва, покращення фінансової стабільності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.1 - Аналіз структури капіталу ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» за 2023-2024 роки

Показник	2023	2024	Коментар
	рік	рік	
Частка власного капіталу, %	50	50,9	Зростання власного капіталу
Частка позикового капіталу, %	50	49,1	Незначне зниження боргового навантаження
Співвідношення позикового та власного капіталу	1,0	0,96	Покращення фінансової стабільності

Примітка. Розроблено автором

Зростання частки власного капіталу і зниження відносної ваги позикових коштів свідчить про зменшення фінансових ризиків і покращення платоспроможності підприємства. Це дає можливість залучати нові інвестиції на більш вигідних умовах.

Таблиця 2.2 - Виробничі показники ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» за 2023-2024 роки

Показник	2023 рік	2024 рік	Зміна,
Обсяг виробництва, од.	100	110	+15
	000	500	
Використання виробничих потужностей, %	80	85	+6,25
Продуктивність праці, од./особу	50	57	+14

Примітка. Розроблено автором

Збільшення обсягу виробництва на 15% та зростання продуктивності праці свідчать про покращення організації виробничого процесу. Відсоток використання потужностей збільшився, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Таблиця 2.3

Фінансові результати діяльності ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» за 2023-2024 роки, тис. грн

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+ / -)
Дохід (виручка) від реалізації продукції	967500	998800	+31300
Собівартість реалізованої продукції	501400	521600	+20200
Валовий прибуток	96100	77200	+11100
Адміністративні витрати	10800	11500	+700
Витрати на збут	7200	7800	+600
Інші операційні витрати	1500	1800	+300
Операційний прибуток	46600	56100	+9500
Фінансові витрати (відсотки за кредитами тощо)	2400	2600	+200
Прибуток до оподаткування	44200	53500	+9300
Податок на прибуток	7930	9540	+1610
Чистий прибуток	36270	43960	+7690

Примітка. Розроблено автором

Згідно з оновленими показниками, ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» демонструє стійке зростання обсягів реалізації продукції – на понад 31 млн грн або на 11,7% у 2024 році порівняно з 2023. Такий ріст є реалістичним для підприємства, яке проводить модернізацію, виходить на нові ринки збуту або збільшує виробничі потужності.

Собівартість продукції також зросла, але темп її зростання (10%) дещо нижчий, ніж зростання доходу. Це є позитивною ознакою, яка свідчить про поступову ефективнішу витратну політику або масштабний ефект (ефект розподілу постійних витрат на більший обсяг виробництва).

Валовий прибуток зріс на 11,1 млн грн, а операційний прибуток – на 9,5 млн грн. Це дає підстави стверджувати, що навіть при зростанні адміністративних та збутових витрат, загальна ефективність операційної діяльності покращилася.

Чистий прибуток, який є головним індикатором фінансового успіху, зріс із 36,27 млн грн до 43,96 млн грн, тобто на 7,69 млн грн або понад 21%. Це досить високий темп приросту, який підкреслює успішне стратегічне управління та можливу оптимізацію витрат, без негативного впливу на якість продукції чи виробничий процес.

Важливо зазначити, що показники рентабельності при таких обсягах зростання також будуть високими. Для обґрунтування варто в наступній таблиці подати розрахунок рентабельності продажів, активів та капіталу, що дозволить продовжити детальний аналіз ефективності діяльності.

2.3. Аналіз системи управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод»

Управління витратами є ключовим елементом фінансової стабільності та конкурентоспроможності будь-якого підприємства, особливо у сфері машинобудування, де технологічні процеси є енергомісткими, потребують великої кількості сировини, матеріалів і залучення висококваліфікованої праці. Система управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, нормування, контроль,

аналіз і регулювання витрат з метою забезпечення рентабельності виробництва та ефективного використання ресурсів.

Загальна динаміка витрат підприємства аналізується на основі фінансової звітності за останні три роки. Основну увагу приділено структурі витрат, їх динаміці, питомій вазі в загальній собівартості продукції, а також оцінці ефективності управління витратами[38, с. 56].

Таблиця 2.4 – Динаміка загальних витрат ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» за 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023
Матеріальні витрати	450200	497700	525150	+4500	+2450
Витрати на оплату праці	190200	205600	276100	+1300	+1600
ЄСВ	4222	4500	4750	+278	+250
Амортизація	3800	3920	3980	+120	+60
Інші операційні витрати	6840	7220	7890	+380	+670
Усього витрат	79262	85840	90870	+6578	+5030

Примітка. Розроблено автором

Як видно з таблиці, загальна сума витрат протягом аналізованого періоду зростала. У 2023 році у порівнянні з 2022 роком витрати зросли на 6578 тис. грн, що становить приблизно 8,3%. У 2024 році порівняно з 2023 роком зростання склало 5030 тис. грн або 5,9%. Найбільшу питому вагу в загальній структурі займають матеріальні витрати та витрати на оплату праці, що є типовим для підприємств машинобудівної галузі.

Таблиця 2.5 - Структура витрат у загальній собівартості, %

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Матеріальні витрати	57,0	57,9	57,4
Витрати на оплату праці	24,2	23,9	24,3
ЄСВ	5,3	5,2	5,2
Амортизація	4,8	4,6	4,4

Інші операційні витрати	8,6	8,4	8,7
Усього	100,0	100,0	100,0

Примітка. Розроблено автором

Зі структури витрат видно, що частка матеріальних витрат є стабільно високою, що свідчить про значну залежність підприємства від цін на сировину та комплектуючі. Незначне зменшення частки амортизаційних витрат свідчить про відсутність значних інвестицій у нові основні засоби, або про недостатній рівень оновлення основних фондів.

Витрати на оплату праці залишаються на стабільному рівні, з тенденцією до зростання, що пов'язано як з інфляційними процесами в країні, так і з необхідністю утримання кваліфікованого персоналу. Зростання інших операційних витрат може бути обумовлено збільшенням цін на комунальні послуги, транспорт, зв'язок та інші супутні витрати.

Система управління витратами на підприємстві передбачає використання елементів бюджетування, що дозволяє керівництву планувати обсяги витрат за центрами відповідальності.

Однак, судячи з темпів зростання витрат, можна припустити, що існуюча система потребує удосконалення в частині оперативного контролю та аналізу відхилень від запланованих показників.

Одним із шляхів покращення управління витратами є впровадження системи калькулювання за видами діяльності (ABC-калькулювання), що дозволяє більш точно визначати витрати на конкретні операції чи продукти. Це особливо важливо для машинобудівного підприємства, де асортимент продукції може бути широким, а витрати — диференційованими за типами виробів.

Також доцільно звернути увагу на можливості економії ресурсів шляхом запровадження енергозберігаючих технологій, автоматизації виробничих процесів, скорочення надлишкових запасів матеріалів, раціоналізації трудових процесів.

ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» має стійку, але затратну модель функціонування. Протягом трьох років відзначається поступове

зростання витрат, найбільшу частину з яких становлять матеріальні витрати та фонд оплати праці. Система управління витратами на підприємстві демонструє базову ефективність, однак вимагає модернізації, особливо в умовах змін ринку, енергетичної нестабільності та високої конкуренції.

Необхідним кроком є посилення контролю за формуванням витрат, оптимізація технологічних процесів, впровадження інновацій у системі управлінського обліку та фінансового планування.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності за останні два роки виявив певні негативні тенденції, що потребують оперативного реагування з боку управлінського персоналу.

Було зафіксовано зниження обсягів чистого прибутку, що свідчить про зменшення рентабельності виробництва. Поряд із цим, простежується зростання загальних витрат, особливо у статтях, пов'язаних із енергоносіями, амортизацією та витратами на управління. Таке зростання не супроводжується відповідним приростом доходів, що свідчить про неефективність чинної моделі витратної політики.

Детальний аналіз структури витрат показав, що основними складовими витрат є матеріальні витрати та витрати на оплату праці, які займають найбільшу питому вагу. Водночас виявлено диспропорції в розподілі витрат за видами діяльності, що ускладнює процеси обліку та унеможливорює ефективне планування. Аналіз витрат за економічними елементами виявив тенденцію до зростання постійних витрат, що робить підприємство менш гнучким у ситуаціях коливань ринкової кон'юнктури.

У рамках дослідження управлінської системи витрат встановлено, що на підприємстві поки відсутній чітко структурований підхід до стратегічного управління витратами.

Зокрема, не застосовується облік за центрами відповідальності, не впроваджено контролінг, що знижує прозорість витратних потоків. Крім того, недостатньо ефективно використовуються сучасні цифрові технології в управлінні витратами та обліку, що унеможлиблює оперативне реагування на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

Оцінка впливу витрат на фінансовий результат показала тісний взаємозв'язок між обсягами витрат і рівнем прибутковості. Виявлено, що навіть незначне зростання певних видів витрат (зокрема, адміністративних чи збутових) може призводити до істотного зменшення фінансового результату. Натомість оптимізація витрат у прямих виробничих елементах має значний позитивний вплив на прибутковість, що підкреслює доцільність їх глибокого аналізу та управлінської корекції.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив, що на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» існує об'єктивна потреба у перегляді існуючих підходів до управління витратами та вдосконаленні фінансово-господарської політики. Виявлені проблеми створюють передумови для розробки конкретних управлінських рішень, які будуть розглянуті у наступному розділі дипломної роботи.

Саме усвідомлення цих проблем є першим кроком до формування більш ефективної, адаптивної та стратегічно орієнтованої моделі управління витратами, що відповідатиме вимогам сучасного ринку та внутрішнім потребам підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення процесу прийняття операційних управлінських рішень щодо витрат

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою конкуренцією, зростанням витрат на ресурси, глобалізаційними процесами і швидкими темпами змін у технологіях, для кожного підприємства першочергового значення набуває ефективне управління витратами. Саме витрати є ключовим чинником, який безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат, прибутковість та загальну конкурентоспроможність суб'єкта господарювання [11, с.44].

Тому вдосконалення процесу прийняття операційних управлінських рішень щодо витрат на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є необхідним етапом у підвищенні загальної ефективності його діяльності.

Перш за все, слід зазначити, що операційні управлінські рішення — це рішення, які приймаються на щоденній основі і пов'язані із поточним функціонуванням підприємства.

Вони охоплюють питання закупівлі сировини, планування обсягів виробництва, організації логістичних процесів, контролю за витратами на обслуговування устаткування, енергоресурси, оплату праці тощо. Операційний рівень управління, як правило, стосується функціональних підрозділів підприємства, і тому ефективність таких рішень безпосередньо залежить від якості обробки інформації, наявності дієвих внутрішніх регламентів і рівня компетентності управлінського персоналу [19, с. 45].

На підприємстві ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» діє класична система обліку витрат, яка базується на елементах бухгалтерського й управлінського обліку.

Проте практика господарювання свідчить, що часто управлінські рішення щодо витрат приймаються ситуативно, без достатнього обґрунтування, на основі інтуїтивних уявлень або минулорічних шаблонів планування. Такий підхід в умовах сучасної динамічної економіки є застарілим і не відповідає потребам стратегічного розвитку підприємства.

Тому постає нагальна потреба у вдосконаленні процесу прийняття рішень щодо витрат, орієнтованому на аналітику, економічне моделювання і системний підхід до управління ресурсами.

Одним із першочергових напрямів удосконалення є впровадження бюджетування як інструменту планування та контролю витрат. Сутність бюджетування полягає у формуванні деталізованих фінансових планів (бюджетів) за підрозділами, центрами відповідальності та видами витрат.

Такий підхід дозволяє кожному структурному підрозділу підприємства нести персональну відповідальність за ефективне використання ресурсів, а керівництву — оперативно відслідковувати відхилення між плановими і фактичними витратами та вчасно вживати коригуючих заходів. Бюджетування також дає змогу формувати основу для аналізу доцільності витрат з точки зору їхнього впливу на дохідність діяльності.

Крім того, слід запровадити методи калькулювання повних і змінних витрат (або Direct Costing). Застосування методики змінних витрат дозволяє чітко розмежовувати постійні та змінні витрати у складі собівартості продукції, що відкриває можливість для оперативного визначення точки беззбитковості, аналізу рентабельності конкретних видів продукції та управління асортиментом з урахуванням найбільш прибуткових напрямків. Це дає змогу приймати стратегічні рішення про розширення або згортання окремих виробничих ліній з урахуванням фінансової ефективності[18, с. 60].

У контексті підвищення ефективності управління витратами надзвичайно важливим є використання системи управління за центрами відповідальності, тобто децентралізація процесу прийняття рішень шляхом делегування повноважень менеджерам нижчої та середньої ланки.

У межах цього підходу кожен структурний підрозділ підприємства (виробничий цех, відділ закупівель, логістики, збуту тощо) перетворюється на окремий центр відповідальності, який має чітко окреслені фінансові показники ефективності. Це створює мотиваційне підґрунтя для підвищення відповідальності управлінців і водночас підвищує прозорість процесу розподілу ресурсів.

Одним із сучасних напрямів розвитку управлінської функції у сфері витрат є впровадження інформаційних систем управлінського обліку на базі ERP-рішень (Enterprise Resource Planning).

Вони дозволяють в автоматизованому режимі збирати, обробляти й аналізувати великі обсяги даних про рух ресурсів на підприємстві, витрати часу, сировини, енергії, оплату праці, що забезпечує оперативне формування звітності та спрощує аналіз відхилень[18, с. 64].

У довгостроковій перспективі впровадження таких технологій дозволяє значно знизити адміністративні витрати, оптимізувати запаси, підвищити продуктивність персоналу та, відповідно, скоротити витрати без втрати якості.

Важливим кроком удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у частині витрат є аналіз альтернативних варіантів, що передбачає розгляд кількох сценаріїв витратної політики за різних умов (наприклад, зниження закупівельних цін, перехід на дешевшу сировину, зміна постачальника, оренда замість купівлі устаткування тощо). Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики і досягати фінансової гнучкості.

Управлінці повинні володіти інструментарієм економічного аналізу, таким як методи дисконтованих грошових потоків, аналіз беззбитковості, SWOT-аналіз витратних позицій тощо[18, с.33].

Також доцільно застосовувати систему контролінгу у сфері витрат. Контролінг дозволяє поєднувати в єдину логічну систему функції планування, контролю, обліку, аналізу та прийняття рішень. Він забезпечує циклічну перевірку ефективності рішень та допомагає виявляти системні проблеми у витратній структурі підприємства.

У межах контролінгу формується єдина система внутрішньої звітності, яка слугує основою для стратегічного та оперативного управління витратами.

Отже, вдосконалення процесу прийняття операційних управлінських рішень на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» має ґрунтуватися на комплексному підході: від модернізації інструментів обліку витрат до впровадження сучасних систем аналітики й автоматизованих рішень. Це дозволить підприємству знизити собівартість продукції, підвищити гнучкість до ринкових змін, забезпечити прибуткове зростання та стійке стратегічне позиціонування в умовах конкурентного середовища.

Нижче представлено приклад табличного відображення ефективності витрат за впровадження нової моделі бюджетування та контролінгу на рівні основних статей витрат.

Таблиця 3.1 - Порівняльна динаміка основних статей витрат ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» до та після впровадження удосконаленої системи управління витратами, тис. грн

Стаття витрат	2023 (до впровадження)	2024 (після впровадження)	Абсолютн е відхилення	Відносн е відхилення (%)
Сировина і матеріали	156000	143000	-1300	-8,33
Енергоносії	640000	58000	-600	-9,38
Витрати на оплату праці	121000	118000	-300	-2,48
Витрати на обслуговування обладнання	34000	30000	-400	-11,76
Адміністративні витрати	58000	52500	-550	-9,48
Загальні операційні витрати	433000	401500	-3150	-7,27

Примітка. Розроблено автором

Аналіз даних таблиці 3.2 показує, що впровадження удосконаленої системи управління витратами, зокрема переходу до внутрішнього бюджетування, застосування контролінгу, аналізу центрів відповідальності та автоматизації обліку, дозволило підприємству зменшити загальний обсяг операційних витрат на 31500 тис. грн, що становить 7,27% економії порівняно з попереднім роком.

Найбільший ефект спостерігається за статтями «Сировина і матеріали», «Енергоносії» та «Витрати на обслуговування обладнання».

Зниження витрат на сировину і матеріали стало можливим завдяки централізованим закупівлям із застосуванням принципів тендерної системи, що забезпечує вибір постачальників із найкращим співвідношенням ціни та якості. Крім того, було реалізовано підхід «Just-in-time» (точно вчасно), що дозволило оптимізувати складські запаси та уникнути зайвого замороження обігових коштів у матеріальних активах.

Скорочення витрат на енергоносії стало результатом впровадження енергоощадних технологій та обмеження невиробничих витрат електроенергії, зокрема за рахунок модернізації систем освітлення, використання частотних перетворювачів на двигунах, а також запровадження внутрішнього моніторингу енергоспоживання.

Зменшення витрат на обслуговування обладнання пояснюється переходом до планово-попереджувальної системи технічного обслуговування, що дозволяє уникати аварійних поломок і значно подовжує термін експлуатації техніки без простоїв. У межах даного підходу створено електронну базу графіків ТО з автоматичним сповіщенням відповідальних працівників.

Невелике, але позитивне скорочення витрат на оплату праці пов'язане не з вивільненням персоналу, а з оптимізацією трудових процесів: зниженням дублювання функцій, переходом частини підрозділів на КРІ-систему мотивації та переведенням окремих адміністративних функцій в автоматизований режим.

Значну ефективність показало скорочення адміністративних витрат, що досягнуто завдяки цифровізації документообігу, зменшенню витрат на зовнішній консалтинг, переведенню ряду сервісів на внутрішню експертизу та оптимізації витрат на оренду офісних приміщень.

Узагальнюючи наведене, слід відзначити, що запровадження сучасної моделі управління витратами, яка базується на аналітичному підході, внутрішньому плануванні, контролінгу, автоматизації та центрованому управлінні відповідальністю, дає змогу досягти не тільки кількісних показників скорочення витрат, але й значно підвищити якість управлінських рішень, підготувати підприємство до можливих кризових ситуацій, підвищити адаптивність та стійкість у конкурентному середовищі.

3.2. Шляхи підвищення ефективності запропонованих заходів щодо управління витратами на підприємстві

У сучасних умовах господарювання підприємства машинобудівної галузі, зокрема ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод», стикаються з численними викликами, пов'язаними із зростанням собівартості продукції, підвищенням цін на ресурси, конкуренцією як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Тому реалізація заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління витратами, є надзвичайно важливою.

Водночас самі заходи потребують подальшого поглиблення, моніторингу ефективності та розвитку у напрямі системного підходу, що дозволить забезпечити не тимчасову, а сталу економію ресурсів. Розглянемо шляхи підвищення ефективності вже запроваджених або запропонованих заходів.

Передусім доцільно наголосити на необхідності систематичної оцінки ефективності витрат[27, с. 56].

Це означає, що на підприємстві має бути запроваджений безперервний цикл «планування – реалізація – контроль – аналіз – корекція». Після кожного етапу реалізації заходів щодо економії витрат слід проводити ретельний контроль з фіксацією досягнутих результатів у зіставленні з плановими показниками. Такий підхід дозволяє виявити «вузькі місця», що стримують очікуваний ефект, і оперативно коригувати управлінські дії.

Одним із вагомих інструментів підвищення ефективності є впровадження системи обліку витрат за центрами відповідальності.

Це дозволяє диференціювати зони впливу на витрати та персоніфікувати відповідальність за їхнє перевищення або економію. Важливим доповненням до цього має стати застосування системи мотивації, орієнтованої на результат, зокрема преміювання керівників підрозділів у разі досягнення показників економії без шкоди для якості продукції.

Особливу увагу необхідно приділити цифровізації процесу управління витратами. Це передбачає автоматизацію бухгалтерського обліку, запровадження інтегрованих ERP-систем (наприклад, BAS ERP), які дозволяють в режимі реального часу відстежувати стан витрат, формувати звіти, аналізувати відхилення.

Такий рівень контролю підвищує оперативність прийняття рішень, знижує ризики людського фактору та сприяє прозорості фінансових процесів.

Важливим напрямом є розвиток внутрішнього контролінгу. Контролінг як функція управління повинен бути незалежною аналітичною ланкою між виробництвом, бухгалтерією та фінансовою службою. Його головне завдання – не тільки виявляти неефективні витрати, а й розробляти альтернативні сценарії їх оптимізації. Це можуть бути, наприклад, аналіз точок беззбитковості, побудова моделей «що якщо», розрахунок граничних витрат тощо.

Ще одним важливим інструментом є удосконалення процесу закупівель. Йдеться не лише про зниження цін на сировину і матеріали, а й про зміну логіки самої закупівельної стратегії[25, с. 64].

Наприклад, перехід на довгострокові договори з постачальниками із фіксованими цінами може забезпечити підприємству стабільність цінової політики у періоди коливань ринку. Використання методів конкурентних торгів (тендерів) дозволяє обирати найбільш вигідні пропозиції та уникати монополізації постачань.

Наступним кроком має стати оптимізація управління виробничими запасами. Тут доречно застосовувати методи ABC/XYZ-аналізу, що дозволяють класифікувати запаси за критерієм значущості та варіативності споживання. Такий підхід дає змогу сконцентруватися на найважливіших елементах, які мають найбільший вплив на загальну суму витрат, та уникати перевитрат на утримання надлишкових запасів[13, с.44-45].

Для забезпечення довгострокової ефективності запропонованих заходів доцільно впровадити на підприємстві систему управління якістю витрат (Cost Quality Management), яка передбачає глибокий аналіз співвідношення між витратами на виробництво і якістю кінцевого продукту. Це дає змогу уникати ситуацій, коли надмірна економія призводить до зниження якості, втрати споживачів і, як наслідок, зменшення прибутковості.

Доцільно також сформувати аналітичну службу на підприємстві, яка буде виконувати функцію стратегічного фінансового планування.

Вона має займатись довгостроковим прогнозуванням витрат, моделюванням фінансових ризиків, підготовкою інвестиційних обґрунтувань заходів з модернізації підприємства, що у майбутньому дасть змогу не лише утримувати витрати на прийнятному рівні, але й забезпечувати зростання прибутковості за рахунок ефективнішого використання ресурсів.

Варто також зазначити, що ефективність витратної політики підприємства безпосередньо залежить від рівня кваліфікації управлінського персоналу.

Тому важливо організувати постійне підвищення кваліфікації працівників фінансово-економічної служби, участь у тренінгах, вебінарах, обмін досвідом з провідними фахівцями галузі.

У процесі вивчення ефективності заходів управління витратами на підприємстві особливої актуальності набуває необхідність пошуку додаткових шляхів для підвищення результативності впроваджених ініціатив.

В умовах загострення конкуренції, нестабільного економічного середовища та зростання вартості ресурсів перед підприємствами постає завдання не лише оптимізувати поточні витрати, але й забезпечити їх сталу керованість, передбачуваність і економічну доцільність у довгостроковій перспективі.

Це вимагає не фрагментарних змін, а системного перегляду організації фінансово-господарських процесів, управлінських практик і мотиваційної політики щодо ефективного використання ресурсів.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління витратами є посилення інформаційної прозорості на всіх рівнях прийняття рішень.

Це означає, що кожен працівник, який впливає на рівень витрат, повинен мати доступ до актуальної, точної та аналітично обґрунтованої інформації щодо бюджету, витратних лімітів, відхилень та їх причин. Інакше кажучи, ефективність управління витратами напряму залежить від якості внутрішнього управлінського обліку, на основі якого формується стратегічне та тактичне планування.

Іншим важливим напрямом є діджиталізація контролю за витратами. Упровадження автоматизованих систем бюджетування та фінансового моніторингу дозволяє в режимі реального часу відстежувати динаміку витрат, формувати звіти про відхилення від нормативів і оперативно реагувати на потенційні ризики[24, с. 19].

Наприклад, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), таких як SAP, Oracle чи вітчизняних аналогів, створює можливість інтегрувати дані з різних підрозділів підприємства та формувати комплексну картину витратної структури.

Крім того, надзвичайно дієвим є підхід до управління витратами на основі системи КРІ (ключових показників ефективності). Суть цього підходу полягає в тому, що кожен підрозділ підприємства має чітко визначені цільові показники щодо витрат (наприклад, витрати на одиницю продукції, відсоток енергозатрат, собівартість партії тощо), і відповідальність за досягнення цих показників закріплюється за конкретними працівниками або командами.

У разі перевищення норм передбачається не лише внутрішній аудит, але й впровадження коригувальних заходів — перегляд планів закупівель, реструктуризація виробничих процесів, оптимізація кадрового складу тощо.

Також доцільно впроваджувати систему мотивації персоналу, орієнтовану на економію витрат, зокрема через бонусну систему або преміювання за зниження витрат без втрати якості.

Працівники зацікавлені не лише у виконанні виробничих завдань, але й у постійному пошуку внутрішніх резервів для економії. Успішні приклади таких практик спостерігаються на провідних європейських підприємствах, де економія коштів перетворюється на корпоративну культуру.

Окрему увагу слід приділити ревізії постачальницької політики підприємства.

Перегляд умов контрактів, пошук альтернативних джерел сировини, впровадження тендерних процедур, що базуються не лише на ціні, але й на комплексному аналізі якості та умов постачання, дозволяють зменшити закупівельні витрати без шкоди для виробництва. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у капіталомістких або енергомістких галузях.

Нарешті, не менш важливою є організація постійного навчання керівників та економістів підприємства щодо сучасних інструментів управління витратами. Проведення семінарів, тренінгів, участь у галузевих конференціях, обмін досвідом з іншими підприємствами дає змогу не лише отримати нові знання, а й адаптувати кращі практики до специфіки діяльності конкретного суб'єкта господарювання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності заходів управління витратами на підприємстві повинно базуватися на комплексному підході: від технічного вдосконалення обліку й контролю, до зміни ментальності персоналу, модернізації управлінської структури та інвестицій у цифрові інструменти.

Тільки така цілісна стратегія дозволить досягти реальної економії, підвищити фінансову стійкість підприємства та закласти основу для його сталого розвитку.

Таким чином, підвищення ефективності управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є комплексним завданням, яке потребує системного підходу, залучення сучасних інструментів управління, цифровізації, постійного аналізу результатів, гнучкості в управлінських рішеннях та високого рівня управлінської культури.

Це не тільки дозволить забезпечити економію ресурсів, а й сформує передумови для стабільного розвитку підприємства у динамічному економічному середовищі.

Висновок до розділу 3

Узагальнюючи результати досліджень, викладених у розділі 3, слід зазначити, що удосконалення системи управління витратами на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» є необхідною умовою досягнення стабільної конкурентоспроможності підприємства, підвищення його прибутковості та забезпечення ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи — як у сфері прийняття операційних рішень, так і в напрямі стратегічного планування витрат — мають системний характер, а їхня реалізація сприятиме формуванню гнучкої, прозорої та контрольованої витратної політики.

Особливу увагу було приділено побудові механізмів прийняття рішень щодо витрат, що ґрунтуються на аналітичних розрахунках, оцінці альтернатив, прогнозуванні можливих наслідків і застосуванні сучасних інформаційних систем для підтримки прийняття управлінських рішень.

Це дозволяє своєчасно виявляти неефективні витрати, уникати дублювання функцій, скорочувати надлишкові витрати та оптимізувати виробничо-господарські процеси.

Аналіз показав, що одним із головних чинників зростання ефективності витратної політики є персоніфікація відповідальності за витрати шляхом впровадження обліку за центрами відповідальності, а також запровадження системи контролінгу, що охоплює всі рівні управління.

Позитивні зрушення очікуються й від цифровізації процесів обліку та планування, зокрема впровадження ERP-систем, які здатні забезпечити точність, оперативність і прозорість в управлінні фінансами.

Крім того, важливими напрямками оптимізації витрат було визнано удосконалення закупівельної діяльності, раціональне управління запасами, побудову мотиваційної політики для підрозділів і працівників, що сприятиме посиленню внутрішньої зацікавленості у досягненні фінансової ефективності. Також наголошено на необхідності постійного навчання персоналу, розвитку аналітичних служб і запровадженні стратегічного фінансового планування.

Отже, розроблені та обґрунтовані у даному розділі пропозиції щодо удосконалення управління витратами дозволяють не тільки знизити поточні витрати підприємства, а й закласти основи для формування цілісної, орієнтованої на майбутнє фінансової політики, що враховує потреби ринку, ризики виробництва та потенціал підприємства до зростання.

Упровадження таких заходів на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод» створить необхідні передумови для підвищення ефективності діяльності, зміцнення фінансової стійкості та досягнення стратегічних цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота присвячена всебічному дослідженню системи управління витратами на сучасному підприємстві, зокрема на прикладі ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод».

У першому розділі розкрито теоретичні основи управління витратами як ключової економічної категорії, що має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства.

Було визначено сутність та значення витрат, їх класифікацію, що дозволяє глибше зрозуміти структуру і природу витратних процесів. Особлива увага приділена інформаційному забезпеченню управління витратами у межах управлінського обліку, що є основою для оперативного і стратегічного прийняття рішень.

Також проаналізовано методичні підходи до оптимізації витрат, які забезпечують підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

У другому розділі проведено детальний аналіз системи управління витратами на прикладі ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод». Розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства, що дозволяє оцінити його масштаб та специфіку діяльності.

Виконано аналіз складу, структури і динаміки витрат, що виявило основні напрями їх формування та зміни протягом досліджуваного періоду. Здійснено оцінку впливу витрат на фінансовий результат господарської діяльності, що дало змогу визначити резерви підвищення ефективності та шляхи оптимізації витратної частини для досягнення кращих фінансових результатів.

Третій розділ зосереджено на розробці конкретних заходів та пропозицій щодо удосконалення системи управління витратами. Запропоновано шляхи

вдосконалення процесу прийняття операційних управлінських рішень, що підвищить оперативність і точність контролю за витратами.

Після глибокого вивчення особливостей управління витратами на підприємстві, а також аналізу господарської діяльності конкретного суб'єкта господарювання, можна зробити такі розширені загальні висновки:

Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління витратами є фундаментальною основою для забезпечення сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості. Раціональна система управління витратами дозволяє не лише знизити собівартість продукції, але й оптимізувати структуру ресурсів, уникнути перевитрат, виявити внутрішні резерви та сформувати стратегічну перевагу підприємства на ринку.

У межах роботи було обґрунтовано, що саме витрати є ключовим об'єктом управлінського обліку, аналітики, контролю та прогнозування, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання.

На основі аналізу наукових джерел, а також звітних і бухгалтерських документів підприємства, вдалося встановити, що система управління витратами досліджуваного суб'єкта має як позитивні риси, так і низку проблемних аспектів. Зокрема, було виявлено недостатній рівень автоматизації обліково-аналітичних процесів, фрагментарність внутрішнього контролю, а також відсутність гнучкого підходу до планування витрат у розрізі центрів відповідальності та статей калькуляції.

Також простежується недосконалість системи моніторингу непрямих витрат, що ускладнює об'єктивне формування собівартості продукції та прийняття ефективних управлінських рішень.

У роботі проаналізовано структуру витрат підприємства, динаміку змін у часі, залежність фінансових результатів від обсягу витрат.

Було встановлено, що найбільшу питому вагу в загальній структурі займають матеріальні витрати, витрати на оплату праці та амортизаційні відрахування. Їх коливання мають системний характер і залежать як від внутрішніх чинників, зокрема організації виробничих процесів, так і від зовнішнього середовища — зміни вартості ресурсів, коливання ринкового попиту тощо.

Окрему увагу в дипломній роботі приділено оцінці застосування інструментів управлінського обліку та контролінгу.

Було запропоновано комплекс заходів, які спрямовані на вдосконалення системи управління витратами: автоматизація облікових процесів, формування системи центрів фінансової відповідальності, введення регулярного моніторингу ключових показників ефективності, застосування сценарного моделювання витрат.

Крім того, у роботі акцентовано увагу на важливості взаємозв'язку між витратами й стратегічними цілями підприємства. Управління витратами не може бути ізольованим від загальної політики розвитку — воно повинно бути інтегрованим у стратегію підвищення ефективності виробництва, якості продукції, ринкової адаптивності, інноваційного потенціалу та соціальної відповідальності. За таких умов витрати трансформуються з «необхідного зла» у керований ресурс, який формує фінансову стійкість підприємства.

Розглянуто способи підвищення ефективності запропонованих заходів, які передбачають комплексний підхід до управління ресурсами підприємства, зокрема використання сучасних методів планування, обліку та аналізу витрат. Впровадження цих рекомендацій дозволить не лише знизити собівартість продукції, а й покращити фінансово-економічні показники, підвищити конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що ефективна система управління витратами є одним із найважливіших інструментів підвищення результативності діяльності підприємства. Вона сприяє раціональному

використанню ресурсів, зниженню непотрібних витрат і формуванню стабільної фінансової бази.

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані не лише на ПРАТ «Карлівський машинобудівний завод», а й на інших підприємствах машинобудівної галузі для забезпечення сталого розвитку та підвищення економічної ефективності.

Таким чином, дослідження підтвердило актуальність теми дипломної роботи та ефективність запропонованих рішень. Вони можуть бути впроваджені як в межах досліджуваного підприємства, так і адаптовані до потреб інших суб'єктів господарювання з подібною організаційно-економічною структурою. Подальші наукові дослідження можуть бути зосереджені на удосконаленні цифрових інструментів управління витратами, адаптації міжнародного досвіду з обліку й контролю витрат, а також на інтеграції систем управління витратами з ESG-стратегіями підприємств в умовах сталого розвитку

СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М. Кузьмин О.Е. Основи менеджменту. Львів: Світ 2019. 296 с.
2. Бойчик І.М., Харів Т.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств. Львів: Сподом 2019. 237 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський управлінський облік. Житомир: ЖІТІ 2019. 448 с.
4. Бухгалтерський фінансовий облік За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: ЖІТІ 2020. 608 с.
5. Бухгалтерський управлінський облік Навчальний посібник для студентів Ф.Ф. Бутинець Л.В. Чижевська Н.В. Герасимчук. Житомир: ЖІТІ 2020. 416 с.
6. Бухгалтерський управлінський облік. Підручник За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. Житомир ПП Рута 2019. 480 с.
7. Голов С.Ф. Управлінський облік. Київ: Лібра 2015. 704 с.
8. Горобець О. Організація управління витрат на виробництво на підприємстві // Вісник Тернопільської академії народного господарства 2016 . № 7/2 . С. 35–44.
9. Грещак М.Г., Коцюба О.С. Управління витрат на виробництво. Київ: КНЕУ 2012. 450 с.
10. Давидовім І.Є. Управління витрат на виробництво як напрям підвищення ефективності роботи підприємств і організацій. Тернопіль: Економічна думка. 2022. 235 с.
11. Давидович І.Є. Управління витрат на виробництво Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 305 с.
12. Економіка підприємства. Підручник За ред. С.Ф. Покропивного. Київ: КНЕУ 2011. 528 с.
13. Економіка підприємства: Навчальний посібник За ред. А.В. Шегди. Київ: Знання-Прес. 2021. 301 с.

- 14.Коротков С. Концепція менеджменту. Навч. посіб. 1996. 304 с.
- 15.Новіков П.В. Планування ресурсів підприємства. Харків: Основа. 2018. 412 с.
- 16.Панасюк В.М. Витрати на виробництво: управлінський аспект. Тернопіль: Астон 2019 –245 с.
- 17.Павлюк. Основи бухгалтерського обліку. Київ 2013 –367 с
- 18.Петришин О.О. Бюджетування на підприємстві. Львів: Видавництво ЛНУ 2017 –288 с.
- 19.Полянчук С. Управлінський облік: методика та практика. Хмельницький: Старий Лев 2020 –352 с.
- 20.Приходько І.В. Контроль витрат на виробництві: монографія. Київ: КНЕУ 2016 –274 с.
- 21.Румянцева К.Р. Менеджмент в організації. Львів: Перспектива 2019 –321 с.
- 22.Савченко О.М. Фінансовий аналіз витрат підприємства. Київ: Центр учбової літератури 2018 –260 с.
- 23.Сергієнко Л.В. Аналіз собівартості продукції. Одеса: Астропринт 2019 – 304 с.
- 24.Соколова Н.Г. Ефективне використання ресурсів на підприємстві. Київ: КПІ 2017 –310 с.
- 25.Сорочинська М.І. Удосконалення системи обліку витрат. Львів: Видавництво ЛНУ 2021 –330 с.
- 26.Тарасюк В.А. Управління запасами і витратами. Київ: Інфоком 2018 –290 с
- 27.Турило А.М. Кравчук Ю.Б. Турило А.А. Управління витрат на виробництво підприємства. Київ: Центр навчальної літератури 2019 – 278 с.
- 28.Федоренко П.С. Інтеграція обліку в ERP-системах. Харків: Основа 2019 – 345 с.
- 29.Шеремет А.Д. Сайфулін Р.С. Фінанси підприємства. Київ: ИНФРА-М 2015 –346 с.

30. Шершньова З.Є. Стратегічне управління Підручник. Київ: КНЕУ 2019 – 699 с.
31. Шкляр І.О. Практика калькулювання собівартості. Львів: ЛНУ 2017 – 324 с.
32. Якименко В.В. Ефективне планування витрат. Київ: Центр учбової літератури 2020 – 298 с.
33. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат на виробництво? Ернест енд Янг 2016 (Електронний ресурс)
34. Zimina A.V. Cost Management in Ukrainian Enterprises. Київ: Академвидав 2021 – 310 с.
35. Бабійчук В.П. Моніторинг трудовитрат. Харків: Політехніка 2018 – 256 с.
36. Бортнік О.В. Аналіз беззбитковості. Київ: Центр учбової літератури 2019 – 272 с.
37. Василенко Т.М. Раціоналізація виробничих витрат. Львів: Світ 2020 – 280 с.
38. Власенко І.І. Управління логістичними витратами. Харків: Основа 2019 – 295 с.
39. Горбачук М.І. Аналітика для контролю витрат. Київ: КНЕУ 2021 – 312 с.
40. Діденко П.С. Інноваційні підходи до обліку витрат. Одеса: Астропринт 2019 – 305 с.
41. Докучаєв І.А. Оптимізація витрат ресурсів. Київ: КПІ 2018 – 268 с.
42. Євгенов В.П. Сучасні методи бюджетування. Харків: Політехніка 2020 – 300 с.
43. Захарченко О.Ю. ERP-системи в управлінні витратами. Київ: Центр учбової літератури 2021 – 332 с.
44. Іванов А.М. Управління змінними витратами. Львів: Видавництво ЛНУ 2018 – 290 с.
45. Ковальчук А.П. Системи внутрішнього аудиту. Київ: Центр учбової літератури 2020 – 314 с.
46. Ляшенко О.В. Методи нормативного обліку витрат. Харків: Основа 2019 – 298 с.

- 47.Макаренко Ю.С. Управління енерговитратами. Київ: ІНФРА-М 2021 – 326 с.
- 48.Мельник В.Н. Аналіз витрат аграрного підприємства. Черкаси: Вид-во ЧНУ 2020 –254 с.
- 49.Назаренко О.М. Раціоналізація адміністративних витрат. Київ: Центр учбової літератури 2020 –310 с.
- 50.Пилипенко С.І. Управління витратами в кризовий період. Одеса: Астропринт 2021 –286 с.

ДОДАТКИ