

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління витратами промислового підприємства в умовах
соціально-економічної кризи»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-ба-з _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Бізнес-адміністрування _____
Смирнова А. В. _____

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент _____
Головань О.О. _____

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Смирнова Анна Василівна

1. Тема роботи «Управління витратами промислового підприємства в умовах соціально-економічної кризи»

керівник роботи: Головань О.О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

А. В. Смирнова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ МАГІСТРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	10
1.1 Економічне зміст витрат підприємства	10
1.2 Методи оцінки управління витратами на підприємстві.....	17
1.3 Система управління витратами	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мастер+»	26
2.2 Оцінка ефективності процесу управління витратами ТОВ «Мастер+».....	31
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ...	36
3.1 Розробка заходів, спрямованих на вдосконалення управління витратами ТОВ «Мастер+»	36
3.2 Оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління витратами ТОВ «Мастер+»	50
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	60

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 64 с., 15 рис., 18 табл., 43 джерел.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних та практичних аспектів комплексної оцінки управління витрат в умовах соціально-економічної кризи.

Метою роботи є розробка заходів щодо вдосконалення системи управління витрат в умовах соціально-економічної кризи.

Об'єктом роботи є система управління витрат в ТОВ «Мастер+».

Предметом роботи є вдосконалення системи управління витрат в ТОВ «Мастер+»

Методи досліджень - описовий, порівняльний, статистичний аналіз, включаючи рейтинговий.

Тема залишається дуже актуальною і на даний момент, і в майбутньому. Кризи в економіці, такі як фінансові кризи, рецесії або світові події, можуть впливати на стабільність підприємств і вимагати стратегій управління витратами для їх виживання та подолання труднощів. У сучасних умовах економічних та соціальних турбуленцій промислові підприємства стикаються з викликами, пов'язаними із зростанням витрат та нестабільністю на ринку. Соціально-економічна криза вимагає від підприємств не лише адаптації до нових умов, але й ефективного управління витратами. У даному рефераті розглянемо ключові аспекти управління витратами промислового підприємства в умовах кризи.

У практичній частині роботи проведено аналіз структури і динаміки витрат промислового підприємства: розглянуто основні види витрат, таких як сировина, праця, енергія, амортизація тощо; надана оцінка частки кожного виду витрат у загальних витратах підприємства; виявленні основних факторів, які впливають на зміни в структурі витрат. Проведений аналіз динаміки затрат.

У аналітичній частині проведена оцінка ефективності процесу управління затратами промислового підприємства, аналіз використання існуючих методів управління витратами, надані рекомендації щодо оцінки результатів управлінської діяльності з точки зору зниження витрат та підвищення продуктивності.

В умовах кризи важливо детально планувати та контролювати фінансові ресурси. Розробка гнучких фінансових стратегій, бюджетування та виявлення резервів для ефективного використання коштів є важливим етапом управління витратами.

Управління витратами промислового підприємства в умовах соціально-економічної кризи вимагає комплексного підходу та гнучкості. Впровадження сучасних технологій, оптимізація виробничих процесів та раціональне управління ресурсами є важливими елементами успішного подолання кризових викликів. Підприємство повинно активно реагувати на зміни в економічному середовищі та впроваджувати інновації для забезпечення стійкості та ефективності у умовах невизначеності.

ВИТРАТИ, ПОСТІЙНІ ВИТРАТИ, ЗМІНИ ВИТРАТИ, ДИРЕКТ-КОСТ

ABSTRACT

Master's Thesis: 64 pages, 15 figures, 18 tables, 43 references.

Research Subject: The totality of theoretical and practical aspects of comprehensive cost management evaluation in the conditions of socio-economic crisis.

Objective: The aim of the work is to develop measures for improving the cost management system in the conditions of socio-economic crisis.

Object of the Study: The cost management system in the LLC «Master».

Subject of the Study: Improvement of the cost management system in the LLC «Master».

Research Methods: Descriptive, comparative, statistical analysis, including ranking.

The theme remains highly relevant both currently and in the future. Economic crises, such as financial crises, recessions, or global events, can impact the stability of enterprises and necessitate cost management strategies for survival and overcoming challenges. In the modern context of economic and social turbulence, industrial enterprises face challenges related to cost increases and market instability. Socio-economic crises demand not only adaptation to new conditions but also effective cost management. This paper explores key aspects of cost management for industrial enterprises in crisis conditions.

In the practical part of the work, an analysis of the structure and dynamics of costs of the industrial enterprise has been conducted. This includes the examination of main types of costs, such as raw materials, labor, energy, depreciation, etc. The work provides an assessment of the share of each type of cost in the overall expenses of the enterprise and identifies key factors influencing changes in the cost structure. Additionally, an analysis of cost dynamics has been carried out.

In the analytical part, an evaluation of the effectiveness of the cost management process of the industrial enterprise has been conducted. This involves an analysis of the use of existing cost management methods and provides recommendations for assessing the results of management activities in terms of cost reduction and increased productivity.

In times of crisis, detailed planning and control of financial resources are crucial. The development of flexible financial strategies, budgeting, and the identification of reserves for effective resource utilization are essential stages in cost management.

Managing costs for an industrial enterprise in the conditions of socio-economic crisis requires a comprehensive and flexible approach. The implementation of modern technologies, optimization of production processes, and rational resource management are crucial elements for successfully overcoming crisis challenges. Enterprises must actively respond to changes in the economic environment and implement innovations to ensure stability and efficiency in uncertain conditions.

COSTS, FIXED COSTS, VARIABLE COSTS, DIRECT-COSTS

ВСТУП

Відомо, що основним фактором, за допомогою якого підприємство може підвищити економічну результативність своєї діяльності та забезпечити конкурентоспроможність продукції, є зниження витрат. У останні роки велика увага приділяється проблемі скорочення витрат виробництва, проте на самих підприємствах недостатньо звертається увага на пошук резервів для підвищення ефективності діяльності. Аналіз витрат допомагає визначити їх ефективність, встановити, чи не будуть вони занадто великими, перевірити якість роботи за допомогою якісних показників, правильно встановити ціни, регулювати та контролювати витрати, планувати рівень прибутку та рентабельності виробництва. Управління витратами - це не мінімізація витрат, що може призвести до скорочення виробництва, але більш ефективне використання ресурсів підприємства, їх економія та максимізація виходу з них на всіх етапах виробничого процесу. Організація процесу управління витратами на підприємстві полягає в визнанні витрат, їх обліку, групуванні та розподілі, а також поданні їх у формі, зручній для подальшого аналізу та ухвалення управлінських рішень.

Основним фінансовим результатом діяльності підприємства є прибуток, який виступає джерелом ресурсів для його подальшого розвитку. Підвищити прибуток можна, збільшуючи обсяги виробництва або ціни на випускаєму продукцію, але це не завжди можливо та доцільно. Тому головною умовою збільшення прибутку підприємства є зниження витрат. Отже, організація та управління витратами є пріоритетним завданням для підприємства .

Практично на кожному підприємстві існують резерви для зниження витрат до раціонального рівня, що дозволяє досягти зростання економічної ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня конкурентоспроможності. Зниження витрат на одиницю продукції дозволяє підприємству встановлювати більш низькі та гнучкі ціни, що надає важливу перевагу перед конкурентами. Тому для кожного підприємства важливий аналіз

витрат та ефективне управління ними для досягнення високого економічного результату.

Останнім часом спостерігається тенденція до зростання витрат на виробництво через здорожчання сировини, матеріалів, пального, енергії, а також через зростання відсоткових ставок за користування кредитом, збільшення витрат на рекламу, представницькі витрати і т. д. Становлення ринкових відносин вимагає вдосконалення практики управління витратами на виробництво з урахуванням особливостей сучасного стану економічної кон'юнктури та міжнародного досвіду. Це дозволить підприємству вижити в конкурентній боротьбі, максимізувати прибуток та мінімізувати витрати, забезпечуючи рентабельну діяльність підприємства.

Ефективне управління витратами передбачає:

- Органічне поєднання зниження витрат із високою якістю послуги (продукції);

- Здатність забезпечити максимально високий рівень видачі з використання ресурсів підприємства;

- Організацію системи управління виробництвом, орієнтовану на постійний контроль витрат та пошук резервів їх ефективного зниження;

- Зосередження на запобіганні витрат, а не на їх обліку;

- Залучення до системи управління витратами всіх видів витрат;

- Оперативне отримання інформації про витрати та її аналіз;

- Широке впровадження ефективних методів зниження витрат;

- Підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства в зниженні витрат.

Дотримання принципів організації управління витратами створює базу для економічної конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки.

Висловлене вище обумовлює актуальність розглянутої кваліфікаційної роботи магістра.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ТОВ «Мастер+». Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес управління витратами на підприємстві та напрями його вдосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз управління витратами на підприємстві ТОВ «Мастер+» та розробка шляхів його вдосконалення. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити економічне зміст витрат на підприємстві;
- вивчити методи оцінки та управління витратами на підприємстві;
- виявити організаційні аспекти управління витратами на підприємстві;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати динаміку та структуру витрат підприємства;
- розробити шляхи оптимізації управління витратами на підприємстві.

Теоретичне значення дослідження полягає в аналізі, узагальненні та систематизації економічного змісту витрат підприємства та методів управління ними. Практичне значення роботи полягає в розробці на основі аналізу витрат підприємства за досліджуваний період заходів зі зниження витрат підприємства та підвищення ефективності їх управління.

Структура кваліфікаційної роботи магістра включає вступ, три розділи, висновки та рекомендації, перелік посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

1.1 Економічне зміст витрат підприємства

Кожне підприємство, перш ніж розпочати виробництво продукції, визначає, який прибуток та дохід воно може отримати. Прибуток підприємства залежить від таких показників, як ціна на послугу (продукцію), а також витрати на її виробництво. Ціна послуги (продукції) на ринку є результатом взаємодії попиту та пропозиції. Під впливом законів ринкового ціноутворення в умовах вільної конкуренції ціна послуги (продукції) не може бути вищою або нижчою за бажанням виробника чи покупця, вона автоматично вирівнюється. Інша справа - витрати на виробництво послуги (продукції) - витрати виробництва. Витрати можуть як зменшуватися, так і збільшуватися в залежності від обсягу використаних працюючих або матеріальних ресурсів, рівня техніки, організації виробництва та інших факторів. З цього випливає, що виробник має велику кількість важелів для зниження витрат, які він може вжити при вмілому управлінні.

У процесі виробництва продукції, надання послуг та виконання робіт суб'єктом господарювання витрачаються трудові, матеріальні та фінансові ресурси. Витрати за цими статтями у кінцевому підсумку формують собівартість товару. Величина цього показника суттєво впливає на кінцевий результат діяльності підприємства, яким може стати або прибуток, або збиток [2].

Витрати - це грошові або матеріальні ресурси, які витрачаються на виробництво товарів або надання послуг, забезпечення функціонування підприємства чи виконання конкретних дій. Це поняття охоплює різні види витрат, включаючи витрати на матеріали, працю, енергію, обладнання, послуги, рекламу, управління та інші. Витрати можуть бути вимірювані у грошовому

еквіваленті та представляти собою обов'язкові витрати для забезпечення нормальної діяльності підприємства.

Витрати можна класифікувати за різними критеріями, такими як призначення (виробничі, адміністративні, рекламні), часовий аспект (фіксовані, змінні), тип ресурсів (матеріальні, фінансові, людські), споживчий характер (постійні, змінні) та інші.

Ефективне управління витратами є важливою частиною стратегії управління підприємством, спрямованою на досягнення ефективності використання ресурсів, максимізацію прибутку та забезпечення сталого розвитку.

Витрати підприємства необхідно правильно враховувати. Це забезпечить належний контроль над їх ефективним використанням і дозволить правильно визначити фінансовий результат діяльності суб'єкта господарювання.[1]

Витрати - це сума ресурсів, яку підприємство чи організація витрачає на виробництво товарів чи надання послуг в конкретний період часу. Ці ресурси можуть бути виражені у грошовій формі та включати витрати на робочу силу, сировину, обладнання, енергію, амортизацію, податки, а також інші операційні та неопераційні витрати.

Витрати є важливим показником для керівництва підприємства, оскільки вони впливають на прибуток і можуть бути об'єктом управлінського аналізу та контролю. Ефективне управління витратами дозволяє оптимізувати витрати, забезпечуючи максимальний результат при мінімальних ресурсах.

Витрати можуть бути класифіковані за різними критеріями, такими як тип ресурсів (матеріальні, фінансові, людські), функціональна призначеність (виробничі, адміністративні, рекламні), часовий аспект (фіксовані, змінні), споживчий характер (постійні, змінні).

У контексті економіки та управління витрати є ключовим елементом при прийнятті рішень, формуванні бюджетів, аналізі фінансової діяльності та стратегічному плануванні підприємства. [5]

Затрати - це використані в процесі виробництва (з метою отримання продукції) ресурси, а також гроші, які необхідно сплатити за певні товари або

послуги. Виникнення затрат пов'язане з виплатою грошових коштів або зменшенням дебіторської заборгованості (збільшенням кредиторської заборгованості). Матеріальні затрати - це всі витрати, які не пов'язані з оплатою праці і можна легко відстежити за конкретним видом продукції чи послуг. Ця категорія затрат включає не лише традиційні прямі матеріальні витрати та прямі витрати на зовнішні послуги, а й непрямі матеріальні витрати, і інструментальні засоби чи інші витрати, які сильно залежать від продуктивності, а не від того, скільки часу триває процес .

Таблиця 1.1 – Різні тлумачення «витрат»

Зміст	Автори
Витрати – це прямі і непрямі, фактичні і можливі виплати або упущена вигода, необхідні для того, щоб залучити й отримати ресурси в межах даного напрямку	Мельник Л. Г., Корінцева О. І. [18]
Витрати – зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучень або розподілення власниками	Сук Л. К. [22]
Витрати – економічної категорії, що відображає вартість матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів та технологічного обслуговування процесу виробництва при створенні продукції.	Череп А. В. [11]
витрати – це сукупність грошових, матеріальних та моральних ресурсів, що використовують господарські підрозділи в процесі їх функціонування для досягнення певної мети	Кундеус О. М. [34]
Витратами, доцільно називати повністю або частково використані у процесі господарсько-фінансової діяльності підприємства запаси, необоротні активи, трудовий інтелектуальні ресурси, а також зменшення (погашення) зобов'язань підприємства перед бюджетом, кредиторами та іншими юридичними і фізичними особами.	Дерій В. А. [17]
Витрати – це вартість використання предметів праці (сировини, матеріалів, палива тощо), витрат на оплату праці та частини вартості використаних засобів праці у розмірі їх амортизації.	Атамас П. Й. [11]

У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику різних визначень категорії «затрати» як важливого фактора оцінки діяльності господарюючого суб'єкта в економічному середовищі [13]. За допомогою аналізу затрат можна

визначити ефективність витрат, виявити, чи не будуть вони зайвими, також аналіз підкаже, яку цінову політику встановити, як застосовувати інформацію про витрати на короткострокову та довгострокову перспективу, як регулювати та контролювати витрати, як спланувати реальний рівень прибутку до виробництва, систематичного аналізу та прогнозування витрат на виробництво продукції, як на найближчу, так і на віддалену перспективу.[5]

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика наукового визначення «витрати підприємства» [5, 7]

Види	Підхід	Автори
Економічне визначення	Витрати - виражені в грошовій формі розходи підприємств, підприємців, приватних виробників на виробництво, обіг, збут продукції.	Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Е.Б.
Понятійне визначення	Витрати — розмір ресурсів (для спрощення вимірюваний у грошовій формі), використаних в процесі господарської діяльності за певний часовий період.	Kistner К.-Р., Steven M.
Потребительське визначення	Витрати організації - загальний обсяг її поточних витрат, включаючи як виробниче споживання, так і не виробниче споживання.	Ребрін Ю.І.
Загальне	Всі грошові витрати організацій діляться на затрати, пов'язані з отриманням прибутку (на обслуговування і розвиток виробництва, реалізацію), не пов'язані з отриманням прибутку (витрати споживчого характеру, витрати на благодійні та гуманітарні цілі), та витрати примусового характеру (налоги, відрахування в цільові бюджетні та позабюджетні фонди, внески за обов'язковими видами страхування, створення резервних фондів, уплата штрафних санкцій).	

Ці визначення відображають різні аспекти інтерпретації поняття «витрати» в економіці та бізнесі. Вони розкривають різні області застосування та розуміння цього терміну залежно від контексту та цілей використання.

З економічного змісту всі грошові витрати організацій поділяються наступним чином:

- витрати, пов'язані з отриманням прибутку (на обслуговування і розвиток виробництва продукції, робіт, послуг, їх реалізацію);
- не пов'язані з отриманням прибутку (витрати споживчого характеру, витрати на благодійні та гуманітарні цілі);
- витрати примусового характеру (податки, відрахування до цільових та позабюджетних фондів, внески за обов'язковими видами страхування, створення резервних фондів, сплата штрафних санкцій) [8].

Аналіз витрат (табл. 1.3) дозволяє визначити ефективність витрат, встановити, чи не будуть вони зайвими, а також надає вказівки щодо встановлення цінової політики, застосування інформації про витрати на короткострокову та довгострокову перспективу, регулювання та контролювання витрат, планування реального рівня прибутку.

Таблиця 1.3 - Характеристика витрат

Види	Характеристика
Тип ресурсів	Матеріальні витрати: Включають витрати на сировину, матеріали, компоненти та інші матеріальні ресурси, необхідні для виробництва. Фінансові витрати: Охоплюють витрати на проценти за позиками, банківські операції, а також інші фінансові послуги та операції. Витрати на працю: Включають оплату праці, соціальні виплати, витрати на навчання та розвиток персоналу.
Функціональна призначеність	Виробничі витрати: Пов'язані з безпосереднім виробництвом товарів або наданням послуг, такі як сировина, праця, енергія. Адміністративні витрати: Включають витрати на управління та адміністрування, наприклад, зарплату управлінського персоналу та витрати на офісне забезпечення. Рекламні витрати: Пов'язані з маркетинговими та рекламними заходами для просування товарів чи

	послуг на ринку.
Часовий аспект	Фіксовані витрати: Залишаються незмінними незалежно від обсягу виробництва, наприклад, оренда приміщення. Змінні витрати: Змінюються пропорційно обсягу виробництва, наприклад, витрати на сировину.
Споживчий характер	Постійні витрати: Залишаються сталими навіть при зміні обсягу виробництва. Змінні витрати: Змінюються в залежності від обсягу виробництва чи надання послуг.
Залежність від виду продукції	Прямі витрати: Прямо пов'язані з конкретним видом продукції, наприклад, сировина. Косвенні витрати: Не можуть бути однозначно віднесені до конкретного продукту, наприклад, витрати на загальне управління.
По джерелу виникнення	Операційні витрати: Пов'язані з щоденною діяльністю підприємства. Неопераційні витрати: Витрати, які не є безпосередньо пов'язаними з основною діяльністю, наприклад, витрати на ліцензії або амортизацію.

Врахування та управління витратами є важливою частиною стратегії управління підприємством для досягнення ефективності та максимізації прибутку.

Класифікація витрат - це процес систематизації і групування витрат на підприємстві за різними ознаками або критеріями. Мета цього процесу - створення структурованої системи, яка дозволяє ефективно вивчати, аналізувати та керувати витратами підприємства.

Класифікація витрат може базуватися на різних ознаках, таких як призначення, поведінка при зміні обсягу виробництва, економічний зміст, функціональна ознака, об'єкт впливу, відповідальність, та інші. Основна мета такої класифікації - надати керівництву підприємства інструмент для зручного аналізу та управління витратами у всіх аспектах діяльності.

Наприклад, класифікація витрат за призначенням може включати виробничі витрати, збутові витрати, адміністративні витрати. За функціональною ознакою можуть виділятися прямі та непрямі витрати. За поведінкою при зміні обсягу виробництва - фіксовані та змінні витрати [11].

Така система класифікації витрат дозволяє краще розуміти структуру витрат, виявляти їх взаємозв'язок, а також раціонально планувати і керувати бюджетом підприємства.

Витрати можна класифікувати за різними критеріями в залежності від мети і завдань аналізу. Основні критерії класифікації витрат включають:

Таблиця 1.4 - Класифікації витрат

Ознака класифікації	Види витрат
За економічним змістом	Витрати предметів праці, засобів праці, самої праці
За ступенем впливу обсягу виробництва	Постійні, змінні
За центрами відповідальності та місцями виникнення	Цехові, дільничні, бригадні, службові тощо.
За періодичністю виникнення	Поточні, одноразові
За способом включення в собівартість продукції	Прямі, непрямі
За єдністю складу (однорідністю)	Одноелементні, комплексні
За кількістю випущеної продукції	Загальні (сукупні), витрати на одиницю продукції
За видами виробництва	Витрати основного виробництва, допоміжних, підсобних та обслуговуючих виробництв і господарств
За відношенням до технологічного процесу	Основні, накладні
За видами діяльності	Витрати основної діяльності (операційної), фінансової діяльності, інвестиційної діяльності
Згідно з роллю у процесі виробництва	Виробничі, невиробничі
За фазами кругообігу засобів	Постачально-заготівельні, виробничі, збутові
За ступенем готовності продукції (відношенням до кінцевого продукту)	Витрати в незавершеному виробництві, на товарний випуск
За охопленням плануванням	Планові, позапланові
За охопленням нормуванням	Нормовані, ненормовані
За доцільністю	Продуктивні, непродуктивні
Залежно від об'єкта управління	У місцях виникнення, у центрах витрат, у центрах відповідальності
Залежно від діяльності підприємства	Залежні, незалежні
За економічними елементами	Матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати
За калькуляційними статтями	Залежно від галузі національної економіки

Згідно з бухгалтерським обліком витрати діляться на такі категорії витрат (рис. 1.1):

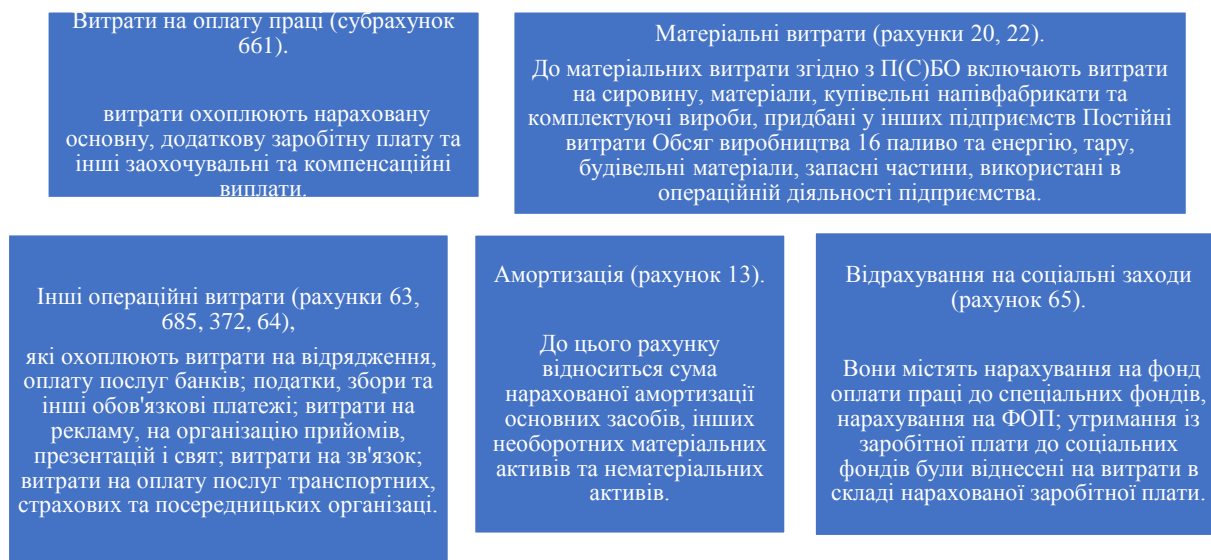


Рис. 1.1 - Види витрат (згідно з бухгалтерським обліком)

Щоб досягти певного економічного результату, підприємству необхідно управляти витратами, тобто не лише розробляти та впроваджувати рішення, але й здійснювати постійний контроль їх виконання. Уявлення про витрати підприємства базується на трьох важливих положеннях:

- Витрати можна визначити за допомогою використання ресурсів, відображаючи, скільки та яких ресурсів було витрачено під час виробництва та реалізації продукції протягом певного періоду.[12]

- Обсяг використаних ресурсів може бути представлений в натуральних та грошових одиницях. Проте в економічних розрахунках зазвичай використовується грошове вираження витрат [7].

- Визначення витрат часто можна пов'язати з конкретними завданнями. Тобто кількість використаних ресурсів у грошовому вираженні розраховують відповідно до основних функцій виробництва продукції та її реалізації взагалі на підприємстві або за виробничими підрозділами підприємства.

1.2 Методи оцінки управління витратами на підприємстві

На сьогоднішній день пошук раціонального механізму управління витратами є дуже актуальним, оскільки він враховує взаємозв'язки та

взаємозалежності окремих складових витрат. Такий механізм дозволяє об'єктивно діагностувати рівень формуючихся витрат, виявляти тенденції їх зміни та ефективно управляти як рівнем витрат, так і тенденціями їх формування, і це робиться без складних аналітичних розрахунків.

У сучасних умовах підприємства шукають ефективні стратегії управління затратами, оскільки правильне вирішення цього завдання сприяє збереженню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стійкого економічного результату. Раціональний механізм управління витратами дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, а також враховувати та оптимізувати витрати на основі актуальної інформації про їхні взаємозв'язки та динаміку змін.

Щоб ефективно управляти витратами підприємства, важливо застосовувати економічно обгрунтовану класифікацію витрат за певними ознаками. Така класифікація сприяє не лише об'єктивному обліку та плануванню витрат, але й більш точному їх аналізу, виявленню конкретних взаємозв'язків між видами витрат, оцінці їх впливу на рівень собівартості та рентабельності [20]. Ефективний механізм управління витратами повинен включати обмежену групу всіх складових елементів витрат для того, щоб мати можливість керувати формуванням цих компонентів та контролювати процедурність самого процесу. Взаємодія елементів механізму дозволяє знайти оптимальне поєднання складових витрат та результату. Сутність цього процесу управління витратами зводиться до знаходження оптимуму між усіма видами витрат, кожним з їх елементів і отриманим результатом (прибутком, обсягом виробництва і т. д.). Основні методи управління витратами включають (табл. 1.5):

Таблиця 1.5- Методи управління витратами

Метод	Характеристика
Позамовний метод	Застосовується при різноманітній діяльності підприємства. Витрати «збираються» за конкретними замовленнями, партіями або договорами, що відрізняються один від одного.
Попередільний метод	Застосовується при масовому виробництві однорідної продукції. Середні витрати на одиницю продукції визначаються діленням загальної суми витрат на кількість виробленої продукції.
Нормативний метод	Витрати обліковуються за встановленими нормативами, а собівартість продукції калькулюється ще на стадії планування виробництва. Метод дозволяє вести точний аналітичний облік і за відхиленнями фактичних затрат від нормативних контролювати загальну собівартість продукції.
Фактичний метод	«Збирається» сума фактично понесених витрат. Змішаний метод. Прямі витрати обліковують за фактичними даними, а накладні – за середнім коефіцієнтом розподілу.
Метод «директ-костинг»	Витрати поділяються щодо обсягу виробництва на постійні та змінні, а до собівартості виробленої продукції включаються тільки змінні виробничі витрати.
Метод «стандарт-костинг»	Планові витрати обліковуються на підставі системи існуючих стандартів. Аналітичний облік витрат за об'єктами не передбачається.
Метод «поглинутих» затрат	Загальні виробничі витрати відносяться на собівартість виробленої продукції та пропорційно розподіляються між реалізованою продукцією і продукцією, яка поки що перебуває на складі підприємства

Позамовчуваний метод витрат (або метод зворотної суми) (табл. 1.6) – це система обліку витрат, при якій витрати пов'язані конкретно з кожним замовленням чи партією товару. Вартість виробництва розподіляється між конкретними замовленнями або партіями товару, що дозволяє точно визначити вартість кожної одиниці продукції.

Таблиця 1.6- Характеристика позамовчуваного методу витрат

Характеристика позамовчуваній метод витрат	Точність обліку	Кожному замовленню або партії товару призначається точна вартість витрат, що дозволяє більш точно визначити собівартість продукції.
	Гнучкість управління	Витрати реєструються і враховуються для кожного конкретного замовлення, що надає підприємству гнучкість у відповіді на зміни у виробничому процесі та ринкових умовах.
	Індивідуальний підхід	Кожне замовлення може мати свої унікальні витрати, що враховується при визначенні собівартості.

Етапи використання:

1. Визначення витрат:

– Витрати розподіляються між конкретними замовленнями на основі фактично витрачених ресурсів і зусиль.

2. Реєстрація витрат:

– Для кожного замовлення ведеться облік витрат на виробництво, транспортування та збут продукції.

3. Контроль витрат:

– Здійснюється постійний контроль за розходуванням ресурсів та актуальністю витрат.

Переваги та недоліки позамовчуваного методу витрат позамовчуваного методу витрат (рис. 1.2):

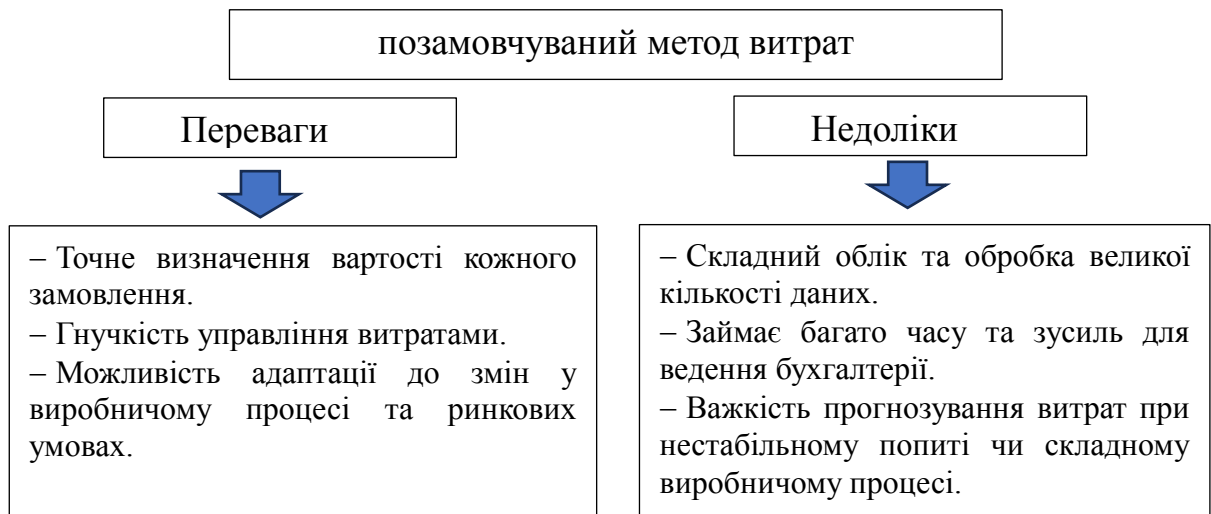


Рис. 1.2 - Переваги та недоліки позамовчуваного методу витрат

Позамовчуваний метод витрат є ефективним у виробничих умовах, де кожне замовлення має унікальні витрати та де необхідно точно визначати собівартість продукції. Однак він вимагає уваги до деталей та систематичного моніторингу для ефективного використання.

Попередільний метод витрат (табл. 1.7) – це система обліку витрат, при якій витрати розподіляються на окремі виробничі підрозділи чи процеси, а не на конкретні замовлення чи одиниці товару. Вартість виробництва розподіляється на передели, що дозволяє ефективно визначати собівартість продукції на основі загальних витрат.

Таблиця 1.7- Характеристика попередільний методу витрат

Характеристика попередільний метод витрат	Об'єднання витрат	Всі витрати об'єднуються на рівні виробничих підрозділів чи переделів, а не для конкретних замовлень.
	Система обліку	Ведеться облік витрат за технологічними переделями, які можуть включати кілька замовлень чи продукційних одиниць.
	Метод обчислення	Вартість розподіляється на переделах на основі об'єму виробництва чи інших ключових параметрів.

Етапи використання:

1. Визначення витрат на переделах:

– Витрати розподіляються на передели залежно від фактичного виробництва та використання ресурсів.

2. Розподіл витрат:

– Вартість виробництва розподіляється між переделями на основі об'єму виробництва або інших критеріїв.

3. Контроль витрат на рівні переделів:

– Постійний моніторинг витрат та результативності на рівні переделів.

Переваги та недоліки:

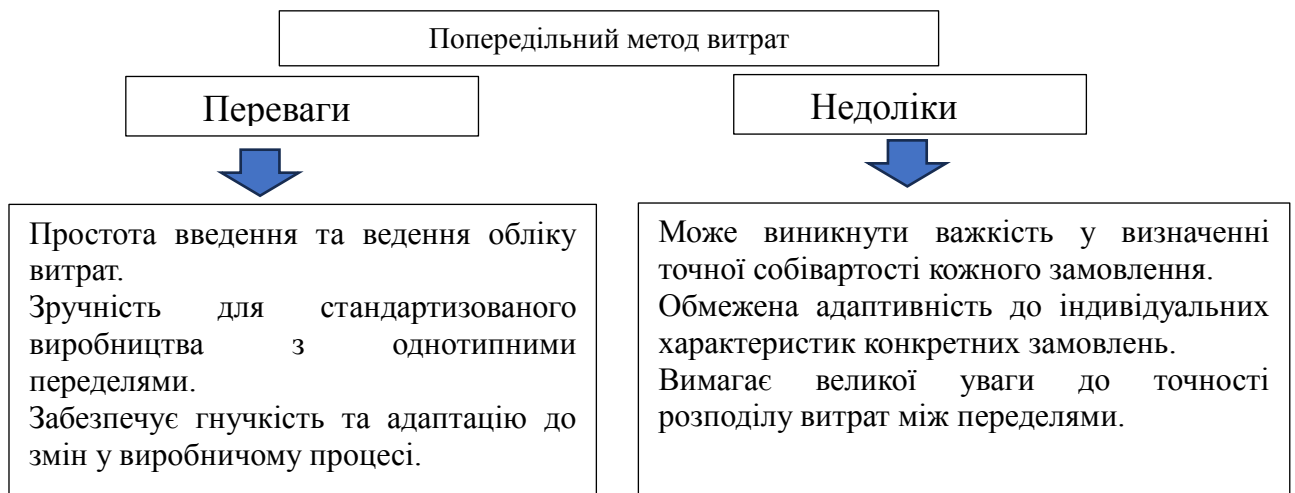


Рис. 1.3 - Переваги та недоліки попередільний методу витрат

Попередільний метод витрат є ефективним для підприємств, де існує стандартизований виробничий процес з однотипними переделями. Він дозволяє ефективно визначати собівартість на рівні переделів, але може викликати

складнощі при точному визначенні вартості окремих замовлень чи продукційних одиниць.

Метод директ-костингу (або метод прямого витрачання) (табл. 1.8) — це система обліку витрат, при якій витрати розподіляються лише на ті виробничі витрати, які можна безпосередньо пов'язати з конкретними замовленнями або одиницями товару. Відмінність методу полягає у відокремленні фіксованих та змінних витрат та їхньому розподілі в залежності від конкретного замовлення чи партії товару.

Таблиця 1.8- Характеристика методу директ-костингу

Характеристика методу директ-костингу	Розподіл за видами витрат	Витрати розподіляються лише на змінні та прямі витрати, відділяючи їх від фіксованих витрат.
	Зосередження на конкретних замовленнях	Акцент робиться на визначенні витрат, які пов'язані конкретно з виробництвом конкретного замовлення.
	Розподіл фіксованих витрат	Фіксовані витрати не розподіляються на кожне замовлення, а враховуються в окремому розділі.

Етапи використання:

1. Визначення змінних та прямих витрат:

Виділення змінних та прямих витрат, які можна прямо пов'язати з конкретними замовленнями.

2. Розподіл на основі конкретних замовлень:

Розподіл витрат лише на ті замовлення чи продукційні одиниці, які безпосередньо пов'язані з цими витратами.

3. Реєстрація фіксованих витрат:

Фіксовані витрати зараховуються в окремий розділ та не розподіляються на окремі замовлення.

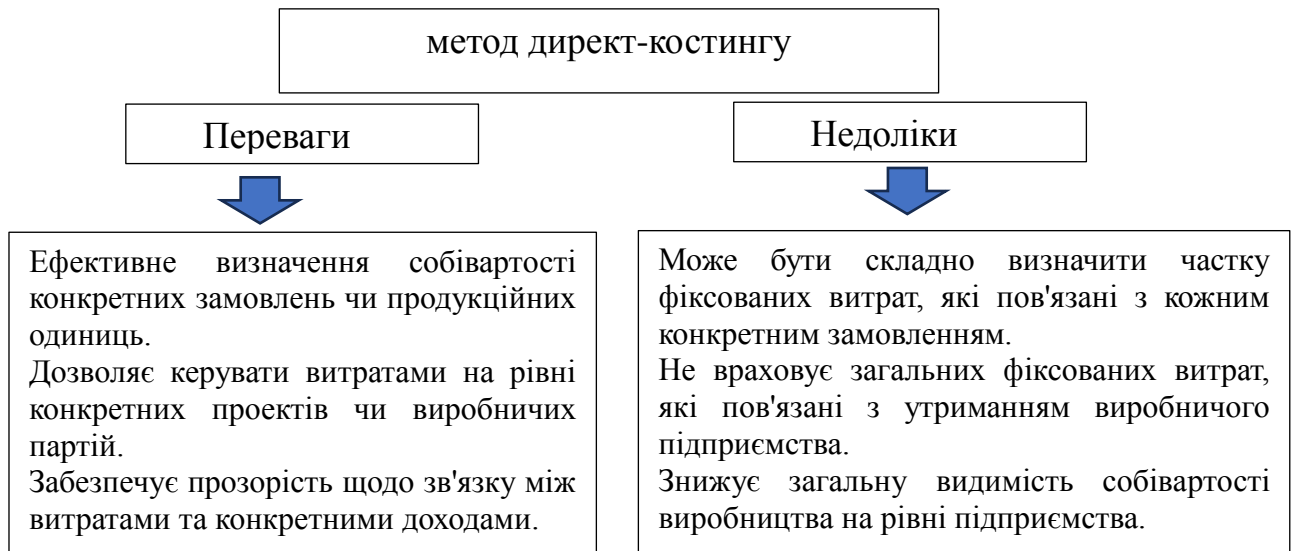


Рис.1.4 - Переваги та недолки методу директ-костингу

Метод директ-костингу є ефективним для підприємств, де потрібно чітко визначити витрати на рівні конкретних замовлень чи проектів. Він надає гнучкість та прозорість у керуванні витратами на рівні окремих виробничих одиниць, але може викликати труднощі у визначенні фіксованих витрат, що пов'язані з кожним замовленням.

1.3 Система управління витратами

Витрати підприємства є складним і різноманітним об'єктом управління в умовах соціально-економічної кризи. Особливості витрат як предмета управління включають:

- Динаміка: Вони постійно знаходяться в русі та змінюються, і їх розгляд у статичному вигляді є умовним і не відображає реального життя.
- Різноманіття: Це обумовлює багатоманіття методів, прийомів та засобів управління витратами.
- Складність вимірювання, обліку та оцінки: Немає абсолютно точних методів вимірювання та обліку витрат.
- Складність та протиріччя впливу на економічний результат: Вплив на економічний результат є складним і протиріччям.

Основні завдання управління витратами включають:

- Визначення ролі управління витратами як фактора підвищення економічних результатів діяльності.
- Визначення основних методів управління витратами.
- Визначення економічних та технічних методів та засобів вимірювання, обліку та контролю витрат на підприємстві.

Система управління витратами – це комплекс заходів, методів та інструментів, спрямованих на раціональне планування, контроль та оптимізацію витрат в організації. Головною метою такої системи є забезпечення ефективного використання ресурсів, зниження зайвих витрат та підвищення загальної ефективності підприємства.

Основні елементи системи управління витратами включають (табл. 1.9):

Таблиця 1.9 - Елементи системи управління витратами

Елемент	Характеристика
Планування витрат	Розробка детальних планів, які визначають обсяги та структуру витрат на різних етапах діяльності підприємства. Планування дозволяє визначити стратегічні цілі та спрямувати зусилля на досягнення їх.
Контроль витрат	Постійний моніторинг та аналіз фактичних витрат порівняно з планованими значеннями. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення, реагувати на них та коригувати стратегії управління.
Оптимізація витрат	Проведення аналізу для знаходження можливостей зменшення або оптимізації витрат без втрати якості продукції або послуг.
Класифікація витрат	Групування витрат за різними критеріями (призначення, поведінка при зміні обсягу виробництва, функціональна ознака тощо) для більш ефективного управління.
Внутрішній облік	Система обліку витрат, яка дозволяє вести детальний облік кожного елементу витрат та встановлювати їхній вплив на фінансовий результат.
Стимулювання раціонального споживання ресурсів	Впровадження систем стимулювання ефективного використання ресурсів та витрат.
Інформаційна система	Створення ефективної інформаційної системи для обробки та аналізу даних щодо витрат.

Запровадження системи управління витратами дозволяє підприємствам забезпечити ефективне використання ресурсів, збільшити прибутковість та стати більш конкурентоспроможними на ринку [20].

Отже, система управління витратами - це метаорієнтована, багаторівнева система, де об'єктом управління є витрати організації, а суб'єктом управління витратами - управлінська система.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Мастер+»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мастер+» було засноване в 2006 році та є підприємством, що займається виробництвом та реалізацією декоративного паперового ламінованого пластика «Arcobaleno» (далі - «ДБСП»), а також виробництвом різних видів дверей (ПВХ, металевих тощо). Досвід роботи на даному ринку складає понад 7 років, виробництво пластика розпочалось у червні 2008 року. Лінія пресування, офісні приміщення та цех з пропитки паперу орендуються у ТОВ «Капітал». У власності ТОВ «Мастер+» є комп'ютери, офісна техніка та два автомобілі. У ТОВ «Мастер+» немає філій та відокремлених підрозділів.

Структура управління ТОВ «Мастер», є лінійно-функціональною. Ця структура дозволяє проводити глибоку підготовку рішень та планів, а також звільняє керівника від глибокого аналізу проблем. До недоліків можна віднести відсутність тісних зв'язків та взаємодії між функціональними та лінійними органами.

У таблиці 2.1 представлені основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Мастер+» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.1 - Техніко-економічні показники ТОВ «Мастер+»

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. зміна 2020/2021 (+,-)	Темп росту, % гр. 5 – гр. 3*100%
1	Виручка від реалізації	23410,0	25890,0	23460,0	50,0	100,21
2	Собівартість реалізованої продукції	13260,0	14310,0	13990,0	730,0	105,5
3	Комерційні та управлінські витрати	2340,0	2200,0	2590,0	250,0	110,68
4	Прибуток від реалізації	10150,0	11580,0	9470,0	-680,0	93,3

№ п/п	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абс. зміна 2020/2021 (+,-)	Темп росту, % гр. 5 – гр. 3*100%
5	Прибуток до оподаткування	8170,0	9380,0	6880,0	-1290,0	84,21
6	Чистий прибуток	5137,0	6510,0	3290,0	-1847,0	64,04
7	Середньорічна вартість основних засобів	680,0	790,0	910,0	230,0	133,82
8	Середньорічна вартість активів	1024,0	1276,0	1318,0	294,0	128,71

Дана таблиця дозволяє здійснити аналіз динаміки та структури фінансово-економічних показників компанії за вказаний період.

Таблиця 2.2 - Аналіз фінансової стійкості підприємства (тис. грн.)

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. Джерела власних коштів	12881	21948	20479
2. Основні засоби та інші необоротні активи	2648	6541	5590
3. Наявність власних оборотних коштів (п.1 - п.2)	10233	15407	14889
4. Довгострокові кредити і позичкові кошти	0	0	0
5. Наявність власних та довгострокових позичкових джерел формування запасів та витрат (п.3 + п.4)	10233	15407	14889
6. Короткострокові кредити і позичкові кошти	0	0	0
7. Наявність власних, довгострокових та короткострокових позичкових джерел формування запасів та витрат (п.5 + п.6)	10233	15407	14889
8. Величина запасів та витрат	1286	1071	777
9. Перевищення (+) / зменшення (-) власних оборотних коштів (п.3 - п.8)	8947	14336	14112
10. Перевищення (+) / зменшення (-) власних та довгострокових позичкових джерел формування запасів та витрат (п.5 - п.8)	8947	14336	14112
11. Перевищення (+) / зменшення (-) загальної величини формування запасів та витрат (п.7 - п.8)	8947	14336	14112
Тип фінансової ситуації S (1;1;1)	S (1;1;1)	S (1;1;1)	S (1;1;1)

Аналіз таблиці 2.2, що відображає фінансову стійкість підприємства, дозволяє виявити ключові економічні показники за роки 2019, 2020 та 2021:

1. Джерела власних коштів: Спостерігається зростання від 12,881 тис. грн. у 2020 році до 21,948 тис. грн. у 2021 році, але зниження до 20,479 тис. грн. у 2015 році. Цей показник вказує на зміну рівня власного капіталу підприємства.

2. Основні засоби та інші необоротні активи: Спостерігається збільшення з 2,648 тис. грн. у 2019 році до 6,541 тис. грн. у 2021 році, але потім знову зниження до 5,590 тис. грн. у 2019 році. Цей показник вказує на зміну структури та обсягу основних активів.

3. Наявність власних оборотних коштів: Цей показник вказує на доступність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань. Спостерігається збільшення з 10,233 тис. грн. у 2019 році до 15,407 грн. у 2020 році, але знову зниження до 14,889 тис. грн. у 2020 році.

4. Долгострокові кредити і заємні кошти: За розглядуваний період немає змін в цьому показнику.

5. Наявність власних та довгострокових позичкових джерел формування запасів та витрат: Цей показник вказує на суму грошових коштів, які можуть бути використані для формування запасів та витрат. Його зростання з 10,233 тис. грн. у 2020 році до 15,407 тис. грн. у 2020 році і подальше зменшення до 14,889 тис. грн. у 2021 році може свідчити про зміни в стратегії фінансування.

6. Короткострокові кредити і заємні кошти: Немає змін за розглядуваний період.

7. Наявність власних, довгострокових та короткострокових позичкових джерел формування запасів та витрат: Сума всіх джерел фінансування формування запасів та витрат. Цей показник вказує на сумарну готівку та кредитні можливості для покриття потреб у запасах. Спостерігається взаємозв'язане зростання та зменшення з 10,233 тис. грн. у 2019 році до 15,407 тис. грн. у 2020 році та 14,889 тис

Фінансова стійкість може залежати від ряду зовнішніх факторів:

- попит та пропозиція на товари, роботи, послуги;
- формовані ціни та система ціноутворення;
- рівень фінансового стану покупця, його бажання та можливості своєчасно сплачувати зобов'язання;

- нерозвинена система вексельного обігу, інфляція.

У цьому випадку трьохкомпонентний критерій свідчить, що підприємство знаходиться в абсолютно стійкому фінансовому стані, що позитивно характеризує його фінансове положення.

Результати проведеного аналізу дозволяють зробити наступні рекомендації: покращити взаємовідносини з постачальниками та споживачами з метою зниження дебіторської та кредиторської заборгованості; знаходити вигідні джерела короткострокового фінансування.

Таблиця 2.3 - Динаміка витрат ТОВ «Мастер» (тис. грн.)

№	Найменування статті витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміни, (+/-) 2019-2021 гг.	Темп росту, %
1	Транспортні витрати	290	310	315	25	108,62
2	Витрати на оплату праці	650	710	760	110	116,92
3	Відрахування на соціальні потреби	140	165	174	34	124,28
4	Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю	260	209	230	-30	88,46
5	Амортизація основних засобів	59	61	54	-5	91,52
6	Відрахування в ремонтний фонд	110	42	40	-70	36,4
7	Витрати на зберігання, переробку, сортування та упаковку товарів	60	65	71	11	118,3
8	Витрати на рекламу	134	43	110	-24	82,08
9	Втрати товарів і технологічні відходи	52	24	38	-14	73,07
10	Витрати на тару	37	36	42	5	113,51
11	Інші витрати	548	493	756	208	137,95
12	Всього	2340	2200	2590	250	110,68

1. Транспортні витрати: Витрати на транспортування зазначеної суми в 2019, 2020 та 2021 роках зросли на 25 тис. грн., представляючи темп росту в 108,62%.

2. Витрати на оплату праці: Витрати на заробітну плату збільшились на 110 тис. грн. в 2021 році порівняно з 2019 роком, що відзначає темп росту в 116,92%.

3. Відрахування на соціальні потреби: Відрахування на соціальні потреби зросли на 34 тис. грн. за відзначений період, що відповідає темпу росту в 124,28%.

4. Витрати на оренду та утримання об'єктів: Витрати на оренду та утримання зменшились на 30 тис. грн. в 2021 році, складаючи 88,46% від рівня 2013 року.

5. Амортизація основних засобів: Амортизація зменшилась на 5 тис. грн. в 2021 році порівняно з 2019 роком, що становить 91,52% від початкового рівня.

6. Відрахування в ремонтний фонд: Відрахування в ремонтний фонд в 2015 році зменшились на 70 тис. грн., представляючи темп росту в 36,4%.

7. Витрати на зберігання та упаковку товарів: Витрати на ці цілі зросли на 11 тис. грн. в 2021 році, представляючи темп росту в 118,3%.

8. Витрати на рекламу: Витрати на рекламу скоротились на 24 тис. грн. в 2021 році порівняно з 2019 роком, що становить 82,08% від початкового рівня.

9. Втрати товарів і технологічні відходи: Втрати товарів і технологічні відходи зменшились на 14 тис. грн. в 2021 році, що відзначає темп росту в 73,07%.

10. Витрати на тару: Витрати на тару зросли на 5 тис. грн. в 2021 році, представляючи темп росту в 113,51%.

11. Інші витрати: Інші витрати збільшились на 208 тис. грн. в 2021 році, що відповідає темпу росту в 137,95%.

12. Всього: Загальні витрати склали 2590 тис. грн. в 2021 році, збільшившись на 250 тис. грн. за відзначений період, що представляє темп росту в 110,68%. Найвищий приріст витрат у період з 2019 по 2021 роки демонструють такі статті витрат ТОВ «Мастер»:

- інші витрати – темп росту 137,95%;
- витрати на зберігання, обробку, сортування та упаковку товарів – темп росту 118,3%;
- витрати на оплату праці – темп росту 116,92%;
- відрахування на соціальні потреби – темп росту 124,28%.

Від'ємну динаміку спостерігаємо у наступних статтях витрат ТОВ «Мастер+»:

- витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентаря – темп росту 88,46%;

- амортизація основних засобів – темп росту 91,52%;
- відрахування в ремонтний фонд – темп росту 36,4%;
- витрати на рекламу – темп росту 82,08%;
- втрати товарів і технологічні відходи – темп росту 73,07%.

Отже, з метою економії та скорочення витрат ТОВ «Мастер» необхідно переглянути структуру інших витрат. Основні резерви економії полягають у зменшенні витрат на закупівлю господарських матеріалів, відрядні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів.

2.2 Оцінка ефективності процесу управління витратами ТОВ «Мастер+»

Далі розглянемо основні переваги та недоліки системи управління витратами ТОВ «Мастер».

До завдань управління витратами ТОВ «Мастер» можна віднести:

- визначення ролі витрат як фактора підвищення економічних результатів діяльності;
- розрахунок витрат за окремими підрозділами підприємства;
- визначення необхідних витрат на одиницю продукції;
- підготовка інформаційної бази, що дозволяє оцінити витрати при виборі та прийнятті господарських рішень;
- пошук резервів зниження витрат на всіх етапах господарського процесу та в усіх підрозділах підприємства.

При організації управління витратами керівництво ТОВ «Мастер» дотримується ряду принципів, які дозволяють створити базу економічної конкурентоспроможності.

Принципи управління витратами - це найбільш загальні, основоположні правила та рекомендації, які повинні враховуватися та виконуватися в практичній діяльності на всіх рівнях управління.

Отже, принципи управління витратами в ТОВ «Мастер+» включають в себе:

1. Системний підхід до управління затратами: Цей принцип передбачає вивчення об'єкта управління та управляючої системи спільно і нероздільно. Системний підхід означає використання системного аналізу та синтезу в кожному управлінському рішенні. Цей підхід виявляється в оцінці ефективності управління витратами за ефективністю самого слабкого ланцюжка системи.

2. Єдність методів на всіх рівнях управління витратами: Методична єдність передбачає єдині вимоги до інформаційного забезпечення, планування, обліку та аналізу витрат. Необхідно встановлення єдності і підпорядкованості використовуваних критеріїв ефективності.

3. Управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції: Життєвий цикл продукції складається з процесу створення, розробки, виробництва, експлуатації, обігу та утилізації продукту.

4. Органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції: Конкурентоспроможність підприємства в багатому відношенні залежить від конкурентоспроможності продукції, яка визначається співвідношенням ціни та якості. Оптимальний баланс між якістю та витратами на кожному етапі життєвого циклу продукту досягається грамотним управлінням на основі досліджень та економічних розрахунків.

5. Недопущення зайвих витрат: Заходи для уникнення надмірних витрат та оптимізації процесів.

6. Широке впровадження ефективних методів зниження витрат: Використання сучасних та ефективних методів для зменшення витрат.

7. Підвищення інтересів усіх підрозділів підприємства в зменшенні витрат: Заохочення всіх структурних підрозділів компанії активно брати участь у процесі зниження витрат.

Таблиця 2.7 - Класифікація витрат, яка використовується в управлінському обліку ТОВ «Мастер+»

№ п/п	Напрямки управлінського обліку	Класифікаційні ознаки та групи
1	Процес прийняття управлінських рішень	Явні та альтернативні; Релевантні та нерелевантні; Ефективні та неефективні.

№ п/п	Напрямки управлінського обліку	Класифікаційні ознаки та групи
2	Процес прогнозування	Короткострокові та довгострокові.
3	Процес планування	Плановані та неплановані.
4	Процес нормування	Стандарти, норми та нормативи та відхилення від них.
5	Процес організації	За місцями та сферами виникнення; за функціями діяльності та центрами витрат.
6	Процес обліку	Одноелементні та комплексні; За статтями калькуляції та економічними елементами; Постійні та змінні; Прямі та опосередковані; Основні та накладні; Поточні та одноразові.
7	Процес контролю	Контрольовані та неконтрольовані.
8	Процес регулювання	Регульовані та нерегульовані.
9	Процес стимулювання	Обов'язкові та стимулюючі.
10	Процес аналізу	Фактичні; прогнозні, планові; кошторисні; стандартні; загальні та структурні; повні та часткові.

Процес прийняття управлінських рішень неможливий без ефективної системи економічного аналізу, що дозволяє оцінити досягнуті результати діяльності організації, визначати внутрішні та зовнішні резерви її подальшого розвитку. З цією метою витрати групуються за фактичними, прогнозними, плановими, кошторисними тощо. Під час аналізу вивчається як загальний обсяг витрат, так і окремі її елементи і статті, тобто структура.

На даний момент компанія ТОВ «Мастер+» використовує метод обліку витрат «Standard-Costing». Метод стандарт-кост (Standard-Costing) є традиційним та водночас найбільш популярним на практиці методом обліку нормативних витрат.

Основними перевагами методу стандарт-кост, який використовується офісом ТОВ «Мастер+», є забезпечення жорсткого контролю за витратами ресурсів та ефективне управління процесами виробництва, оскільки виникаючі відхилення автоматично сигналізують про порушення запланованого ходу

виробничого процесу, тим самим створюючи умови для відповідної реакції та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Недоліки цього методу обумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами.

Перш за все, обчислення та детальний аналіз відхилень можуть створювати помилкове враження про ретельний контроль над усіма значущими факторами, проте при цьому упускається аналіз якості продукції. Вдруге, нормативи піддаються регулярному перегляду, а менеджери, відповідальні за встановлення нормативів, завжди намагаються їх завищити, що призводить до помилкового враження, ніби підрозділ підприємства працює дуже ефективно. Втретє, деякі відхилення можуть мати спонтанний характер і їх не можна пояснити дією або бездіяльністю менеджерів (наприклад, відхилення, спричинені змінами на ринковій кон'юнктурі). В-четверте, інтерпретація інформації про відхилення може ускладнюватися взаємозалежністю факторів (прибуткове відхилення за ціною закупівлених матеріалів може вплинути на неблагоприятні відхилення за витратами на їх виробництво). Вп'яте, стандарт-кост може виявитися для підприємства досить витратним методом обліку, сприяти росту трансакційних витрат. Вшосте, в умовах стандарт-коста іскажується інформація про собівартість продажів, оскільки розподіл непрямих витрат має вельми умовний характер і призводить до заниження собівартості одних продуктів та завищення – інших. Всьоме, стандарт-кост сумнівний з точки зору призначення ціни на продукт (на основі собівартості), оскільки ціна формується на ринку під впливом попиту та пропозиції.

Отже, ТОВ «Мастер+» також повинно переглянути використовуваний метод управління витратами, оскільки він не враховує специфіку діяльності торговельного підприємства та має досить великий перелік недоліків, вказаних вище.

В даний момент ТОВ «Мастер+» використовує метод стандарт-кост (Standard-Costing), який не враховує специфіку діяльності офісу та має суттєві недоліки. У умовах стандарт-коста спотворюється інформація про собівартість

продажів, оскільки розподіл непрямих витрат має дуже умовний характер і призводить до заниження собівартості деяких продуктів і завищення інших.

Отже, основними напрямками вдосконалення управління витратами ТОВ «Мастер+» є зменшення інших витрат і вибір іншого методу управління витратами, який буде більш адаптований до діяльності виробничо-торгового підприємства. Крім того, для більш ефективного управління витратами слід розглянути економічну доцільність впровадження в діяльність ТОВ «Мастер» програмного продукту (автоматизація управління витратами).

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ3.1 Розробка заходів, спрямованих на вдосконалення управління витратами
ТОВ «Мастер+»

Під час дослідження практики управління витратами ТОВ «Мастер+» було виявлено три перспективних напрямки вдосконалення управління витратами на торговельному підприємстві:

1. Впровадження в діяльність ТОВ «Мастер+» нового методу управління витратами, а саме методу обліку витрат по потоках (Value Stream Costing).

2. Скорочення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» за рахунок зменшення витрат на придбання господарських матеріалів, командировочні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів;

3. Автоматизація системи управління витратами ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту.

Далі розглянемо ці заходи та розрахуємо їх економічну ефективність.

Для конкретизації положень системи управління витратами ТОВ «Мастер+» необхідно виконати наступні завдання:

1. Процесне опис діяльності ТОВ «Мастер+»: Ретельно описати всі етапи діяльності підприємства, включаючи виробництво, постачання, реалізацію та інші ключові бізнес-процеси.

2. Виділення об'єктів та суб'єктів управління витратами: Ідентифікувати всі об'єкти, на які впливають витрати (наприклад, матеріали, праця, послуги) і визначити суб'єкти управління витратами (менеджмент, відділи, відповідальні особи).

3. Визначення способів організації процесу управління: Розглянути різні методи та підходи до управління витратами та визначити той, який найкраще відповідає конкретним потребам ТОВ «Мастер+».

4. Розробка методичних положень: Розробити методики та правила для ідентифікації, класифікації та розподілу витрат по бізнес-процесах, центрах витрат та визначення відповідальності за дотримання нормативів.

5. Упорядкування інформаційного забезпечення: Створити систему збору, обробки та аналізу інформації про витрати для ефективного управління. Враховати автоматизовані інструменти для обліку та аналізу.

6. Вибір методів оцінки ефективності управління витратами: Визначити критерії та методи оцінки ефективності управління витратами, які відповідають стратегічним та тактичним цілям підприємства.

Ці етапи допоможуть створити конкретний та ефективний механізм управління витратами в контексті ТОВ «Мастер+».

Ефективна система управління витратами ТОВ «Мастер» дозволить створити прозору для керівництва та легко управляєму фінансову структуру, вирішить багато типових проблем економічної неефективності та зменшить ймовірність дороговартісних помилок. Результатом побудови якісної системи є як підвищення ефективності оперативного (щоденного) управління, так і досягнення стратегічних цілей компанії.

Заходи № 1. Впровадження в діяльність ТОВ «Мастер+» методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing).

Відносно новий та малодосліджений метод управлінського обліку витрат за потоками створення цінності - Value-Stream Costing. Розглянемо відмінності використовуваного методу стандарт-кост ТОВ «Мастер» та переваги методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing).

Метод управлінського обліку витрат за потоками створення цінності (Value-Stream Costing) є підходом до обліку і аналізу витрат, спрямованим на ідентифікацію та оцінку затрат в межах конкретних бізнес-процесів чи потоків створення цінності в організації. Цей метод дозволяє докладно вивчати, які

конкретні етапи чи процеси сприяють створенню цінності в продукції чи послугах компанії.

Основні характеристики методу Value-Stream Costing включають (табл 3.1):

Таблиця 3.1 - Характеристика методу Value-Stream Costing

Ідентифікація потоків створення цінності	Визначення та аналіз ключових бізнес-процесів, що призводять до створення цінності для клієнтів.
Категоризація витрат	Розподіл витрат відповідно до конкретних потоків створення цінності, що дозволяє з'ясувати, які етапи процесу споживають більше ресурсів.
Оцінка результативності	Можливість визначення ефективності конкретних бізнес-процесів та їх вплив на фінансові показники компанії.
Призначення відповідальності	Установлення відповідальності за конкретні бізнес-процеси та їх фінансові результати.
Природність для Lean-підходів	Метод Value-Stream Costing часто використовується в Lean-підходах до виробництва, де акцент робиться на ефективності та усуненні марнотратних процесів.

Цей метод дозволяє підприємствам отримати глибше розуміння витрат та ефективніше управляти ними на рівні конкретних процесів чи потоків створення цінності.

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз методу стандарт-кост і методу обліку витрат за потоками створення цінності

критерій порівняння	Метод стандарт-кост (Standard-Costing)	Метод управління затратами за потоками (Value-Stream Costing)
1. Історія виникнення	Нач. XX в. П. Лонгмью пропонує ідею стандарт-коста в 1902 р. Виникнення пов'язане із преодоленням «історичності» обліку. Кон. XX - Нач. XXI в. Книга «Practical Lean Accounting» в 2004 р. Б. Маскеллі та Б. Багаллі. Виникнення пов'язане з поширенням концепції бережливого виробництва.	

критерій порівняння	Метод стандарт-кост (Standard-Costing)	Метод управління затратами за потоками (Value-Stream Costing)
2. Основна задача методу	Сниження затрат оперативним контролем відхилень фактичних витрат від нормативних значень. Сниження затрат шляхом прискорення потоку цінності, скорочення витрат та постійного удосконалення бізнес-процесів.	Спрямований на зниження витрат шляхом оперативного контролю за відхиленнями фактичних витрат від їх нормативних значень. Зорієнтований на зниження витрат шляхом прискорення потоку цінності, скорочення витрат і постійного удосконалення бізнес-процесів.
3. Об'єкт обліку затрат	Продукт; витрати можуть обліковуватися за підрозділами, місцями та центрами витрат. Потік створення цінності як сукупність процесів, які створюють цінність продукту для споживача.	Кінцевим об'єктом обліку є продукт. Витрати можуть обліковуватися за підрозділами, місцями та центрами витрат. Об'єктом обліку є потік створення цінності як сукупність процесів, які створюють цінність продукту з точки зору споживача.
4. Класифікація затрат	Прямі та косвенні затрати; облік стандартних та їх відхилень. Середні, а не фактичні витрати; класифікація на матеріальні та конверсійні. Урахування лише фактичних, а не середніх витрат.	Всі витрати поділяються на прямі та косвенні. Ведеться облік стандартних (нормативних) витрат та їх відхилень від фактичних. Всі витрати діляться на витрати потоків та витрати позапотоків областей. Всі витрати класифікуються на матеріальні та конверсійні. Ведеться облік тільки фактичних витрат, а не середніх.
5. Розподіл затрат	Розподіл косвенних затрат між продуктами, так як вони беруть участь у виробництві. До 90% витрат прямо відносяться до потоків. Витрати позапотоків областей, які складають невелику частину витрат, не розподіляються для уникнення спотворення інформації. Розподіляється лише невелика частина позапотоків витрат для мотивації співробітників.	Не прямі витрати розподіляються між продуктами, оскільки вони беруть участь у виробництві. Зазвичай до 90% витрат підприємства відносяться до потоків. Витрати позапотоків областей, які становлять невелику частину витрат, не розподіляються, оскільки розподіл завжди є суб'єктивним і може призвести до спотворення інформації. Лише невелика частина витрат позапотоків областей розподіляється з метою мотивації працівників до більш інтенсивного використання ресурсів або зниження витрат (наприклад, витрати на оренду приміщень).
Запаси	Запаси оцінюються відповідно до нормативів.	Запаси майже відсутні, оскільки виробництво організоване за принципом «точно в строк», коли всі матеріали постачаються в необхідній кількості, в потрібне місце і саме за назначений термін для виробництва, збирання або реалізації готової продукції.
Ціноутворення	Ціни визначаються на основі повної нормативної собівартості продукції. Формула: Собівартість + Прибуток = Ціна.	Ціни формуються ринком. Таким чином, об'єктом управління з боку підприємства будуть собівартість та прибуток від продажу. Формула: Ціна – Собівартість = Прибуток.
Аналітичний інструментарій	На основі щомісячно формуваних звітів-повідомлень про відхилення фактичних витрат від	Метою є оперативне виявлення причин відхилень, прийняття заходів щодо їх усунення та запобігання в майбутньому. Аналіз витрат

	установлених нормативів проводиться факторний аналіз відхилень.	потоків спрямований на скорочення непродуктивних потужностей та більш повне використання вільних потужностей при відносно незмінному рівні конверсійних витрат.
Звітність про збитки та прибутки	Управлінський звіт про збитки і прибутки формується щомісяця і містить інформацію про обсяги реалізації, нормативну собівартість реалізованої продукції, нормативний валовий прибуток, відхилення від нормативів, фактичний валовий прибуток, управлінські та комерційні витрати.	Управлінський звіт про збитки і прибутки формується щотижня і відображає доходи та витрати потоків, витрати позапотоківих областей, фінансовий результат та рентабельність потоків, зміну запасів підприємства, загальний фінансовий результат підприємства.
Прийняття економічних рішень	Рішення, такі як «чи приймати додаткове замовлення», «виробляти самостійно чи купувати», про асортимент виробів тощо, приймаються на основі прибутку та рентабельності продуктів.	Рішення по ціноутворенню ґрунтуються

При використанні методу управлінського обліку витрат за потоками в ТОВ «Мастер+», інформація про витрати не спотворюється суб'єктивним розподілом, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Основна частина витрат ТОВ «Мастер+» (до 90%) прямо відноситься до потоків цінності, тому в таких умовах майже немає потреби в розподілі. Значно зменшується кількість трансакцій і трудомісткість управлінського обліку, оскільки виключається велика частина операцій зі збору та аналізу даних, складання звітів, що притаманні стандарт-косту.

Структуроване порівняння різних методів управлінського обліку сприяє кращому розумінню їх суті і змісту, а з практичної точки зору дозволяє передбачити труднощі, з якими можна зіткнутися при впровадженні цих методів на підприємстві.

Увага керівництва ТОВ «Мастер+» повинна бути спрямована на те, щоб уникнути дій, які не додають цінності продукту (тобто втрат), і таким чином максимізувати цінність продукту для споживачів. У нових умовах інформаційні потреби управління визначають необхідність переосмислення основних завдань системи управлінського обліку підприємства.

Впровадження управлінського обліку дозволяє ефективно та оперативно вирішувати комплекс завдань:

– Здійснювати планування господарської діяльності за допомогою бюджетування;

– Контролювати та оптимізувати витрати за допомогою оперативного отримання інформації;

– Аналізувати відхилення фактичних показників від планових на основі управлінських звітів.

Способами реалізації цих завдань є:

Управлінська (внутрішня) та фінансова (зовнішня) звітність;

Оперативний облік;

Бюджетування.

Засобами реалізації цих завдань є:

– Бюджет доходів і витрат;

– Бюджет руху грошових коштів;

– Прогнозний (плановий) баланс.

Відповідно до всіх видів бюджетів, які використовуються на підприємствах, автоматизація управлінського обліку дозволяє здійснювати контроль реалізації планів, аналізувати відхилення фактичних показників від бюджетних, коригувати їх та приймати управлінські рішення.

Організація управлінського обліку базується на певних принципах управлінської політики компанії. До них відносяться:

– Періодичність, яка відповідає виробничим циклам.

– Послідовність інформації та її багатократне використання.

– Формування показників звітності, прийнятних для всіх рівнів управління.

– Застосування бюджетування.

– Оцінка результатів діяльності окремих структурних підрозділів (ЦФО).

– Достовірність, повнота, оперативність інформації, можливість аналізу.

– Застосування єдиної одиниці вимірювання.

Побудова та організація діяльності служби управлінського обліку ТОВ «Мастер+» є подією, яка вимагає затрат часу та фінансів. Не кожен керівник бачить необхідність та доцільність впровадження такої служби. Однак в умовах гострої конкурентної боротьби за ринки збуту підприємства змушені

розробляти стратегії діяльності на короткострокову та довгострокову перспективи, шукати шляхи скорочення собівартості. Головний помічник у вирішенні цих завдань - управлінський облік. Процес формування системи управлінського обліку на підприємстві є складним і тернистим.

Варто відзначити, що успіх цього заходу, передусім, залежить від дальновидності, професіоналізму та бізнес-хисту керівника підприємства. Якщо керівник має хоча б деяке уявлення про процеси бюджетування, аналізу, формування бізнес-стратегії діяльності, то це вже половина успіху.

Бухгалтеру-аналітику або консультанту з питань управлінського обліку не буде важко переконати керівника в доцільності витратити кошти і час на створення служби бухгалтерського управлінського обліку. Передусім важливо визначити функції та взаємозв'язки структурних підрозділів, розробити організаційно-виробничу схему. Дуже важливо грамотно скласти посадові інструкції працівників цієї служби, включаючи розробку стандартів робочого місця. Оскільки функції та завдання служби управлінського обліку різко відрізняються від фінансового обліку, необхідно підібрати спеціалістів відповідної кваліфікації. Це повинні бути працівники, що володіють знаннями методик економічного аналізу, планування, статистики, менеджменту та бухгалтерського обліку.

Найважливішим фактором при створенні системи управлінського обліку є її економічна ефективність. Це ті вигоди, які підприємство отримує від наявності системи обліку завдяки покращенню якості прийнятих рішень. Впровадження та експлуатацію системи управлінського обліку можна вважати обґрунтованими лише тоді, коли отриманий позитивний ефект перевищує необхідні для створення цієї системи витрати.

Немаловажну роль у вирішенні поставленої задачі відіграє мотивація персоналу підприємства. Внутрішню звітність можна визначити як систему деталізованої та конкретної інформації про майно, капітал, зобов'язання, доходи та витрати організації, господарські процеси та їх результати, про внутрішні та зовнішні фактори, що вплинули на досягнуті результати, і яка є необхідною для

управлінського персоналу для прогнозування, планування, організації контролю та регулювання діяльності господарюючого суб'єкта.

Внутрішня управлінська звітність необхідна ТОВ «Мастер», передусім:

– по-перше, для надання інформації по різних напрямках прив'язки витрат;
– по-друге, для формування інформації, за допомогою якої можливо проведення порівняльного аналізу ключових виробничих показників;

– по-третє, внутрішня звітність надає можливість оцінити ризики діяльності по різних напрямках, включаючи ризики банкрутства та інвестиційних вкладень;

– по-четверте, внутрішня звітність дозволяє визначити ступінь відповідальності управлінського персоналу перед акціонерами, інвесторами та власниками організації за прийняті ними рішення.

Процедуру складання управлінської звітності можна представити у вигляді такої послідовності дій:

визначення користувачів інформації та моделі її надання;

складання схеми формування внутрішньої звітності та визначення власників вихідної інформації;

розробка форм звітності, визначення строків та відповідального за їх надання;

делегування відповідальності отримати інформацію від її власників відповідальній особі.

Заходом щодо зменшення інших витрат ТОВ «Мастер» та підвищення ефективності торгової діяльності є розвиток маркетингового відділу. Необхідність проведення маркетингової роботи, спрямованої на свого покупця, для зниження рівня витрат обігу підтверджується практикою. У зв'язку з цим необхідно приймати заходи з вдосконалення служби вивчення попиту, розширювати торгівлю за попередніми замовленнями населенню.

Для забезпечення конкурентоспроможності необхідно систематично вивчати кон'юнктуру ринку та прагнути найбільш повно задовольняти покупецький попит з метою розширення своєї частки на ринку. При цьому слід приділяти увагу оцінці діяльності конкурентів. З урахуванням того, що ціна

товару є сукупною величиною витрат і прибутку, конкурентоспроможність торгового підприємства залежить від загальної суми його витрат.

Покращенню товарообігу та скороченню часу обігу товарів також сприяє вдосконалення обслуговування населення та оптимальне використання працівників, матеріальних та фінансових ресурсів. З метою зменшення витрат обігу також може допомогти поліпшення транспортних зв'язків, збільшення грузопідйомності та потужності транспортних засобів, підвищення рівня механізації вантажно-розвантажувальних робіт на всіх видах транспорту.

Для досягнення економії витрат обігу товарів, ТОВ «Мастер+» повинно організувати роботу на всіх ланках товарообігу. У цьому контексті необхідно розробити оптимальні схеми товарообігу для різних груп товарів, з урахуванням усунення нераціональних перевезень, кращого використання транспорту та оптимального розташування товарних запасів.

На витрати обігу товарів впливає прискорення науково-технічного прогресу, використання досягнень науки, підвищення продуктивності праці, технічне переозброєння торгівлі. Оснащення сучасним торговельно-технологічним обладнанням, інвентарем та засобами механізації та автоматизації сприяє підвищенню ефективності праці працівників та зменшенню витрат обігу при підвищенні якості торгового обслуговування населення.

Автоматизація системи управління витратами ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту. Для вдосконалення обліку витрат ТОВ «Мастер+» рекомендується його автоматизація у зв'язку із виникненням наступних проблем організації. З розвитком компанії її організаційна структура ускладнюється, а обсяги оброблюваної інформації збільшуються. Виникає потреба в автоматизації процесів. Ефективна організація системи управління неминуче пов'язана з використанням різноманітних програмних продуктів. Значна кількість господарських операцій, велика номенклатура товарів, обширний список контрагентів - це лише частина критеріїв, які сприяють ускладненню процесу. На перших етапах після створення підприємства управлінський облік може вестися за допомогою

простих таблиць EXCEL. Такий підхід є ефективним при невеликих обсягах господарських операцій. Зрозуміло, що при невеликому розмірі стартового капіталу невеликі підприємства користуються безкоштовними методами. З розвитком компанії збільшується не лише кількість господарських операцій, які підлягають обробці, але і розмір капіталу, який можна інвестувати у інформаційні технології та програмне забезпечення. Спеціальні програми забезпечують систематизацію та оперативне отримання інформації.

Прогнозування на підприємстві за допомогою автоматизованого управлінського обліку дозволяє оперативно обробляти значні обсяги інформації. У поєднанні з додатковими модулями функції системи можуть бути розширені. ТОВ «Мастер+» отримує ряд переваг:

- широкий набір інструментів для обліку і контролю, що дозволяє оперативно отримувати інформацію та аналізувати її з різних ракурсів;
- застосовувані системи і модулі легко налаштовуються відповідно до політики обліку та специфіки діяльності компанії;
- висока продуктивність засобів автоматизації дозволяє миттєво обробляти значні обсяги інформації.

Автоматизація управлінського обліку ТОВ «Мастер+» повинна відповідати певним вимогам:

- Повнота і об'єктивність відображення всіх фактів господарської діяльності.
- Своєчасність фіксації та подання даних.
- Актуальність показників.
- Цілісність системи.
- Зрозумілість для всіх користувачів.
- Регулярність.

Облік витрат ТОВ «Мастер+» є однією з найважливіших задач управлінського обліку підприємства. Об'єктивність та оперативність отриманої інформації керівниками на всіх рівнях, особливо в частині витрат, впливає на ефективність прийнятих ними рішень. Тому процес своєчасної фіксації показників використання ресурсів є дуже актуальним в поточній діяльності

підприємств. Його ефективна реалізація можлива за допомогою використання програми для управлінського обліку.

Загальні об'єкти управлінського обліку ТОВ «Мастер+» можна об'єднати в групи:

- Виробничі ресурси;
- Господарські процеси;
- Доходи та витрати;
- Структурні підрозділи (з локалізацією доходів та витрат за місцями виникнення).

Формування бюджетної моделі залежить від специфіки та виду діяльності підприємства. Проте в її створенні все ж використовуються єдині принципи.

Бюджетна інтеграція. Для забезпечення ефективності планування може створюватися значна кількість видів бюджетів: операційних і фінансових. Вони можуть формуватися для кожного ЦФО індивідуально, але всі вони взаємопов'язані і об'єднуються в загальну бюджетну систему. Зведеним планом є консолідований бюджет компанії.

Принцип послідовності. Усі бюджети складаються відповідно до певного регламенту і взаємозв'язані один з одним. Первинними є операційні бюджети, показники яких консолідуються в загальний Бюджет доходів і витрат, іноді його називають Бюджетом прибутків і збитків. На його основі складаються фінансові види бюджетів: Бюджет обігу грошових коштів, прогнозний баланс, бюджет капіталу.

Система бюджетування реалізується на основі регламентів (визначених норм і нормативів).

Проникливе бюджетування. Зведений бюджет об'єднує всі види планів підприємства, всі вони взаємопов'язані один з одним.

Методична порівняльність. При складанні всіх видів бюджетів використовуються єдині методології та підходи. Це необхідно для того, щоб здійснювати якісний аналіз та контроль виконання планів на основі порівняльних показників.

Усі види звітності, що супроводжують ведення управлінського обліку, є джерелами інформації для проведення аналізу. В синтезі з звітами, які використовуються в бюджетуванні, вони є основою для:

- прийняття рішень,
- оцінки фінансового стану компанії, її платоспроможності та ліквідності,
- прогнозування динаміки розвитку в перспективі,
- інвестиційної привабливості,
- визначення слабких місць і формування заходів для їх ліквідації,
- коригування планів,
- контролю виконання планів,
- оптимізації витрат,
- раціонального розподілу доходів,
- недопущення касових розривів (поточного дефіциту коштів),
- системного управління ресурсами,
- оптимізації кількості товарних запасів,

Необхідно проводити аналіз для:

визначення достатності власних коштів для реалізації інвестиційних проектів,

необхідності залучення засобів боргового капіталу для успішної впровадження нових технологій та закупівлі основних фондів;

визначення перспективних напрямків розвитку,

аналізу відхилень фактичних показників від планових з метою контролю виконання бюджетів та їх коригування для досягнення поставлених цілей;

реалізації заходів, спрямованих на поліпшення результатів фінансової діяльності в цілому.[15]

Основна мета - знаходити резерви для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мастер+». Вся інформація, отримана завдяки автоматизації управлінського обліку, повинна бути цікавою для керівників на всіх рівнях, представляти для них економічний інтерес і служити основою для прийняття раціональних рішень, сприяючи подальшому позитивному розвитку компанії.

Всі види управлінської звітності мають стандартні форми (відповідно до затверджених Положень бухгалтерської політики), але їх можна деталізувати в залежності від потреб компанії в розкритті даних. Наприклад, для визначення категорій потенційних покупців чи пріоритетних груп товарів може бути використаний спеціальний звіт, який передбачає узагальнення асортименту товарів та цільових покупців за рядом ознак.

Метою впровадження інструментів управлінського обліку ТОВ «Мастер+» є надання повноцінної та об'єктивної інформації для внутрішніх користувачів, яка може сприяти прийняттю ефективних управлінських рішень. Внутрішня інформація може бути об'єктом комерційної таємниці, і її поширення поза межами компанії може супроводжуватися санкціями щодо порушників. Фінансова звітність є основою для аналізу фінансової стійкості компанії, її використовують інвестори, кредитори або інші зацікавлені особи, що цікавляться вкладенням капіталу. Формування управлінського обліку є передусім основою для ефективного управління, оскільки вона відображає об'єктивну інформацію про поточний фінансовий стан підприємства [40]. За її допомогою можуть прийматися оперативні рішення з метою своєчасної реакції на зміни зовнішньої ситуації чи коригування шляхів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Форми фінансової звітності стандартизовані, тому зрозумілі для зовнішніх користувачів і порівнювані за показниками. Форми внутрішньої управлінської звітності можуть бути різноманітними і затверджуються відповідно до регламентів компанії. Проте вони також повинні бути уніфіковані, щоб показники діяльності були порівнювані у розрізі функціонування окремих структурних підрозділів.

Багато господарських операцій у фінансовій та управлінській системах відображаються ідентично, однак інші все ж вимагають специфічного підходу в залежності від політики компанії, застосованої для управлінської системи. Ці два види обліку мають суттєві відмінності, які стосуються наступних аспектів:

–Періодичність. Управлінський облік - звітні періоди регламентуються внутрішніми положеннями, у фінансовому - державним законодавством.

– Характер показників. У фінансовому - всі показники вимірюються у вартісному вираженні, в управлінському - спектр одиниць вимірювання більш широкий, крім вартісних критеріїв можуть використовуватися натуральні величини та якісні показники.

– Ступінь деталізації. Управлінська звітність представляє аналітичну інформацію більш детально.

– Спосіб групування даних. В двох системах можуть використовуватися різні принципи для групування інформації.

– Ступінь точності інформації. Управлінському обліку можуть допускатися певні відхилення, тобто певні похибки, що неприпустимо в фінансовому обліку.

Описані етапи постановки та впровадження автоматизації управлінського обліку представляють собою комплексний процес, що охоплює кілька ключових етапів. Давайте розглянемо кожен етап детальніше:

Розробка та узгодження технічного завдання:

Визначення потреб компанії у автоматизації управлінського обліку.

Формулювання вимог до програмного забезпечення та апаратних засобів.

Узгодження плану впровадження з керівництвом та ключовими зацікавленими сторонами.

Розробка стратегії компанії:

Визначення цілей, які компанія планує досягти за допомогою автоматизації.

Виділення пріоритетних напрямків розвитку та управлінських рішень.

Аналіз та діагностика існуючої структури:

Оцінка поточної організаційної структури та систем фінансово-економічних відносин.

Ідентифікація проблем та слабких місць у системах планування та обліку.

Створення інформаційної бази:

Підготовка даних та інформаційних ресурсів для впровадження управлінської системи.

Розробка фінансової структури та центрів відповідальності:

Виділення ключових фінансових елементів та відділень, відповідальних за них.

Розробка системи управління витратами:

Визначення методів класифікації та обліку витрат.

Створення системи контролю над витратами.

Формування системи управлінської звітності:

Розробка форм та структури звітів для оперативного аналізу.

Побудова системи бюджетування:

Розробка бюджетів для планування фінансових ресурсів.

Введення адміністративного обліку:

Встановлення процедур адміністративного обліку та контролю.

Автоматизація процесів:

Вибір, впровадження та налаштування програмного забезпечення для управлінського обліку.

Навчання персоналу роботі з новою системою.

Кожен етап вимагає уважного планування, координації з персоналом та поетапного впровадження, щоб забезпечити ефективне та гармонійне впровадження автоматизації управлінського обліку в компанії.

3.2 Оцінка економічної ефективності удосконалення системи управління витратами ТОВ «Мастер+»

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження методу обліку витрат за потоками у таблиці 9.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект від впровадження методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing)

Транспортні витрати	15	80	35
Розходи на оплату праці	60	60	
Відрахування на соціальні потреби	74	74	

Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю	30	20	0
Амортизація основних засобів	4	4	
Відрахування в ремонтний фонд	0	0	
Витрати на зберігання, допрацювання, сортування та упаковку товарів	1	1	
Витрати на рекламу	10	10	
Втрати товарів та технологічні відходи	8	8	
Витрати на тару	2	2	
Інші витрати, зокрема:			
- Знос нематеріальних активів	2	2	
- Витрати на забезпечення нормальних умов праці	71	32	39
- Витрати на придбання господарських матеріалів	00	9	41
- Оплата консультаційних, інформаційних та аудиторських послуг	52	0	92
- Витрати на відрядження	04	04	
- Витрати, пов'язані з оформленням документів	1	5	46
- Витрати на оплату поштових послуг, телефонного зв'язку	7	7	
- Витрати на канцелярські товари та підписку періодичних видань для службового використання	9	9	
Всього витрат	590	328	263

Отже, впровадження методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing) дозволить знизити загальну суму витрат ТОВ «Мастер» на 263 тис. грн. Далі розрахуємо, як зниження витрат вплине на прибуток ТОВ «Мастер» протягом прогнозованого періоду (таблиця 10).

Таблиця 3.4 - Прогноз економічних показників ТОВ «Мастер» з урахуванням впровадження методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing)

Показники	2021рі к	Прогно з	Зміна (2019/2021) (+,-)
-----------	-------------	-------------	----------------------------

Показники	2021 рік	Прогноз	Зміна (2019/2021) (+,-)
1. Виручка, тис. грн.	23460	23460	-
2. Собівартість продажу, тис. грн.	13990	11062	-2928
3. Управлінські та комерційні витрати, тис. грн.	2590	2328	-263
4. Прибуток від продажу, тис. грн.	9470	10070	600
5. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	6880	7742	862
6. Рентабельність продажів, % (4/1)*100%	40,36	42,92	2,56
7. Витрати на гривню виручки від продажу, ((2 + 3)/1)*100 коп.	70,67	57,07	-13,6

Отже, при використанні рівня виручки за 2021 рік та прогнозованого значення витрат ТОВ «Мастер» можна визнати, що прибуток від продажу збільшується на 600 тис. грн., рентабельність продажів зростає на 2,56%, а витрати на гривню виручки від продажу зменшуються на 13,6 копійок. Таким чином, впровадження нового методу обліку витрат можна вважати економічно ефективним. Розрахуємо економічну ефективність запропонованих заходів.

Таблиця 3.5- Показники економічної ефективності

Показник	2021 рік, прогноз	Змін и, +/-
Транспортні витрати	315	-
Витрати на оплату праці	760	-
Відрахування на соціальні потреби	174	-
Витрати на оренду та утримання будівель, споруд, приміщень, обладнання та інвентарю	230	-
Амортизація основних засобів	54	-
Відрахування в ремонтний фонд	40	-
Витрати на зберігання, обробку, сортування та упаковку товарів	71	-
Витрати на рекламу	110	-
Витрати товарів і технологічні відходи	38	-
Витрати на тару	42	-
Інші витрати, зокрема:		
- Знос нематеріальних активів	32	-
- Витрати на забезпечення нормальних умов праці	171	-82
- Витрати на закупівлю господарських матеріалів	100	-41
- Оплата консультаційних, інформаційних та аудиторських послуг	152	-92
- Відрядження	104	-54
- Витрати, пов'язані з оформленням документів	71	-46

Показник	2021 рік, прогноз	Змін и, +/-
- Витрати на оплату поштових послуг, телефонного зв'язку	87	-39
- Витрати на канцелярські товари та передплату періодичних видань для службового використання	39	-
Загальні витрати	2590	-354

Отже, при використанні рівня виручки у 2021 році та прогнозованого значення витрат ТОВ «Мастер+», рентабельність продажів зростає на 2,56%, витрати на гривню виручки від продажу зменшуються на 13,99 коп., отже, скорочення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» можна визнати економічно ефективним.

Таблиця 3.6 – Показники діяльності підприємства

Показник	2021 рік, прогноз	Змі ни, +/-
Виручка, тис. грн.	23460	-
Собівартість продажу, тис. грн.	13990	2928
Управлінські та комерційні витрати, тис. грн.	2590	354
Прибуток від продажу, тис. грн.	9470	600
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	6880	954
Рентабельність продажу, % (4/1)*100%	40,36	2,56
Витрати на гривню виручки від продажу, ((2 + 3)/1)*100 коп.	70,67	13,99

Розрахунок економічної ефективності цього заходу будемо проводити за допомогою таких показників, як NPV, PI, IRR, PP і DPP, оскільки впровадження автоматизованої системи обліку витрат розглядається як інвестиційний проект.

Таблиця 3.7 - Рух грошових коштів (в тис. грн.)

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Інвестиції в ІТ-проект	2350			
Економія за рахунок				
автоматизації	- 9906,1	14859, 15	14859, 15	
Витрати на технічне				

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
обслуговування	- 1877,56	4 2816,3	4 2816,3	
Постійні витрати				
Зарплата та соцвнески	-1460	2190	2190	
Податок на прибуток		- 1513,81	- 2302,03	- 2302,03
Чистий прибуток	-2350	3 2443,7	8 7289,7	55 14579,
Амортизація		-235	-235	-235
Чистий грошовий потік	-2350	3 2208,7	8 7054,7	55 14344,

При аналізі інвестиційної діяльності використовуються такі показники, як NPV, PI, IRR, PP та DPP.

Дисконтований період окупності складає 0,432 гривні. Дисконтований період окупності становить 158 днів. Цей період довший за простий період окупності, оскільки використовується метод дисконтування. У таблиці 3.8 представлені інтегральні показники проекту.

Таблиця 14 - Зведена таблиця інтегральних показників

Інтегральні показники	Значення
NPV, грн.	13973101,71
PI	6,94
PP	109
DPP	158
Ставка дисконту, %	16,04

Оскільки значення чистого дисконтованого доходу є позитивним, індекс доходності перевищує 1, простий період окупності становить 109 днів, а дисконтований - 158 днів. Отже, проект впровадження автоматизованої системи обліку витрат для ТОВ «Мастер» є прибутковим, і завдяки його реалізації організація, зокрема ТОВ «Мастер», отримає додатковий прибуток.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

– під час вивчення практики управління витратами ТОВ «Мастер+» було визначено три перспективні напрямки удосконалення управління витратами на торговельному підприємстві, а саме: впровадження нового методу управління витратами, а саме методу обліку витрат за потоками (Value-StreamCosting); скорочення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» за рахунок зменшення витрат на придбання господарських матеріалів, відрядні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів; автоматизація системи управління витратами ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту.

– ефективна система управління витратами ТОВ «Мастер+» дозволить побудувати прозору для керівництва та легко керовану фінансову структуру, вирішить багато типових проблем економічної неефективності, знизить ймовірність виникнення коштовних помилок. Результатом побудови якісної системи є як підвищення ефективності оперативного (щоденного) управління, так і досягнення стратегічних цілей компанії.

– впровадження в діяльність ТОВ «Мастер+» нового методу управління витратами, а саме методу обліку витрат за потоками (Value-StreamCosting), дозволить підвищити прибуток від продажу на 600 тис. грн., рентабельність продажів на 2,56%, скоротити витрати на гривню виручки від продажу на 13,6 коп.

Скорочення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» за рахунок скорочення витрат на придбання господарських матеріалів, відрядні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів, дозволить підвищити рентабельність продаж на 2,56%, скоротити витрати на гривню виручки від продажу на 13,99 коп.

індекс доходності проекту автоматизація системи управління витратами ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту, який відображає ефективність дисконтованих інвестицій за дисконтованим доходом і дорівнює 6,94 гривень. При ставці дисконтування 16,04% чистий дисконтований дохід становить 13 973 101,71 гривень. Значення чистого дисконтованого доходу позитивне, індекс доходності більше 1, простий строк

окупності становить 109 днів, а дисконтований - 158 днів, отже, проект впровадження автоматизованої системи обліку витрат ТОВ «Мастер+» є прибутковим, і завдяки його реалізації організація, включаючи ТОВ «Мастер+», отримає додатковий прибуток.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В ході написання кваліфікаційної роботи було досягнуто мету дослідження та вирішені поставлені завдання.

Одним із ключових об'єктів фінансового управління є витрати суб'єкта господарювання. Збалансована система планування, обліку, контролю та регулювання витрат організації має прямий вплив на політику ціноутворення, податкове навантаження на бізнес, рівень ділової активності, рентабельність і фінансову стабільність компанії.

При цьому особливе місце в системі управління витратами належить калькулюванню собівартості продукції (робіт, послуг). Вибір оптимального методу калькулювання дозволяє не лише оцінити запаси готової продукції та прибуток організації, а й прогнозувати економічні наслідки зміни обсягу випуску, цін, асортименту, вдосконалення технологічних процесів та якості роботи виробничого та управлінського персоналу.

На основі калькулювання здійснюється аналіз причин відхилень від планових завдань суб'єкта господарювання в цілому і його центрів відповідальності зокрема. Усе це дозволяє підвищити продуктивність всієї управлінської системи компанії. Управління витратами представляє собою безперервний процес їх обліку, аналізу, планування та контролю, результатом якого є формування управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат та їх зменшення.

Аналіз завжди є першим етапом управлінської діяльності. У рамках аналізу здійснюється збір та обробка інформації, класифікація, аналіз, систематизація та зберігання для цілей управління. Загальна проблема розбивається на кілька складових частин, між якими визначаються взаємовідносини та взаємозалежність. У заключенні визначаються загальні закономірності існування системи. Основне завдання керівника на даному етапі - обробити максимально можливу кількість інформації. У якості головного критерію оцінки ефективності управління витратами виступає співвідношення доходів і витрат.

Однак в економічній літературі існують певні проблеми, пов'язані з розрахунком ефективності окремих видів витрат та встановленням взаємозв'язку між загальними та частковими показниками ефективності управління витратами підприємства. По-перше, слід відзначити, що розрахунок ефективності поточних витрат та інвестиційних витрат характеризується різними показниками. У випадку визначення ефективності інвестиційних витрат виділяють три види ефективності, а саме економічну, бюджетну та фінансову. Поточні витрати підприємства можуть розглядатися як на макро-, так і на мікрорівні.

Розрахунок фінансової ефективності включає в себе відношення витрат та результатів для інвесторів. З метою оцінки фінансової ефективності проекту ряд дослідників рекомендує враховувати такі критерії: дисконтований строк окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішню норму доходності, індекс доходності. Наприклад, для того, щоб проект був визнаний доцільним, чистий дисконтований дохід повинен бути більше нуля. Обґрунтування економічної ефективності управління витратами необхідно виконувати, базуючись на результатах проведеного у роботі порівняльного аналізу показників роботи організації до та після впровадження організаційно-економічних та інших заходів. При цьому ефективність визначається відношенням досягнутого результату (економічного ефекту) та витрачених ресурсів на його отримання.

Під час дослідження практики управління витратами ТОВ «Мастер+» були виявлені наступні проблеми:

- за 2020-2021 рр. в структурі витрат значно зростає частка інших витрат з 22,4% до 29,19%. Також зростають витрати на рекламу з 2,89% до 4,25% від загальної суми витрат. Частка витрат на втрати товарів та технологічні відходи також має тенденцію до збільшення з 1,09% до 1,47%. Частка інших витрат ТОВ «Мастер+» в загальній структурі витрат знижується в 2021 році. Таким чином, стаття «інші витрати» є основною причиною підвищення загальної суми витрат в 2021 році;

- ТОВ «Мастер+» для зекономлення та скорочення витрат необхідно переглянути структуру інших витрат. Основні резерви економії полягають у

скороченні витрат на закупівлю господарських матеріалів, командировочні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів;

В даний момент ТОВ «Мастер+» використовує метод стандарт-кост (Standard-Costing) як метод управління витратами, який не враховує специфіку діяльності офісу та має значні недоліки. Зокрема, в умовах стандарт-косту інформація про собівартість продажів викривається, оскільки розподіл непрямих витрат має умовний характер і призводить до заниження собівартості одних продуктів і завищення інших.

Під час дослідження практики управління витратами ТОВ «Мастер+» були виявлені три перспективні напрямки удосконалення управління витратами на підприємстві торгівлі, а саме: впровадження нового методу управління витратами, а саме методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing); скорочення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» за рахунок зменшення витрат на закупівлю господарських матеріалів, командировочні витрати, консультаційні та аудиторські послуги, витрати, пов'язані з оформленням документів; автоматизація системи управління витратами ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту.

Успішне впровадження ефективної системи управління витратами в ТОВ «Мастер+» дозволить створити прозору та легко управляєму фінансову структуру, вирішить багато типових проблем економічної неефективності та знизить ймовірність дорогоцінних помилок. Результатом побудови якісної системи буде як підвищення ефективності оперативного (щоденного) управління, так і досягнення стратегічних цілей компанії.

Впровадження нового методу управління витратами в діяльність ТОВ «Мастер+», а саме методу обліку витрат за потоками (Value-Stream Costing), дозволить збільшити прибуток від продажів на 600 тис.грн, підняти рентабельність продажів на 2,56% та скоротити витрати на грн виручки від продажу на 13,6 коп.

Зменшення «інших витрат» ТОВ «Мастер+» за рахунок скорочення витрат на закупівлю господарських матеріалів, командировочні витрати,

консультаційні та аудиторські послуги, а також витрати, пов'язані з оформленням документів, дозволить підвищити рентабельність продажів на 2,56%, а також скоротити витрати на гривню виручки від продажу на 13,99 коп.

Індекс доходності проекту, пов'язаного з автоматизацією системи управління витратами в ТОВ «Мастер+» за допомогою впровадження програмного продукту, становить 6,94, що свідчить про ефективність дисконтованих інвестицій. З прийнятою ставкою дисконтування 16,04%, чистий дисконтований дохід складає 13 973 101,71 грн. Значення чистого дисконтованого доходу є позитивним, індекс доходності більший за 1, а простий строк окупності становить 109 днів, а дисконтований - 158 днів, що свідчить про те, що проект впровадження автоматизованої системи обліку витрат в ТОВ «Мастер+» є прибутковим, і завдяки його реалізації організація, включаючи ТОВ «Мастер+», отримає додатковий прибуток.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Голов С. Ф. Класифікація витрат для прийняття управлінських рішень. *Податкове планування*. 2016. № 4. С. 27-34.
2. Давидова К. Підтверджуємо собівартість реалізованої продукції. *Баланс*. 2017. № 78.
3. Заремба О. О. Особливості обліку і контролювання витрат виробництва. Зб. наук. праць. КНТЕУ. Економіка і підприємництво: стан та перспективи. 2009. 297 с.
4. Зарудна Н. Я. Вітчизняний та зарубіжний досвід класифікації витрат на постачання та їх відображення в системі обліку [відп. ред. З. В. Герасимчук]. Луцький нац. техн. ун-т; Серія «Облік і фінанси» Вип. 8 (29). Луцьк. 2011. С. 383–394.
5. Збиранник О. М. Економічна сутність поняття витрат виробництва та їх класифікації в умовах сучасної економіки. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць: Дніпропетровськ : ДНУ, 2015. 199 с.*
6. Кондратюк О. М. Управління витратами підприємства: організаційний аспект. URL: http://www.rusnauka.com/11_EISN_2010/Economics/62983.doc.htm. (дата звернення: 20.11.2023).
7. Великий Ю. М., Прохорова В. В., Сабліна Н. В. Управління витратами підприємства: [Монографія]. Х. : ІНЖЕК, 2009. 192 с.
8. Верхогляд В. Плануємо виробничу собівартість: із чого почати? *Баланс*. 2014. № 34.
9. Власюк Г. В. Аналіз та оцінка існуючих систем управління витратами. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 2. С. 35-39.
10. Волкова І. А. Фінансовий облік 2. Київ : Центр учбової літератури. 2016. 223 с.
11. Крупка Я.Д., Задорожний З.В., Гудзь Н.В., Денчук П.Н., Починок Н.В., Микитюк Н.Я., Романів Р.В. Фінансовий облік: 4-те вид., доповн. та переробл. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 451 с.

12. Олексенко М. В. Сучасний стан обліку та аналізу витрат на виробництво. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2016. № 25. С. 132-141.
13. Остапенко Я. О. Облік витрат на виробництво та собівартість продукції в ринкових умовах. Науковий вісник Національного університету ДПС України. 2012. С. 121-126.
14. Чухліб О. А. Управлінське рішення щодо витрат у собівартості продукції. Фінанси України. 2016. № 2. С. 129-138.
15. Шевченко Є. Аналіз матеріальних витрат. Бухгалтерський облік і аудит. 2006. № 8. С. 28-36.
16. Шумакова Т. Калькулюємо собівартість продукції. Баланс. 2016. № 70.
17. Ясінська А. Сутність управління витратами на вітчизняних підприємствах URL: <http://www.liga.net>. (дата звернення: 20.11.2023).
18. Марченко О. С., Ярмак О. В. Техніко-технологічні та наукові чинники трансформацій управлінського консалтингу. Економічна теорія та право. 2023. №1 (52). С. 52–68.
19. Остапець Н. Чи включаються до собівартості виробленої продукції понаднормові втрати виробництва. Податковий, банківський, митний Консультант. 2017. № 39.
20. Панасюк В. М. Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Бухгалтерський облік : навч. посібник. Тернопіль : ТНЕУ. 2020. 330 с.
21. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: [Монографія]. К. : УСБ НБУ, 2018. 219 с.
22. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 18 «Будівельні контракти», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 205 від 28.04.2001 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0433-01>. (дата звернення: 20.11.2023).
23. Про затвердження типових форм первинних облікових документів з обліку сировини та матеріалів Наказ Міністерства статистики України № 193 від 21 черв. 1996 р. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0193202-96>. (дата звернення: 20.11.2023).

24. Про затвердження типових форм первинного обліку: наказ Міністерства статистики України № 352 від 29.12.1995р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg>. (дата звернення: 20.11.2023).

25. Данилюк М. О., Лещій В. Р. Управління витратами на промислових підприємствах. Науково-практичний посібник: Наукове видання. ІваноФранківськ : ПП Супрун. 2006. 172 с.

26. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю: [Монографія]. Тернопіль: Економічна думка. 2009. 272 с.

27. Дерій В. А., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік, аналіз і аудит у системі управління витратами на економічну безпеку. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. С. 197-208.

28. Дерій В.А. Нормативно-правове забезпечення обліку і контролю витрат та доходів підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ptmbo/2010_2/12.pdf. (дата звернення: 20.11.2023).

29. Про Інструкцію по інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків : наказ Міністерства фінансів України від 05.03.2008 р. № 353. URL: <http://www.minfin.gov.ua/control/uk/publish/category>. (дата звернення: 20.11.2023).

30. Семанюк В. З. Ускладнення інформаційного середовища підприємств в новій економічній формації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. 617 с.

31. Скрипник М. І. Затрати і витрати: проблема понять і трактувань. URL: www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/wzbirnik/econom/1.../26.pdf. (дата звернення: 20.11.2023).

32. Сопко В. В. Роль управлінського обліку в системі управління витратами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 10. С. 39.

33. Сук Л. К. Фінансовий облік: [навч. посіб.]. вид. 3-тє, переробл. і доповн.К. : Знання 2016. 664 с.

34. Турило А.М., Кравчук Ю.Б. , Турило А.А. Управління витратами підприємства. К. : Центр навчальної літератури. 2016. 120 с.

35. Фаріон В. Я. Підходи до удосконалення процесу калькулювання собівартості продукції. Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір: збірник матеріалів III Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Тернопіль, 10 вересня 2019 р.). ТНЕУ, 2019. 308 с.

36. Фаріон В. Я., Фаріон Я. М. Принципи формування собівартості продукції на підприємствах. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 31 травня 01 червня 2018 р. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 371 с.

37. Фролова Л. В., Хаврова К.С. Механізм управління поточними витратами торговельних підприємств. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського. Донецьк : Ноулідж, Донецьке від-ня. 2010. 211 с.

38. Череп А. В., Ярмош В. В. Удосконалення методики аудиту витрат виробництва на промисловому підприємстві. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekhp/2010_3/st10.Pdf. (дата звернення: 20.11.2023).

39. Конкурентоспроможність підприємства: підручник. / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора, академіка НААН України Даниленка А.С. К.: Центр учбової літератури, 2020. 320 с.

40. Hrytsenko A. A., Hrytsenko O. A. Economic contradictions of globalization and localization under the hybrid war and post-war reconstruction. Економічна теорія та право. 2022. №3 (50). С. 9–24. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2022-50-3-9>.

41. Марченко О. С. Інституційна безпека підприємства та її забезпечення в умовах воєнного часу. Економічна теорія та право. 2022. №3 (50). С. 86–105.

42. Zadorozhnyi Z.-M. V., Krupka Ya. D., Skasko O. I. [et al.] Conceptual approach to reforming of the national accounting system : [monograph]. Under scientific editorial supervision of Z.-M. V. Zadorozhnyi. Ternopil : TNEU, 2017. 236 с