

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення управління доходами та витратами підприємства в умовах кризи (на прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Management of the Company's Income and Expenses in Crisis (on the example of «Zaporizhvognetriv» PrJSC)

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,  
групи 6.0731-мо-с

спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

В.М. Стародубцев

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. М.В. Хацер

Рецензент зав. каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц. д.е.н. Д.П. Михайлик

Запоріжжя  
2024

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стародубцеву Владиславу Максимовичу

1. Тема роботи Удосконалення управління доходами та витратами підприємства в умовах кризи (на прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив»)  
керівник роботи Хацер Максим Володимирович к.е.н., доц.

затверджені наказом ЗНУ від « 27 » грудня 2023 року №2226-с

2. Строк подання здобувачем роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій, а також дані статистичної звітності підприємства.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні та методичні основи управління доходами та витратами підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1. «Сутність та теоретична характеристика доходів і витрат суб'єкта підприємництва»; 1.2 «Управління доходами і витратами як ключова складова управління фінансовим станом підприємства»; 1.3 «Методичні підходи аналізу доходів та витрат суб'єкта господарювання». 2 Розділ – Дослідження управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи – складається з 3 підрозділів: 2.1. «Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; 2.2. «Аналіз доходів та витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; 2.3 «Діагностика ефективності управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи». 3 Розділ – Удосконалення управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи – складається з 2 підрозділів: 3.1 «Шляхи оптимізації управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в

умовах кризи»; 3.2 «Комплекс заходів покращення управління витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи».

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ В.М. Стародубцев  
(підпис)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М.В. Хацер  
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ В.О. Шишкін

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення управління доходами та витратами підприємства в умовах кризи (на прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив»)»: 73 сторінки, 8 таблиць, 7 рисунків, 1 формула. Перелік посилань нараховує 57 найменувань.

Об'єктом дослідження у представленій роботі бакалавра є управління фінансово-господарською діяльністю ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Метою ж дослідження є пошук шляхів удосконалення процесів управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.

Актуальність теми полягає в необхідності пошуку нових рішень для однієї з ключових галузей української економіки – гірничо-металургійного комплексу, який сьогодні, в умовах викликані військовими діями кризи, стикається з усе новими викликами.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління доходами та витратами, їх аналізу. На основі даного матеріалу було проведено аналіз діючих систем управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», надана оцінка їх ефективності та запропоновано шляхи оптимізації.

На основі результатів проведеного аналізу та запропонованих шляхів удосконалення після їх доопрацювання може бути розроблений план заходів з оптимізації управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» або інших підприємствах галузі.

АНАЛІЗ, КРИЗА, ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ», УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ, УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ.

## ABSTRACT

Qualification work: «Improving the management of the company's income and expenses in crisis (on the example of «Zaporizhvognetriv»PrJSC)»: 73 pages, 8 tables, 7 figures, 1 formula. The list of references includes 57 items.

The object of research in the presented bachelor's thesis is the management of financial and economic activities of PJSC «Zaporizhvognetriv».

The purpose of the study is to find ways to improve the processes of income and expense management at PJSC «Zaporizhvognetriv» in the crisis.

The relevance of the topic is in the need to find new solutions for one of the key sectors of the Ukrainian economy - the mining and metallurgical complex, which today, in the context of the crisis caused by military operations, is facing new challenges.

In the course of the study, the theoretical foundations of income and expense management and analysis were considered. On the basis of this material, the article analyses the existing systems of income and cost management at PJSC «Zaporizhvognetriv», assesses their effectiveness and suggests ways to optimise them.

Based on the results of the analysis and the proposed ways of improvement, after their finalization, an action plan for optimization of income and cost management at PrJSC «Zaporozhogneupor» or other enterprises of the industry can be developed.

ANALYSIS, COST MANAGEMENT, CRISIS, INCOME MANAGEMENT, PRJSC « ZAPORIZHVOGNETRIV».

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ГМК – гірничо-металургійний комплекс;

ЗУ – Закон України;

МСБО – Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

П(С)БО – Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Сутність та теоретична характеристика доходів і витрат суб'єкта підприємництва.....	10
1.2 Управління доходами і витратами як ключова складова управління фінансовим станом підприємства.....	16
1.3 Методичні підходи аналізу доходів та витрат суб'єкта господарювання.....	26
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ...33	
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив».....	33
2.2 Аналіз доходів та витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив».....	38
2.3 Діагностика ефективності управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.....	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ...53	
3.1 Шляхи оптимізації управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.....	53
3.2 Комплекс заходів покращення управління витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

## ВСТУП

Доходи та витрати є фундаментальними економічними категоріями, що формують результативність підприємницької діяльності. І тому питання ефективного управління ними є важливим для керівництва будь-якої організації, особливо у мінливих кризових умовах.

Відповідно дослідження цієї проблеми проводяться вже давно. Серед українських дослідників, що вивчали різні аспекти управління доходами, можна виділити Т.П. Ткаченко, С.О. Тольчинську, Д.В. Бойчук, О.О. Кузьменко, М.О. Панченко, А.О. Трубаєву, М.В. Кулик та інші. Вивченням управління витратами займалися такі вітчизняні економісти, як Г.М. Чумак, Л.О. Ющишина, О.В. Родіна, Е.Ю. Терещенко, І.В. Стояненко, В.С. Варава та інші. Тим не менш маловивченим залишається питання особливостей управління на підприємствах гірничо-металургійного комплексу: так, в управлінні доходами, якщо робиться галузева спеціалізація, то вивчається здебільшого сфера послуг, а в управлінні витратами подібного акценту майже не робиться.

Проте це питання залишається актуальним для національної економіки, адже кризові явища та невизначеність зовнішнього середовища, викликанні повномасштабними військовими діями, ставлять нові виклики перед промисловістю України, у тому числі і ГМК як однією з провідних галузей.

Тобто актуальність обраної теми полягає у необхідності розробки нових рішень для українського ГМК, який сьогодні стикається усе з новими викликами та проблемами.

Об'єктом даного дослідження є управління фінансово-господарською діяльністю ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Предметом бакалаврської роботи є процеси управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Метою роботи є пошук шляхів удосконалення процесів управління



доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи. Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати наступні задачі:

1. Дослідити теоретичні та методичні основи управління доходами та витратами в організації.

2. Проаналізувати систему управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», оцінити її ефективність та дослідити чинники, що мали вирішальний вплив на результат її діяльності.

3. Запропонувати шляхи оптимізації процесів управління доходами та витратами на досліджуваному підприємстві.

Для виконання даних задач та досягнення мети були використані такі методи, як вивчення та узагальнення теоретичного матеріалу, теоретичний аналіз та синтез, порівняння, абстрагування, аналогії, класифікації, математичних розрахунків, графічного та табличного подання інформації.

Інформаційною базою під час написання першого (теоретичного) розділу стала наукова література, наукові статті ресурси з мережі Інтернет з досліджуваної теми, для другого — інформація, надана у регулярній звітності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та на сайті підприємства. Під час написання третього розділу також були використані огляди ринку вогнетривів, зроблені аналітичними компаніями.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що на основі результатів проведеного аналізу та запропонованих шляхів удосконалення після їх доопрацювання може бути розроблений план заходів з оптимізації управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» або інших підприємствах галузі.

Результати дослідження у вигляді тез доповіді були представлені на двох науково-практичних конференціях.

До складу даної кваліфікаційної роботи бакалавра входять такі елементи, як вступ, три розділи, висновки та рекомендації, перелік використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та теоретична характеристика доходів і витрат суб'єкта підприємництва

Доходи як економічна категорія завжди займали одне з ключових місць у процесі суспільного виробництва, адже саме їх об'єм визначає розмір винагороди учасників цього процесу, а як наслідок – можливість задоволення ними певної кількості своїх потреб. Саме тому проблема визначення сутності та рамок цієї категорії привертає до себе увагу дослідників ще з часів формування економічної науки.

Питання сутності, джерел формування та управління доходом стало ключовим у процесі виокремлення двох перших течій у політичній економіці – меркантилістів та фізіократів. Проте вони зосереджували свої дослідження лише на одному секторі економіки (сфера торгівлі та сільське господарство відповідно), тому їх висновки щодо визначення доходу були занадто вузькі та потребували доопрацювання [36].

Вивчення джерел формування доходу продовжили представники інших шкіл. Так, А. Сміт, один з основоположників класичної школи, виділив три типи доходу, що можна трактувати як винагороду власникам факторів виробництва: заробітна плата як дохід працівників, рента – землевласників та прибуток від реалізації – підприємців як власників капіталу [54]. Представник маржиналістів Е. Бем-Баверк вважав, що розмір доходу залежить від суб'єктивної оцінки вартості факторів виробництва їх власниками, яка згодом переноситься на ціну кінцевого продукту [56]. Марксистки розглядали дохід як додаткову вартість, представники неокласичної школи – одночасно як ціну використання капіталу та сукупності усіх факторів виробництва, а прихильники інституціональної

вивчали вплив на дохід факторів зовнішнього середовища непрямої дії [13].

Сучасні українські економісти також по різному трактують поняття доходу, ототожнюючи його з виручкою від реалізації, рушійною силою для економічного розвитку, грошовими чи матеріальними потоками або цінностями, економічними вигодами чи процесом їх отримання [13; 36]. У сучасних дослідженнях все частіше використовують саме останнє трактування – доходу як валового надходження економічних вигід за певний період в ході звичайної діяльності підприємства. Такий же підхід використано у МСБО 18, де, крім цього, зазначено, що дане надходження повинно вести до збільшення власного капіталу (за виключення внесків учасників капіталу) [18].

Крім цього, сучасні вчені часто звертаються саме до аналізу різних трактовок поняття, підкреслюючи його багатоаспектність. Так, М. В. Кулик зазначає, що вивчення доходу та методів управління ним є доцільним розділити на декілька рівнів: дохід в рамках макроекономіки, мезоекономіки, мікроекономіки та на рівні окремого індивіда [13]. А. В. Піскун у статті про сутність фінансового результату зазначає, що дане поняття можна трактувати у декількох аспектах: загальноекономічному, управлінському, обліковому та податковому [21, с. 332]. З огляду на те, що фінансові результати визначаються як категорія доходу, можна стверджувати, що подібне твердження буде правильним і щодо самого доходу.

Намагаючись об'єднати різні підходи, деякі сучасні вчені розглядають дохід як систему компонентів, підкреслюючи комплексність цієї системи, її стійкість, ієрархічність, наявність синергетичного ефекту.

Тобто, підсумовуючи, дохід слід розглядати як багатогранне поняття, трактування якого залежить від цілей дослідження. Деякі дослідники виділяють шість рівнів регулювання визначення сутності доходу, до яких входить українське законодавство, міжнародні стандарти, галузеві стандарти та рекомендації і внутрішньоорганізаційна документація [21, с. 335].

На нашу думку найбільш вичерпне визначення наведено у

вищезгаданому МСБО 18, де доходи відзначаються як «збільшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді надходження або збільшення корисності активів чи зменшення зобов'язань, що веде до збільшення власного капіталу, крім випадків, пов'язаних із внесками учасників власного капіталу» [18].

Через широту поняття доходів з'явилося чимало його класифікацій, найбільш поширені з яких наведені на рисунку 1.1.

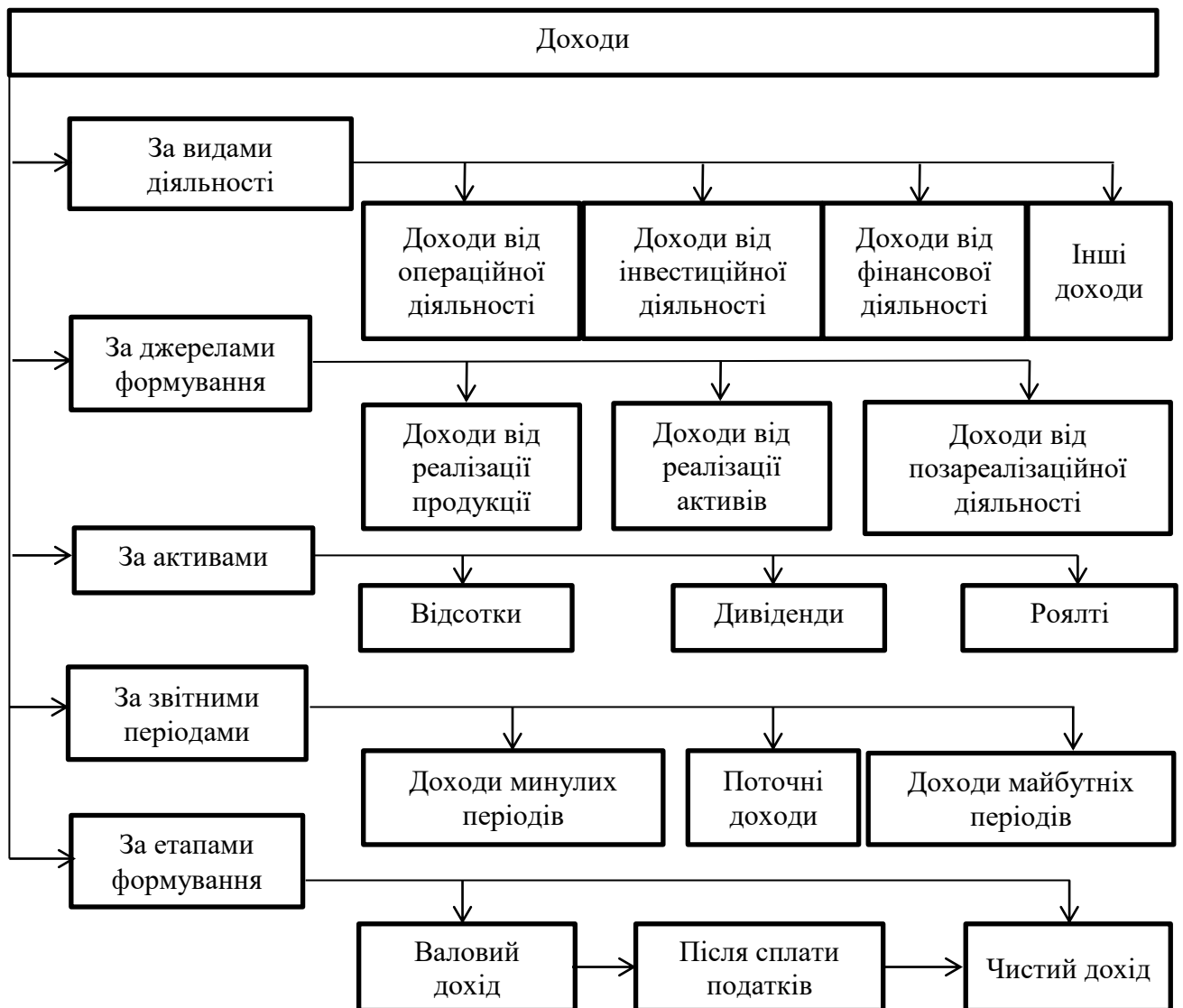


Рис. 1.1. Найбільш поширені класифікації доходів [17; 45, с. 105]

Розмір доходів як елементу господарської діяльності підприємства

знаходиться під впливом низки зовнішніх та внутрішніх факторів [36]. До першої групи відносяться зовнішні чинники прямого впливу (конкуренти, споживачі, акціонери, постачальники та держава) та PEST-фактори. Серед внутрішніх слід виділити конкурентоспроможність продукції, її собівартість, ціну та обсяг реалізації, технологічний рівень обладнання, рівень організації різних видів діяльності на підприємстві (виробничої, маркетингової, логістичної, інноваційної тощо), кваліфікацію керівного персоналу .

Вивчення сутності витрат як економічної категорії також почалося ще з зародження господарської діяльності, проте перші науково обґрунтовані теорії з'явилися за часів формування школи політичної економії в рамках дослідження поняття вартості продукту [30, с 420–422]. Теорія трудових витрат сформувалася на основі праць економістів В. Петі та П. Буагільбера і під витратами розуміла в першу чергу витрати праці [11, с. 133–134; 50]. Згодом ця концепція була доповнена А. Смітом, який розглядав три типи витрат: витрати праці, землі та капіталу [54]. У такому виді теорію трудових витрат розвивали інші науковці, зокрема представники класичної та марксистської економічних шкіл.

У 19-20 століттях із збільшенням кількості наукових шкіл з'являються інші концепції витрат. Так, представник Австрійської економічної школи Ф. фон Візер розробив теорію альтернативних витрат, згідно якої цінність витрачених ресурсів оцінюється відповідно до цінності благ, які могли бути отримані за їх альтернативного використання [57]. Представники інституціональної школи розглядали вплив на витрати чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, неокласичної – визначали їх як сукупність змінних та постійних витрат, а неоінституціоналізм ввів поняття трансакційних витрат. Крім цього у 20 сторіччі з розвитком бухгалтерського обліку починає досліджуватися питання калькуляції витрат [30, с. 422–423].

У сучасній економіці також немає єдиного визначення досліджуваного поняття. Так, досліджуючи різноманітність трактовок категорії витрат, О.В. Родіна виділяє вісім основних підходів [31, с. 1182–1184]:

- 1) ресурсно-виробничий, який розглядає витрати як ресурси, що були витрачені на виробництво продукції;
- 2) фінансово-грошовий, згідно з яким витрачені ресурси мають бути представлені у грошовій формі;
- 3) економічний, що трактує витрати як витрачені у процесі господарської діяльності фактори виробництва;
- 4) бухгалтерський, у рамках якого розкривається питання бухгалтерського обліку витрат;
- 5) управлінський, що робить акцент на класифікації витрат та методах їх калькуляції;
- 6) маркетинговий, що розглядає витрати як ціноутворюючий фактор;
- 7) аналітичний, що в першу чергу підкреслює взаємозв'язок витрат з доходами та прибутком підприємства;
- 8) нормативно-правовий, який відображає бачення витрат у законодавчому полі.

На нашу думку, найбільш вичерпне визначення досліджуваному поняттю надано у П(С)БО 16 «Витрати», де зазначено наступне їх трактування: «Витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [23].

Важливою ознакою витрат чимало дослідників називають цільове призначення.

Так само, як і у випадку з доходами, в науковій літературі існує велика кількість класифікацій витрат, найбільш поширеними серед яких є класифікації за участю у процесі створення додаткової вартості, за способами обліку, елементами витрат, залежністю від обсягів виробництва, за статтями калькуляції [10; 44, с. 14–21].

У класифікації за участю у процесі створення додаткової вартості

виділяють виробничі (ті, що безпосередньо спрямовані на забезпечення виробничого процесу) та невиробничі витрати. Першу групу додатково розподіляють за можливістю віднесення витрат на собівартість конкретної одиниці товару на прямі витрати (поділяють на прямі витрати на сировину та матеріали, прямі витрати на оплату праці та інші прямі витрати) та непрямі (також називаються виробничими накладними витратами або загальновиробничими).

За залежністю від обсягів виробництва виділяють умовно-змінні та умовно-постійні витрати [44, с. 24–27].

Відповідно до стандартів бухгалтерського обліку витрати визнаються у момент отримання доходів, на які вони були спрямовані [5; 23]. Так як іноді фактичне здійснення витрат та отримання пов'язаних з ними доходів відбувається у різні звітні періоди, у фінансовій звітності виникають такі види витрат, як витрати минулих періодів, звітного періоду та майбутніх періодів.

Класифікація за елементами витрат використовує їх розподіл у фінансовій звітності, що виділяє такі категорії, як матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування, інші операційні витрати.

В основу класифікації за статтями калькуляції покладено цільове спрямування витрат. В науковій літературі виділяють більше десяти типових статей, проте кожне підприємство може змінювати перелік відповідно до власних потреб.

Використання тієї чи іншої класифікації залежить від цілей конкретної управлінсько-аналітичної ситуації.

Розмір витрат залежить від тих же чинників, що і розмір доходів [44, с. 24].

Отже, можна стверджувати, що і доходи, і витрати є складними багатогранними категоріями, повне розуміння яких необхідне для ефективного управління ними.

## 1.2 Управління доходами і витратами як ключова складова управління фінансовим станом підприємства

Так як розмір доходів і витрат безпосередньо визначає розмір прибутку, підприємці та науковці завжди шукали можливість управління ними для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Протягом багатьох досліджень та практичних застосувань в науці з'явилося чимало підходів до визначення термінів управління доходами та витратами [12, с. 167; 43 с. 1437]. На нашу думку, досить повно термін управління доходами визначили О.О. Кузьменко та Т.І. Ткаченко: «...складова системи організації господарського процесу, яку необхідно розуміти як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що мають цілі, задачі, принципи, функції, форми, методи, інструменти, важелі, пов'язані з формуванням і використанням прибутку для досягнення його тактичних цілей (забезпечення і підтримання прийняттого рівня рентабельності діяльності) та стратегічних цілей (зростання вартості підприємства) шляхом застосування методів і прийомів прогнозування, планування та контролю витрат і надходжень» [12, с. 168]. Щодо управління, ми погоджуємось з Г. Чумак, яка зазначає, що воно «...являє собою підсистему системи управління підприємством, яка характеризує раціональне використання ресурсів підприємства та дозволяє максимізувати віддачу від їх використання» [43, с. 161].

Сьогодні ці процеси здійснюються через сформовані системи управління доходами і витратами. Хоча обидві системи мають велику кількість спільних рис, в науковій літературі вони обґрунтовано розглядаються як окремі елементи системи управління фінансами підприємства, адже мають у своїй основі різні економічні категорії, виконують різні цілі та використовують для цього різні методи.

Г. Чумак стверджує, що система управління витратами «...визначає принципи, порядок, послідовність і регламентацію дій щодо впливу суб'єктів



управління витратами на об'єкти за допомогою реалізації функцій управління через елементи управлінського процесу, використовуючи набір інструментів і методів управління витратами, спрямованих на досягнення головної мети підприємства – одержання прибутку, враховуючи постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому його середовищах» [43, с. 161]. Враховуючи вищезазначену подібність систем, можна стверджувати, що аналогічне твердження буде вірним і для системи управління доходами.

Об'єктом управління доходами та витратами є відповідні фінансові категорії організації, суб'єктами – спеціалісти та керівники підрозділів, на які покладено завдання управління (центри відповідальності) [43, с. 163; 44, с. 34–35]. Основними завданнями є максимізація прибутку, найбільш ефективно досягнення цілей підприємства, забезпечення його фінансової стійкості, виявлення та вирішення проблем, що виникають в процесі господарської діяльності та можуть зашкодити виконанню попередніх завдань.

Як вже зазначалося, в теорії управління співіснує декілька підходів до визначення сутності систем. Щодо системи управління витратами виділяють функціональний, організаційний та мотиваційний підходи (у деяких джерелах названі також аспектами) [44, с. 35 – 37].

Основним серед них є функціональний аспект, що був запропонований на початку 21 століття британським економістом К. Друрі. Відповідно до назви він розглядає управління як набір функцій, який система реалізує щодо об'єкта для досягнення результату [43, с. 162–163]. Відповідно і структурні елементи системи також відокремлюються за критерієм виконуваних ними функцій. У системі управління витратами виділяють такі підсистеми, як планування витрат, їх регулювання, контроль та облік. Елементи цих підсистем є окремі завдання, принципи, підходи, методи, інструменти тощо.

Організаційний аспект передбачає співвідношення системи управління витратами з організаційною структурою підприємства. Це досягається шляхом визначення місць виникнення витрат та розподілу виконання

зазначених функцій між підрозділами, їх керівниками та окремими працівниками – тобто так званими центрами відповідальності. Мотиваційний підхід відповідно побудований на застосуванні у системі управління витратами інструментів мотивації персоналу для того, щоб заохотити їх дотримуватися планових показників та шукати шляхи оптимізації розміру витрат [44, с. 37].

Слід зазначити, що використання на підприємстві одного з цих підходів не виключає використання інших і найбільш оптимальним є застосування в управлінні витратами усіх трьох аспектів.

Зважаючи на загальність таких підходів та часткову подібність системи управління витратами до управління доходами можна зробити висновок, що ці аспекти можна використовувати і в останньому.

Процес впровадження управління доходами та витратами як елементу фінансового менеджменту в організації можна умовно розділити на декілька етапів [33]:

- 1) визначення та конкретизація мети управління;
- 2) організація систем управління відповідно до принципів та умов їх функціонування;
- 3) вибір методів управління;
- 4) формування центрів відповідальності, надання їм компетенцій, що необхідні для реалізації обраних методів;
- 5) організація поточної діяльності систем;
- 6) контроль та аналіз результатів, внесення необхідних коригувань.

Першим завданням є вирішення питання кінцевої мети. Щодо управління доходами сьогодні зустрічаються декілька варіантів її постановки, серед яких найбільш поширеними є:

- 1) максимізація розміру доходів чи прибутку;
- 2) покриття витрат підприємства;
- 3) зростання його ринкової вартості;
- 4) виконання планових показників дохідності [36].

Так як варіанти фокусуються на одній меті, кожен з них має низку недоліків. Так, інвестиції капіталу у довгострокове зростання фірми (вихід на нові ринки, науково-дослідницька діяльність, рекламні заходи, благодійні заходи) може суперечити завданню максимізації доходу у короткостроковому періоді. Другий варіант передбачає встановлення мінімального рівня, що суперечить принципам ефективного цілепокладання, а показник ринкової вартості є занадто загальним. Найбільш сучасним варіантом є орієнтування на заплановані показники, проте при їх розрахунку потрібно дотримуватися певного ступеня гнучкості, щоби система управління доходами могла своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Так само не є доцільним встановлення в якості мети управління витратами їх мінімізацію, адже в деяких випадках це може призвести до скорочення доходів, та, як наслідок, – прибутковості підприємства і його фінансової стійкості [43, с. 161; 44, с. 34–35]. Так, зниження витрат на закупівлю сировини та матеріалів за рахунок їх більш дешевої альтернативи може призвести до погіршення якості продукції, скорочення фонду заробітної плати – до зниження продуктивності праці, а зняття з виробництва нового збиткового продукту – до втрати потенційно прибуткового ринку. Зважаючи на це, мету управління можна сформулювати як досягнення довгострокових та короткострокових цілей підприємства з мінімальним рівнем витрат.

Зазначені системи повинні формуватися та функціонувати з дотриманням таких принципів, як безперервність, комплексність, стратегічний та системний підходи, орієнтація на результат, своєчасність і гнучкість, достовірність і повнота інформації, економічність [35–36].

В обох системах використовуються різні методи управління.

Управління доходами на підприємстві здійснюється в рамках реалізації ним маркетингової стратегії, яка визначається як «...комплексний план дій щодо просування товару і збільшення прибутку підприємства» [40].

Завданнями маркетингової стратегії є збереження та розширення ринкової частки підприємства та управління всіма етапами створення та збуту продукту: від дослідження потреб споживачів до післяпродажного обслуговування [35; 53].

Для отримання конкурентної переваги на ринку кожне підприємство виробляє власну маркетингову стратегію і тому неможливо виділити чітко окреслені методи управління доходами. Натомість в науковій літературі розглядаються можливість їх загальної класифікації та методи управління окремими елементами стратегії.

Елементами маркетингової стратегії підприємства є його товарна політика, цінова, канали збуту та маркетингових комунікацій [40]. Товарна політика включає в себе вивчення потреб споживачів та пошук рішень, які можуть їх задовольнити, планування асортименту, позиціонування продукції, управління його життєвим циклом, управління торговими марками [15, с. 5–7]. Збутова передбачає планування каналів продаж (безпосередні, через торгівельні мережі чи змішані) [7], управління маркетинговими комунікаціями – планування рекламних кампаній, управління іміджем організації, налагодження постійного діалогу зі споживачем. Цінова політика може бути побудована з використанням таких методів, як політика єдиних чи гнучких цін, стратегія проникнення, «зняття вершків», престижних цін, неокруглених, групового квотування, метод наслідування лідера тощо [41; 53].

Ефективне поєднання даних інструментів та методик відповідно до ринкових умов та довгострокових цілей підприємства стане основою для створення підприємством власної маркетингової стратегії та досягнення ним цілей управління доходами.

Серед основних методик управління витратами виділяють концепції стратегічного підходу до управління витратами та управління на якість, управління на базі бенчмаркінгу, кайдзен-костинг. Окремим завданням системи управління витратами є розрахунок собівартості продукції чи послуг

[44, с. 47–58; 46].

Управління витратами на основі стратегічного підходу базується в першу чергу на стратегічному принципі та передбачає реалізацію трьох основних напрямів [2, с. 20–21]:

- 1) управління за ланцюжком цінностей;
- 2) стратегічне позиціонування на ринку;
- 3) управління витратоформуючими факторами.

Ланцюжок цінностей являє собою послідовну сукупність етапів діяльності підприємства, які беруть участь у створенні додаткової вартості. Схематично він зображений на рисунку 1.2.

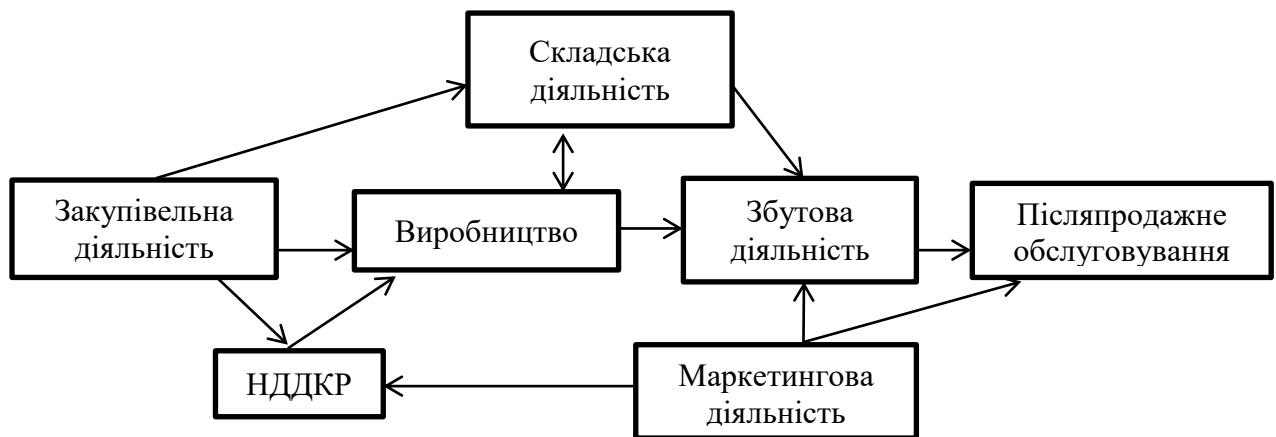


Рис. 1.2. Типовий ланцюжок цінностей [2, с. 20–21]

Таким чином можна відслідкувати витратоутворюючі фактори за їх місцем в структурі підприємства та проаналізувати їх. Управління витратами при застосуванні такого методу відбувається з чотирма напрямками: у рамках взаємодії з зовнішнім середовищем – взаємодія з постачальниками та споживачами, для оптимізації внутрішнього середовища – управління всередині кожного етапу та взаємозв'язками між ними. Окремим напрямком управління за цим методом є зміцнення ринкової позиції підприємства, що допомагає покращити його фінансову стабільність та посилити вплив на зовнішні чинники [2, с. 20–21].

Концепція управління за якістю базується на твердженні, що виробництво більш якісної продукції (або більш якісне надання послуг) потребує менший розмір витрат. Згідно з цією концепцією витрати розділяється на чотири види [46]:

1. Попереджуючі. Це ті витрати, якими досягається більш висока якісь продукції: закупівля більш якісного обладнання, матеріалів та сировини, навчання персоналу тощо.

2. Контрольні – витрати на організацію і роботу системи оцінки якості.

3. Внаслідок внутрішніх недоліків. До цієї категорії відносяться витрати внаслідок браку, його переробки, втрати доходів внаслідок скорочення продаж.

4. Внаслідок зовнішнього браку: на гарантійний ремонт, заміну продукції неналежної якості, обробку скарг.

Якщо сумарний обсяг перших двох категорій перевищує сумарний обсяг інших, то можна стверджувати, що реалізація даної концепції на підприємстві є ефективною.

Метод бенчмаркінгу передбачає орієнтація на лідерів у сфері управління витратами та аналіз їх досвіду. Застосування даного методу відбувається у декілька етапів: підбір підприємств-еталонів, які показують найбільш ефективні показники в управлінні витратами, вивчення їх досвіду та пошук факторів успіху, аналіз можливості адаптації їх досвіду на власному підприємстві.

Відповідно до методу кайдзен-костингу управління витратами повинно бути задачею не лише керівництва компанії, а й усього її персоналу, а мета оптимізації структури витрат повинна стати елементом корпоративної культури [49, 54].

Одним з головних завдань системи управління витратами є розрахунок собівартості продукції, що дозволяє детально проаналізувати місця виникнення, спрямованість витрат, фактори змін їх обсягу та шляхи їх покриття.

У сучасній економіці сформувалося чимало методик розрахунку собівартості [3, с. 640–643; 44, с. 47–58; 47]. Вони не завжди є взаємовиключними та іноді вирішують різні проблеми цього завдання. Так, методи стандарт-костингу та таргет-костингу визначають підходи до планування собівартості: перший передбачає першочерговий розрахунок витрат сировини та матеріалів та їх закупівельну ціну, а другий першочерговим завданням визнає планування кінцевої ціни та маржинального прибутку, відповідно до яких розраховується допустима собівартість [34]. Застосовується також досить специфічний LLC-метод, що ґрунтується на розрахунку змін собівартості та ціни протягом усього життєвого циклу продукту.

Іншим завданням, які вирішують розроблені методи, є проблема відношення на собівартість різних категорій витрат [47]. Найбільш простим є метод абсорбшен-костингу, відповідно до якого усі витрати визнаються загальновиробничими та пропорційно розподіляються між виробленою (запланованою) продукцією. Інший підхід застосовує директ-костинг, який передбачає розрахунок собівартості на основі тільки прямих змінних витрат (у сучасних модифікаціях методу можуть також враховуватися змінні непрямі та певний процент постійних витрат), а покриття постійних передбачається за рахунок маржинального прибутку. Відповідно до ABC-методу витрати розподіляються за операціями, на виконання яких вони спрямовані, а потім відносяться на вартість продукції, у виробництво якої включенні ці операції.

Деякі підходи до управління організаціями, які охоплюють усі сфери їх діяльності, включають в себе комплексні рішення щодо управління доходами та витратами. Так, lean-підхід передбачає скорочення витрат, запасів та оптимізацію ланцюжка цінностей, тоді як управління за теорією обмежень навпаки робить акцент на збільшення доходів шляхом постійного підвищення продуктивності [24; 55].

Після обрання відповідних зовнішнім умовам та цілям підприємства

конкретних методів управління доходами та витратами, адаптації їх до потреб організації та об'єднання в єдину стратегію фінансового менеджменту є доцільним формування центрів відповідальності [44, с. 42-47].

У сучасній науковій літературі центр відповідальності визначають як частину організації, на керівництво якої покладено відповідальність за окремі показники роботи даної частини. Виділяють три види центрів відповідальності:

1) центр витрат, керівництво якого відповідає за витрати, що здійснюються у межах його підрозділу;

2) центр прибутку, керівництво якого відповідає і за розмір витрат, і за об'єм одержаного доходу;

3) центр інвестування, на менеджмент якого окрім завдань центру прибутку покладена також відповідальність за здійснювані капіталовкладення (інвестиції).

Організація центрів відповідальності може бути проведена за територіальним чи функціональним аспектом: перший здійснюється за місцем підрозділу в організаційній структурі та здебільшого використовується до виробничих підрозділів, а другий – відповідно до виконуваних ним функцій [44, с. 44].

Подібний підхід до управління доходом та витратами надає низку переваг, серед яких зручність організації процесів мотивації та контролю.

Мотивація персоналу, що залучений до управління доходом та витратами, є необхідною складовою даних систем. Вона не може бути ефективною без встановлення планових показників для окремих працівників та підрозділів, у зоні відповідальності яких ці показники знаходяться. Крім того, правильний підхід до мотивації персоналу за центрами відповідальності може сприяти формуванню в них відповідної корпоративної культури.

Спрощення контролю полягає в можливості відслідкувати показники роботи підрозділів та їх частин та відстежити місця, де вони не узгоджуються з плановими. Це в свою чергу дозволяє швидше знаходити проблемні місця у



системах та їх оптимізувати.

Слід зазначити, що під час організації управління доходами та витратами за центрами відповідальності може виникнути ситуація, коли керівники центрів ставлять інтереси окремого підрозділу вище за загальноорганізаційні – така проблема вказує на некоректність встановлених планових показників та неправильно визначену загальну мету діяльності систем [44, с. 44].

Управління доходами та витратами через побудовану систему відбувається у декілька етапів [36]:

1. Аналіз попередніх фінансових показників, порівняння їх з плановими, пошук причин відхилень.

2. Етап планування. Він включає в себе складання фінансового плану, встановлення цільових показників, пошук шляхів оптимізації функціонування систем, за доцільності – впровадження нових методів управління.

3. Поточний контроль та коригування. Виділяють два способи реалізації цього етапу: через управління з прямим зв'язком та зі зворотнім. У першому випадку на основі поточної ситуації розраховуються очікувані у майбутньому показники, що порівнюються з плановими – результат порівняння стає основою для вжиття коригуючих заходів. При управлінні зі зворотнім зв'язком планові показники порівнюються з фактично досягнутими.

4. Аналіз результатів періоду.

Повна реалізація усіх кроків формування систем управління є основою для їх ефективного функціонування, тому задачею підприємства є взаємоузгоджена організація даного процесу, забезпечення умов, необхідних для функціонування систем, планування їх діяльності, мотивація, контроль та коригування.

### 1.3 Методичні підходи аналізу доходів та витрат суб'єкта господарювання

У попередньому підрозділі неодноразово наголошувалось на важливості аналізу показників управління доходами та витратами, адже саме результати цього аналізу виступають основною інформаційною базою для прийняття рішень у досліджуваній сфері. Саме тому у рамках даної роботи є доцільним вивчення теоретичних аспектів та основних методик проведення аналізу.

Різні автори застосовують різні підходи до трактування поняття аналізу (як процес, елемент стратегії, набір методик тощо). Так, команда вітчизняних науковців (О. Волошина, І Кордзаія, С. Даценко, А. Ульченко) наводить наступне трактування: «Аналіз доходів – це частина економічної стратегії підприємства, яка спрямована на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної оплати всіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання прибутку» [17]. Щодо аналізу витрат, то відповідно до визначення, яке наводять Е. Терещенко, І. Стояненко та В. Варава, він полягає у «всебічній оцінці рівня, динаміки та структури таких витрат, їх впливу на фінансові результати, обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшої оптимізації витрат основної діяльності» [35]. Ці два види аналізу необхідно розглядати як окремі елементи фінансового аналізу організації та відповідно аналізу її господарської діяльності.

Об'єктами даних видів аналізу є відповідно доходи та витрати, а суб'єктами – керівництво компанії, на яке покладено функції управління (зокрема топ-менеджмент та керівники центрів відповідальності) [17].

Організація процесу аналізу повинна відбуватися відповідно до принципів, наведених у попередньому підрозділі.

Метою аналізу є отримання системи точних показників, що

відображають поточний стан об'єкта. Для цього необхідно виконати наступні завдання:

- 1) неупереджена та кількісна оцінка поточного стану об'єкта;
- 2) порівняння поточних показників із плановими, виявлення відхилень та факторів, що їх спричинили;
- 3) пошук шляхів оптимізації існуючого стану об'єкта, розробка рішень щодо їх практичної реалізації;
- 4) забезпечення усією необхідною інформацією інші управлінські рішення.

Процес аналізу незалежно від його об'єкту можна розділити на декілька етапів: визначення цілей проведення аналізу, збір та систематизація вхідних даних, безпосередньо їх аналітична обробка, інтерпретація отриманих результатів, підготовка відповідних рішень.

На практиці застосовують велику кількість методів аналізу, які можна згрупувати за декілька ми критеріями. Загальна їх класифікація представлена на рисунку 1.3 [16].

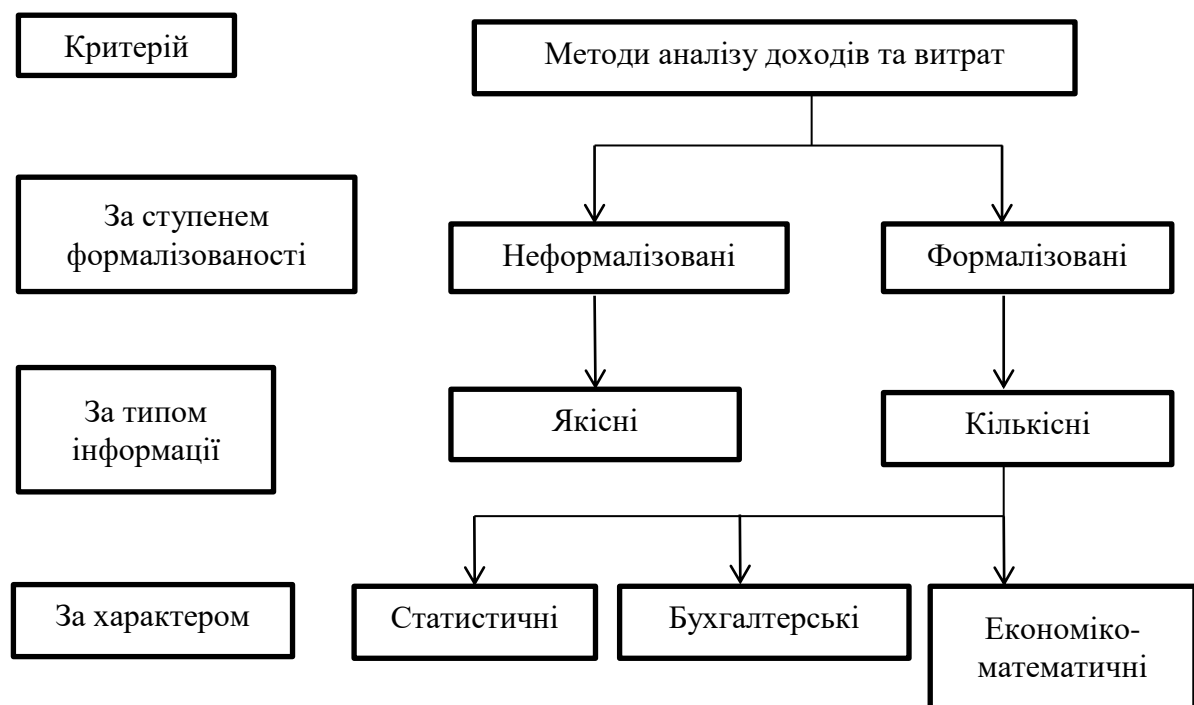


Рис. 1.3. Класифікація методів аналізу доходів та витрат [16]

Формалізовані методи передбачають наявність чітких розрахунків з використанням конкретних алгоритмів та формул, а неформалізовані – залучення до аналізу експертів з конкретного питання для оцінки ними стану об'єкта. Саме тому більшість формалізованих методів є кількісними, а неформалізованих – якісними. Найбільш доцільним варіантом є поєднання обох видів, адже перший забезпечує об'єктивність оцінки, а другий допомагає адаптувати розрахунки до конкретної ситуації та завдань і залучити до аналізу експертний досвід.

Поділ кількісних методів обумовлений використанням ними принципів різних наукових галузей. До складу статистичних входять методи елімінування, рядів динаміки, графічного та табличного зображення інформації, порівняння показників [16].

Бухгалтерські методи направлені на аналіз фінансової звітності підприємства. Економіко-математичні методи включають в себе такі інструменти, як кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз тощо.

Серед найбільш поширених методів можна виділити наступні [4; 48]:

- 1) горизонтальний аналіз;
- 2) вертикальний аналіз;
- 3) факторний аналіз;
- 4) метод коефіцієнтів;
- 5) порівняння показників.

Найбільш простим у виконанні є останній метод, порівняння показників. Він ґрунтується на співставленні аналогічних даних зі різних звітностей та виявлення факторів відхилень. Порівняння може відбуватися як і з використанням зовнішніх даних: середніми показниками у галузі, результатами підприємств-лідерів тощо, так і на основі внутрішньої звітності, зокрема між підрозділами організації або шляхом зіставлення фактичних результатів зі запланованими.

Вертикальний аналіз – це вивчення структури досліджуваного об'єкта (як правило, по статтях фінансової звітності) [4; 48].

У рамках аналізу доходів поділ відбувається на дохід від операційної діяльності, у складі якого окремо виділяється виручка від реалізації продукції, дохід від участі в капіталі, дохід від інших видів фінансової діяльності тощо. Під час аналізу витрат досліджують такі категорії, як собівартість продукції, адміністративні, збутові, інші операційні витрати, фінансові витрати, втрати від участі в капіталі, податок на прибуток та інші.

За потреби проводиться деталізація категорії. Так, операційні витрати можна додатково розділити на матеріальні, амортизаційні, витрати на оплату праці, проведення соціальних заходів та інші витрати [44, с. 17–21], а виручку від реалізації продукції деталізувати за асортиментними позиціями.

Горизонтальний аналіз передбачає вивчення зміни стану об'єкта у часі для відслідкування загальних його тенденцій [4; 16]. Порівняння можуть здійснюватися з результатами попереднього періоду, з відповідним минулорічним показником або аналіз змін протягом тривалого часу для визначення тренду. Даний метод аналізу часто використовується разом з вертикальним, що дозволяє вивчати динаміку не тільки загальних показників, а і їх складових. Схема одночасного проведення вертикального та горизонтального аналізу продемонстрована у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Схема вертикального та горизонтального аналізу

Показник	Період 1	Період 2.	Відх. у пер. 1. від пер. 2.		Період 3	Відх. у пер. 3 від пер. 2		Відх. у пер. 3 від пер. 1	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
Структурний елемент 1, млн. грн.	Значення 1	Значення 2	Зн.2 – Зн.1	Зн.2/Зн.1 *100	Значення 3	Зн.3 – Зн.2	Зн.3/Зн.2*100	Зн.3 – Зн.1	Зн.3/Зн.1*100
Питома вага елементу 1, %	Значення 7 = Зн.1/(Зн.4/100)	Значення 8 = Зн.2/(Зн.5/100)	Зн.8 – Зн.7	Зн.8/Зн.7 *100	Значення 9 = Зн.3/(Зн.6/100)	Зн.9 – Зн.8	Зн.9/Зн.8*100	Зн.9 – Зн.7	Зн.9/Зн.7*100
Сукупне значення, млн. грн.	Значення 4	Значення 5	Зн.5 – Зн.4	Зн.5/Зн.4 *100	Значення 6	Зн.6 – Зн.5	Зн.6/Зн.5*100	Зн.6 – Зн.4	Зн.6/Зн.4*100

Факторний аналіз відповідно до назви використовується для виявлення

сили впливу різних чинників на кінцевий показник. Одним з найбільш простих його інструментів є елімінування, яке здійснюється шляхом почергової зміни величини кожного чинника, але він обмежений припущенням, що фактори не залежать один від одного. Для більш детального аналізу використовуються економіко-математичні моделі [16].

Метод коефіцієнтів полягає у розрахунку відношення між різними показниками та вивчення взаємозв'язків між ними [4; 16]. Для аналізу результативності управління доходами та витратами найбільш доцільно використовувати показники рентабельності. Саму рентабельність підприємства можна визначити як «відносний показник його економічної ефективності, який зображає, наскільки продуктивно компанія використовує матеріальні, трудові, грошові та інші ресурси» [26]. Загалом цей показник розраховується як відношення прибутку або доходу до вартості активів або грошових потоків, рентабельність яких розраховується (1.1)

$$R = \frac{P}{A} \quad (1.1)$$

де P – дохід або фінансовий результат;

A – вартість активів або грошових потоків.

Сьогодні існує багато показників рентабельності, які умовно можна згрупувати за трьома видами: дохідні, витратні та ресурсні. Більш детально дані групи відображені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Показники рентабельності за групами [27]

Показник	P	A
Дохідні показники		
Валова рентабельність продажу продукції	Валовий прибуток	Чистий дохід від реалізації продукції
Чиста рентабельність продажу продукції	Чистий прибуток	Чистий дохід від реалізації продукції
Рентабельність доходу від операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності	Доходи від операційної діяльності
Витратні показники		
Рентабельність продукції	Валовий прибуток	Собівартість реалізованої продукції

## Продовження табл. 1.2

Рентабельність операційної діяльності	Прибуток від операційної діяльності	Операційні витрати
Рентабельність звичайної діяльності	Прибуток до оподаткування	Сума операційних, фінансових та інших витрат підприємства
Ресурсні показники		
Рентабельність оборотних активів	Прибуток до оподаткування	Сума оборотних активів
Рентабельність необоротних активів	Прибуток до оподаткування	Сума необоротних активів
Рентабельність власного капіталу	Прибуток до оподаткування	Сума власного капіталу
Рентабельність залученого капіталу	Прибуток до оподаткування	Сума поточних та довгострокових зобов'язань підприємства
Рентабельність перманентного капіталу	Прибуток до оподаткування	Сума власного капіталу та довгострокових зобов'язань
Рентабельність активів	Чистий прибуток	Сума активів

Окрім рентабельності іншим узагальнюючим показником для аналізу доходів та витрат може слугувати фінансовий результат підприємства – прибуток або збиток, який воно отримало в результаті власної фінансово-господарської діяльності, що виступає основним джерелом розвитку суб'єкта господарювання та є головним мотивом здійснення ним подальшої підприємницької діяльності [21, с. 334; 48]. Виділяють такі види фінансового результату:

1. Валовий прибуток (або збиток). Це виручка від реалізації за вирахуванням собівартості продукції, а також непрямих податків, втрат внаслідок знижок та повернення товару;

2. Фінансовий результат від операційної діяльності. Рахується як валовий прибуток (збиток) з урахуванням отриманих від іншої операційної діяльності доходів та понесених витрат.

3. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування. Розраховується як попередній показник, скоригований на результати фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

4. Чистий прибуток (збиток). Попередній показник, зменшений на суму податку на прибуток.

Таким чином можливо відслідкувати вплив різних видів доходів та витрат на формування загальних результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Тобто організація аналітичної діяльності є необхідним напрямком для будь-якого підприємства, адже результати аналізу є необхідним інформаційним підґрунтям для прийняття ефективних рішень у сфері управління доходами та витратами організації.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що обидва процеси – як управління доходами, так і управління витратами – є важливим елементом господарської діяльності підприємства. Для забезпечення їх ефективності необхідно розуміти різні підходи до трактування даних понять, організувати діяльність систем управління на основі обраних методів та забезпечити їх необхідною інформацією за допомогою аналітичних інструментів.



## РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжвогнетрив» було засновано у 1995р. на базі спорудженого у 1929-1933 рр.. Запорізького вогнетривкового заводу [8]. За весь час функціонування підприємство зазнало кілька трансформацій: у 2011 р. воно було реорганізовано у публічне акціонерне товариство, а у 2016 р. – у приватне. У 2013 р. «Запоріжвогнетрив» входить до складу групи гірничо-металургійних підприємств ТОВ «Метінвест Холдинг», у складі якого знаходиться до сьогодні.

Наразі акції товариства належать ТОВ «Метінвест Холдинг» (51%) та ПАТ «Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (49%), яке також є учасником вищезгаданої групи [29, с. 54].

Асортимент компанії складається з основних видів вогнетривкої продукції: вироби з шамоту, високоглиноземиста та магнезійна продукція, вогнетривкі бетони, неформовані вогнетриви. Також вона пропонує виконання усіх етапів робіт з футерування, бетонування або ремонту, що включають розробку проекту, виробництво та доставку необхідних матеріалів, безпосереднє виконання робіт та гарантійне обслуговування.

Компанія позиціонує себе як одного з лідерів галузі, зокрема з виробництва магнезійних вогнетривів, займаючи в цьому сегменті близько 75% національного ринку [29, с. 24–25]. Загалом ринок можна охарактеризувати як насичений. Так, до заснованої у 1996 р. асоціації «Укрвогнетрив» входить 18 підприємств разом з досліджуваним товариством. До найбільших підприємств галузі також можна віднести ПАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат» та ПрАТ «Ватутінський

комбінат вогнетривів» [1].

Також слід відзначити таку характерну ознаку галузі, як наукоємність. Зокрема слід відмітити діяльність АТ «Український науково-дослідний інститут вогнетривів ім. А.С. Бережного», головною метою якого є саме наукове вирішення проблемних теоретичних та практичних питань, пов'язаних з вогнетривкою продукцією [9].

Головними споживачами продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є підприємства вітчизняної чорної та кольорової металургії (зокрема учасники групи «Метінвест»), а також цементної, скляної, машинобудівної, вугільної та інших галузей. Також підприємство здійснює експорт продукції, зокрема до країн-сусідів, балканських держав та держав Балтії, проте дані операції не перевищують 10% в загальній структурі продаж [29, с. 24–25].

Розглядаючи організаційну структуру товариства, можна дійти висновку, що вона є типовою для великого промислового підприємства та побудована за лінійно-функціональним принципом. Схематично її зображено на рисунку 2.1.

Виробнича структура включає в себе три цехи: магнезійний, алюмосилікатний і цех неформованих вогнетривів та допоміжне господарство. Останнє в свою чергу складається з таких структурних елементів, як ремонтно-механічний цех, електроенергетичний цех та ділянка з підготовки виробництва [6, с. 4].

Корпоративна структура включає в себе такі органи управління, як загальні збори акціонерів, наглядову раду, ревізійну комісію та посаду генерального директора.

Законодавчою базою, що регламентує діяльність діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є Конституція України, Господарський кодекс України, Митний кодекс України, ЗУ «Про акціонерні товариства», ЗУ «Про доступ до публічної інформації» тощо. Серед внутрішніх нормативних документів варто виділити статут, колективний договір, положення про наглядову раду, ревізійну комісію, загальну збори, дирекцію тощо [8].

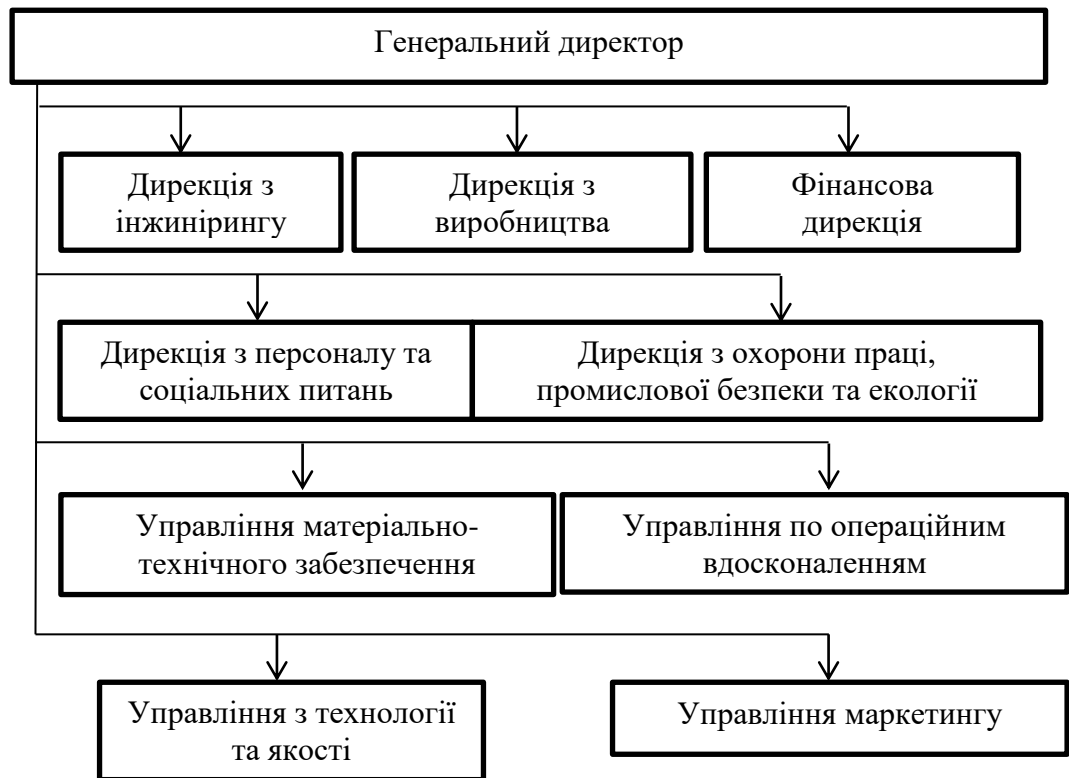


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [6, с. 4; з урахуванням змін, зазначених в 29, с. 11]

До конкурентних переваг товариства можна віднести значний досвід роботи в галузі та відповідну репутацію, значні виробничі потужності, зручне географічне розташування, налагоджені зв'язки з клієнтами (особливо підприємствами гірничо-металургійного комплексу, які є основними споживачами вогнетривів), розвинута система управління персоналом (зокрема у сферах перепідготовки і навчання та охорони праці), безперервна інноваційна діяльність (так, у 2023 р. до асортименту компанії було додано 18 нових видів вогнетривів). У систему управління товариства впроваджено принципи низки стандартів ISO, зокрема у питаннях менеджменту якості, енергетичного менеджменту та промислової безпеки [8].

Для більш наочного дослідження економічного стану підприємства та його реакції на дії, викликані початком повномасштабного вторгнення, є доцільним провести горизонтальний та вертикальний аналіз основних

фінансово-економічних показників діяльності за останні три роки.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	3107,98	1974,71	-1133,27	63,54	2745,03	+770,32	139,01	-362,95	88,32
Собівартість реалізованих товарів, млн. грн.	3019,16	1857,84	-1161,32	61,53	2391,18	+533,34	128,71	-627,98	79,20
Чистий фінансовий результат (збиток), млн. грн.	-22,58	-100,66	-78,08	445,79	-28,44	+72,22	28,25	-5,86	125,95
Середньорічна вартість основних засобів, млн. грн.	333,14	394,90	+61,76	118,54	459,59	+64,69	116,38	+126,45	137,96
Середньорічна вартість активів, млн. грн.	2014,94	2059,72	+44,78	102,22	2163,97	+104,25	105,06	+149,03	107,40
Середньорічна чисельність персоналу, чол.	2259	1918	-341	84,90	1399	-519	72,94	-860	61,93
Витрати на оплату праці, млн. грн.	648,89	469,61	-179,28	72,37	425,30	-44,31	90,56	-223,59	65,54

Аналізуючи результати розрахунків, наведені у таблиці, можна дійти висновку, що підприємство гостро відреагувало на початок повномасштабного вторгнення у лютому 2022 р. та викликану ним економічну кризу і невизначеність зовнішнього середовища, втративши значну частину доходу та прибутку. У 2023 р. товариству вдалось адаптуватись до нових реалій, проте фінансово-економічні показники діяльності за цей період все ще нижчі за довоєнні.

Так, чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з попереднім роком скоротився на 1333,27 млн. грн., що становить лише 63,54% показника 2021 р. Скорочення викликано в першу чергу зниженням попиту на фоні зростаючої невизначеності, втратою контролю над сервісним центром в Маріуполі, консервуванням діяльності підприємства з 5 березня по 3 квітня 2022 р. [25, с. 28] (слід відзначити, що до подібного кроку у цей період звернулися й деякі інші виробники вогнетривів та підприємства гірничо-металургійного комплексу [28, с. 29]). У 2023 р. темп приросту даного показника склав 39,01% у порівнянні з 2022 р., що обумовлено в першу чергу поновленням попиту (зокрема збільшенням обсягів ремонту виробничих потужностей на ПрАТ «Камет Сталь») [26, с. 31]. Тим не менш, показник 2023 р. склав лише 88,32% показника 2021 р. Схожі тенденції спостерігаються і у зміні собівартості реалізованої продукції.

Чистий фінансовий результат товариства характеризується збитком, що 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 78,08 млн. грн. та становив 445,79% від показника 2021 р. У 2023 р. порівняно з попереднім періодом збиток зменшився на 72,22 млн. грн., проте все ще був більшим на 5,86 млн. грн. за довоєнний показник.

Інша тенденція спостерігається при аналізі середньорічної вартості основних засобів та активів загалом: незважаючи на несприятливі зовнішні умови, обидва показники показують планомірне зростання як у 2022 р, так і 2023 р. Приріст активів відбувався здебільшого саме завдяки збільшенню вартості основних засобів.

Зворотну динаміку показують показники середньорічної чисельності персоналу та витрат на оплату праці: обидва демонструють різке зниження упродовж досліджуваного періоду. Так, чисельність персоналу у 2023 р. становила 1399 чол., що складає 61,93% аналогічного показника 2021 р., а фонд оплати праці у 2023 р. скоротився до 65,54% довоєнного показника. Слід зазначити, що при цьому показник середньої заробітної плати на підприємстві не зазнав суттєвих змін.

В цілому можна виділити низку проблем, з якими стикнулося ПрАТ «Запоріжвогнетрив» з початку повномасштабного вторгнення та які мали вплив на результати його діяльності:

- 1) необхідність консервування виробництва через високий рівень невизначеності на початок війни;
- 2) втрата контролю над частиною активів;
- 3) порушення логістичних ланцюгів, зокрема через блокаду портів та окупацію південно-східних районів;
- 4) загроза безперервності поставки електроенергії через обстріли;
- 5) зниження попиту на продукцію через невпевненість клієнтів у доцільності подібних інвестицій в умовах військової невизначеності.

Все це призводить до збитковості діяльності досліджуваного підприємства.

З огляду на ситуацію, що склалася у макросередовищі, на початку 2022 р. товариством були визначені такі напрямки розвитку, як зменшення обсягу витрат, розвиток системи забезпечення сировиною та енергоресурсами, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції та дослідження нових технологій. Крім цього підприємство на той час прийняло рішення не відмовлятися від планів по модернізації виробництва [25, с. 28; 29, с. 31].

## 2.2 Аналіз доходів та витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Як вже зазначалося у першому розділі, аналіз доходів та витрат є необхідним етапом в процесі управління цими категоріями, адже його результати є потрібним інформаційним базисом про стан підприємства для прийняття найбільш оптимальних управлінських рішень. Крім цього він виконує функцію контролю: постійний моніторинг змін показників (в рамках горизонтального аналізу), їх питомої ваги в структурі доходів або витрат (в рамках вертикального аналізу) та коефіцієнтів (відповідно під час аналізу

методом коефіцієнтів) сприяє швидкому виявленню проблемних місць в організації, які потребують особливо уваги з боку керівництва. Саме тому в рамках даної роботи був проведений горизонтальний та вертикальний аналіз доходів та витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Інформаційною базою для аналізу стала річна фінансова звітність підприємства.

Результати аналізу доходів товариства представлені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Горизонтальний та вертикальний аналіз доходів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
1. Доходи від операційної діяльності, млн. грн., у тому числі:	3173,98	2092,56	-1081,42	65,93	2775,08	+682,52	132,62	-398,90	87,43
Питома вага, %	95,25	99,72	+4,47	104,69	99,93	+0,21	100,21	+4,68	104,91
1.1. Чистий дохід від реалізації товарів, млн. грн.	3107,98	1974,71	-1133,27	63,54	2745,03	+770,32	139,01	-362,95	88,32
Питома вага, %	93,27	94,11	+0,84	100,90	98,85	+4,74	105,04	+5,58	105,98
1.2. Інші операційні доходи, млн. грн.	66,00	117,85	+51,85	178,56	30,05	-87,80	25,50	-35,95	45,53
Питома вага, %	1,98	5,61	+3,63	283,33	1,08	-4,53	19,25	-0,9	54,55
2. Інші доходи, млн. грн.	157,96	5,07	-152,89	3,21	0,82	-4,25	16,17	-157,14	0,01
Питома вага, %	4,74	0,24	-4,5	5,06	0,03	-0,21	12,5	-4,71	0,01
3. Інші фінансові доходи, млн. грн.	0,27	0,74	+0,47	274,07	1,08	+0,34	145,94	+0,81	400
Питома вага, %	0,01	0,04	+0,03	400	0,04	0	100	+0,03	400
Сукупний дохід, млн. грн.	3332,21	2098,37	-1233,84	62,97	2776,99	+678,62	132,34	-555,22	83,34

Результати проведеного аналізу доходів підприємства загалом підтверджують висновки, зроблені з попередніх розрахунків. Сукупний дохід знизився у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 1233,84 млн. грн., склавши всього 62,97% від показника попереднього року, та зріс у 2023 р. на 678,62 млн. грн., склавши 132,34% від доходу 2022 р. Проте на довоєнний рівень у 2023 р. товариство вийти не змогло: дохід за зазначений період склав лише 83,34% від показника 2021 р. Тим не менш, дана тенденція може вказувати на ефективність реалізованих компанією антикризових заходів.

Найбільшу частку в структурі доходів займають доходи від операційної діяльності (95,25% у 2021 р, 99,72% у 2022 р. та 99,93% у 2023 р.), зокрема чистого доходу від реалізації продукції (93,27% у 2021 р., 94,11% у 2022 р. та 98,85% у 2023 р.), що є типовим явищем для промислових підприємств. Саме зміною цих показників продиктована загальна тенденція змін сукупного доходу.

Слід відзначити неоднозначні тенденції у зміні питомої ваги даних категорій: за досліджуваний період частка доходів від операційної діяльності зросла на 4,68%, а частка чистих доходів від реалізації продукції – на 5,58%. З одного боку, це ставить доходи товариства у все більшу залежність від даних категорій, що в кризових умовах збільшує ризики. З іншого боку, проведення заходів для отримання надходжень інших категорій може бути недоцільним через високі ризики, продиктовані невизначеністю зовнішнього середовища.

При аналізі змін об'єму та питомої ваги інших операційних доходів та інших доходів спостерігається схожа тенденція: різке зростання в один період (у 2022 р. та 2021 р. відповідно) та спад в інші. З цього можна зробити припущення, що їх зміна обумовлена одноразовими заходами, які не мають вирішального впливу на подальшу діяльність товариства.

Однозначно позитивні зміни спостерігаються при дослідженні інших фінансових доходів, які показують зростання впродовж усього проаналізованого періоду. Загалом у 2023 р. в порівнянні з 2021 р. інші



фінансові доходи зросли на 810 тис. грн. та склали 400% від довоєнного показника, а їх питома вага зросла на 0,03%, що у порівнянні з показником 2021 р. (0,01%) є значною зміною. Дана тенденція є позитивною, адже в умовах кризи диверсифікація джерел доходів є доцільною. З іншого боку, дані структурні зрушення повністю нівелюються зростанням частки чистого доходу від реалізації продукції. Крім того слід звернути увагу на те, що в умовах військової невизначеності ризик інвестицій зростає.

У таблиці 2.3. висвітлено результати аналізу структури витрат та її зміни продовж 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3. Горизонтальний та вертикальний аналіз витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
Собівартість реалізованих товарів, млн. грн.,	3019,16	1857,84	-1161,32	61,53	2391,18	+533,34	128,70	-627,98	79,20
Питома вага, %	89,93	83,70	-6,23	93,07	85,23	+1,53	101,83	-4,7	94,77
Адміністративні витрати, млн. грн.	152,44	138,03	-14,41	90,55	116,37	-21,66	84,31	-36,07	76,33
Питома вага, %	4,54	6,22	+1,68	137,00	4,15	-2,07	66,72	-0,39	91,41
Витрати на збут, млн. грн.	37,76	35,63	-2,13	94,36	56,31	+20,68	158,04	+18,55	149,13
Питома вага, %	1,12	1,61	+0,49	143,75	2,01	+0,4	124,84	+0,89	179,46
Інші операційні витрати, млн. грн.	109,73	151,71	+41,98	138,26	198,47	+46,76	130,82	+88,74	180,87
Питома вага, %	3,27	6,83	+3,56	208,87	7,07	+0,24	103,51	+3,8	216,21
Фінансові витрати, млн. грн.	29,23	32,54	+3,31	111,32	34,30	+1,76	105,41	+5,07	117,35
Питома вага, %	0,87	1,47	+0,6	168,97	1,22	-0,25	82,99	+0,35	140,23
Інші витрати, млн. грн..	8,94	3,85	-5,09	43,06	0,81	-3,04	21,04	-8,13	9,06

Продовження табл. 2.3

Питома вага, %	0,27	0,17	-0,1	62,9 6	0,03	-0,14	17,6 5	-0,24	11,11
Витрати з податку на прибуток, млн. грн.	0	0	0	0	7,99	+7,99	-	+7,99	-
Питома вага, %	0	0	0	0	0,29	+0,29	-	+0,29	-
Сукупні витрати, млн. грн.	3357,26	2219,6 0	- 1137,6 6	66,1 1	2805,4 3	+585,8 3	126, 39	- 551,83	83,56

Аналізуючи результати проведеного аналізу витрат товариства, можна дійти висновку, що загальна тенденція зміни сукупних витрат тотожна до тенденції змін сукупних доходів: у 2022 р. порівняно з 2021 р. показник впав на 1137,66 млн. грн. та становив лише 66,11% показника попереднього року, а в 2023 р. зріс у порівнянні з попереднім роком на 585,83 млн. грн., склавши проте лише 83,56% витрат 2021 р.

Така співзалежність змін сукупних доходів та сукупних витрат пояснюється високою питою вагою взаємозалежних категорій: чистих доходів від реалізації продукції та змінних витрат, зокрема її собівартості, яка склала у 2021 р. 89,93% всіх витрат, у 2022 р. – 83,7%, а у 2023 р. – 85,23% валових витрат. Коливання об'єму собівартості впродовж досліджуваного періоду, як і її питою ваги у сукупних витратах, піддається загальній тенденції.

Позитивним явищем є поступове зниження адміністративних витрат (у 2023 р. цей показник порівняно з 2021 р. знизився на 36,07 млн. грн., а темп росту за проаналізовані періоди склав 76,33%) та частки у сукупних витратах, яка знизилась у даний період на 0,39%, показавши зростання у 2022 р. Дана ситуація загалом вказує на ефективну оптимізацію витрат даної категорії.

Подібна ситуація спостерігається і при аналізі категорії інших витрат, які з 2021 р. до 2023 р. знизились на 8,13 млн. грн. при темпі росту 9,05%.

З іншого боку, постійне збільшення показали такі категорії, як інші

операційні витрати (у 2023р. зросли порівняно з довоєнним рівнем на 88,741 млн. грн. та склали 180,87% показника 2021р.) та фінансові витрати, які впродовж досліджуваного періоду зросли на 5,07 млн. грн. та склали у 2023 р. 117,35% показника 2021 р. Значно зросла також питома вага інших операційних витрат, яка у 2021 р. складала 3,27%, а в 2023 р. – 7,07% показавши за цей час тем росту в 216,21%. Так як зміна інших операційних витрат не відповідає змінам обсягу реалізації (а відповідно продиктована не виробничою необхідністю), то можна зробити висновок про неефективне управління даною категорією. Постійний зріст фінансових витрат може вказувати на збільшення обсягу залученого капіталу, що, з одного боку, ставить перед підприємством вищі кредитні ризики, з іншого – можливо, є необхідним кроком для стабілізації фінансового стану товариства та його адаптації до нових умов функціонування.

Витрати на збут у 2022 р. порівняно з 2021 р. знизилась на 2,13 млн. грн., що може вказувати на проведені у цьому напрямку заходи економії, що в умовах невизначеності є доцільним кроком. У 2023 р. дані витрати зросли на 20,68 млн. грн. у порівнянні з 2022 р., показавши темп росту 158,04%. Можна зробити припущення, що дані зміни були спричинені заходи з адаптації збутової системи до нових умов та з пошуку нових клієнтів. Слід відзначити, що питома частка даних витрат за досліджуваний період зросла майже вдвічі: з 1,12% у 2021 р. до 2,01% у 2023 р.

Крім того, у 2023 р. підприємство понесло витрати з податку на прибуток у розмірі 7,99 млн. грн., що проте склало невелику частку у загальних витратах – 0,29% .

Для кращого розуміння структури витрат є доцільним провести аналіз структури та динаміки саме операційних витрат товариства. Його результати представлені у таблиці 2.4.

Відповідно до результатів аналізу найбільша частка операційних витрат припадає на матеріальні затрати, які склали 50,93% усіх операційних витрат у 2021 р., 39,65% у 2022 р. та 50,13% у 2023 р. Також можна

спостерігати, що продовж досліджуваного періоду обсяг матеріальних затрат та їх питома вага змінюються відповідно до зміни обсягу реалізації продукції та її собівартості.

Таблиця 2.4. Горизонтальний та вертикальний аналіз операційних витрат ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
Матеріальні затрати, млн. грн.,	1663,61	904,49	-759,12	54,37	1162,03	+257,54	128,47	-501,58	69,85
Питома вага, %	50,93	39,65	-11,28	77,85	50,13	+10,48	126,43	-0,8	98,43
Витрати на оплату праці, млн. грн.	648,89	469,61	-179,28	72,37	425,30	-44,31	90,56	-223,59	65,54
Питома вага, %	19,87	20,58	+0,71	103,57	18,35	-2,23	89,16	-1,52	92,35
Відрахування на соціальні заходи, млн. грн.	131,32	96,61	-34,71	73,57	83,86	-12,75	86,80	-47,46	63,86
Питома вага, %	4,02	4,23	+0,21	105,22	3,62	-0,61	85,58	-0,40	90,05
Амортизація, млн. грн.	82,86	71,60	-11,26	86,41	125,10	+53,50	174,72	+42,24	150,98
Питома вага, %	2,54	3,14	+0,6	123,62	5,40	+2,26	171,97	+2,86	212,60
Інші операційні витрати, млн. грн.	739,45	739,36	-0,09	99,99	521,47	-217,89	70,53	-217,98	70,52
Питома вага, %	22,64	32,40	+9,76	143,11	22,50	-9,9	69,44	-0,14	99,38
Сукупні операційні витрати, млн. грн.	3266,14	2281,66	-984,48	69,86	2317,75	+36,09	101,58	-948,39	70,96

На відміну від попередньої категорії витрати на оплату праці поступово знижуються: у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 179,28 млн. грн. з темпом росту

72,37%, у 2023 р. у порівнянні з попереднім роком – на 44,31 млн. грн. з темпом росту 90,56%. Загалом показник 2023 р. становить 65,54% довоєнного показника. Як показали результати аналізу основних фінансово-економічних показників, що були наведені у підрозділі 2.1. (табл. 2.1), зниження витрат на оплату праці відбувається пропорційно скороченню чисельності персоналу.

Також поступово знижуються відрахування на соціальні заходи: за увесь проаналізований період скорочення склало 47,46 млн. грн. при темпі росту 63,86%. Слід зазначити, що в умовах кризи заходи зі скорочення даної категорії витрат можуть бути доцільними.

Знижуються також витрати і за категорією «інші операційні витрати» (у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. вони скоротились на 217,89 млн. грн., що становить 70,53% від аналогічного показника попереднього року), що може вказувати на ефективну оптимізацію даних витрат.

Слід також зазначити про зростання амортизаційних відрахувань, які впродовж 2021-2023 рр. збільшились 42,240 млн. грн., що склало 150,98% від довоєнного показника.

Загалом можна зробити висновок, що початок повномасштабних бойових дій на початку 2022 р. та спричинена ними криза негативно вплинули на показники діяльності підприємства, проте впровадженні заходи частково покращили його стан та допомогли адаптувати його діяльність до нових реалій.

### 2.3 Діагностика ефективності управління доходами та витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи

Проведені у попередньому підрозділі розрахунки хоча й наочно демонструють структуру доходів та витрат, тенденцію розвитку, її зміни, але все ще не є повними. Так, розуміння динаміки змін чистого доходу від

реалізації продукції та її собівартості ще не дають відповіді на питання: чи відбулась у цей час оптимізація (чи навпаки – погіршення) у собівартості окремого виробу чи зміна показника відбулась виключно через ріст обсягів виробництва? Такі запитання постають при аналізі динаміки кожної категорії витрат. Відповідь на них необхідна для розуміння стану систем управління доходами та витратами у компанії та їх реакцію на нові виклики, спричинені повномасштабним вторгненням.

Для вивчення взаємозв'язку зміни різних категорій доходів та витрат досліджуваного підприємства є доцільним застосування іншого методу – методу аналізу коефіцієнтів. У рамках даної роботи було проведено розрахунок ресурсних, витратних і дохідних показників рентабельності, а також проведено горизонтальний аналіз фінансових результатів підприємства як індикаторів його загальної ефективності.

Результати вивчення динаміки фінансових результатів товариства за остання три роки представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Горизонтальний аналіз фінансових результатів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.		Відх. у 2023 р. від 2021 р.	
			млн. грн.	Т.р., %		млн. грн.	Т.р., %	млн. грн.	Т.р., %
Валовий прибуток (збиток), млн. грн.	88,83	116,87	+28,04	131,57	353,85	+236,98	302,77	+265,02	398,35
Сальдо інших операційних доходів та витрат, млн. грн.	-43,73	-33,86	+9,87	77,43	-168,42	-134,56	497,40	-124,69	385,14
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, млн. грн.	-145,11	-90,64	+54,47	62,46	12,75	+103,39	-	+157,86	-
Прибуток (збиток) до оподаткування, млн. грн.	-25,14	-121,22	-96,08	482,18	-20,45	+100,77	16,87	+4,69	81,34
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-22,58	-100,66	-78,08	445,79	-28,44	+72,22	28,25	-5,86	125,95

Аналізуючи розглянуті показники, в першу чергу слід зауважити на збитковості досліджуваного товариства: від'ємне значення чистого фінансового результату спостерігається протягом усіх трьох проаналізованих років, що вказує на критично низьку ефективність діяльності підприємства, у тому числі процесів управління доходами та витратами.

Також слід зазначити, що динаміка деяких розглянутих показників відрізняється від типової динаміки змін різних категорій доходів та витрат.

Зокрема відзначається постійний зріст протягом усього досліджуваного періоду таких показників, як валовий прибуток (у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 28,04 млн. грн., у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 236,98 млн. грн., а загальний темп росту у 2023 р. порівняно з 2021 р. склав 398,35%) та прибуток від операційної діяльності (у 2022 р. збиток зменшився на 54,47 млн. грн. порівняно з довоєнним показником, у 2023 р. компанія отримала даних надходжень на 103,39 млн. грн. більше у порівнянні з попереднім роком, отримавши прибуток у розмірі 12,75 млн. грн.).

Використовуючи результати вертикального та горизонтального аналізу доходів та витрат, проведеного у підрозділі 2.2 (табл. 2.2 – 2.4), проаналізуємо можливі причини такої поведінки показників, зокрема прибутку від операційної діяльності.

У 2022 р. зріст даного показника може пояснюватися значним ростом інших доходів від операційної діяльності (на 51,85 млн. грн. з темпом приросту 178,56% у порівнянні з 2021 р.) та скороченням операційних витрат (на 984,48 млн. грн. з темпом росту 69,86%), яке було зумовлене в першу чергу зниженням матеріальних затрат (на 759,12 млн. грн. при темпі росту 54,37%, спричинене у тому числі зниженням обсягу реалізації), витрат на оплату праці (на 179,28 млн. грн. при темпі росту у 72,37%, спричинене скороченням чисельності працівників) та відрахувань на соціальні заходи (на 34,71 млн. грн. при темпі росту 73,57%; можлива причина – скорочення даного виду діяльності в умовах кризової невизначеності).

У 2023 р. подальший ріст прибутку від операційної діяльності може

пояснюватися загальною адаптацією галузі до нових викликів зовнішнього середовища, а як наслідок – збільшення кількості замовлень, що зумовило зростання чистого доходу від реалізації продукції на 770,329 млн. грн. при темпі росту 139,01% порівняно з попереднім періодом. З іншого боку об'єм операційних витрат залишився майже незмінним: у 2023 р. порівняно з 2022 р. відзначився зріст витрат лише на 36,09 млн. грн. при темпі росту 101,58%. Зберегти витрати на тому ж рівні при зростаючих через збільшення обсягів виробництва матеріальних затратах (у 2023 р. порівняно з 2022 р. дана категорія збільшилась на 257,54 млн. грн. при темпі росту 128,47%) допомогло подальше скорочення чисельності працівників та, відповідно, і фонду оплати праці (на 44,31 млн. грн. при темпі росту 90,56%), а також оптимізація категорії інших операційних витрат, яка у 2023 р. скоротилася на 217,89 млн. грн. при темпі росту 70,53%.

Сальдо інших операційних доходів та витрат характеризується від'ємним значенням та за досліджуваній період продемонструвало збільшення на 124,69 млн. грн. при темпі росту збитку 385,14%. При цьому у 2022 р. сальдо показало незначне зростання, яке може бути обумовлене вже означеним одноразовим зростанням інших операційних доходів у цей період.

Показники фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату впродовж усього досліджуваного періоду набувають від'ємного значення. У 2022 р. порівняно з довоєнним періодом обидва показники продемонстрували різке збільшення збитку (на 96,08 млн. грн. при темпі росту 482,18% та 78,08 млн. грн. при темпі росту 445,79% відповідно), а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – зменшення (відповідно на 100,77 млн. грн. та 72,22 млн. грн.). При цьому у порівнянні з довоєнним рівнем фінансовий результат до оподаткування у 2023 р. продемонстрував зниження рівня збитку на 4,69 млн. грн., що склало 81,34% від показника 2021 р. Чистий фінансовий результат навпаки не зміг повернутися на довоєнний рівень: за весь досліджуваний період збиток зріс на 5,86 млн. грн., що склало 125,95% від показника 2021 р.



Подібна динаміка спостерігається і при аналізі ключових складових доходів підприємства та його витрат: чистого доходу від реалізації продукції (питома вага у структурі доходів станом на 2023 р. – 98,85%) та її собівартості (питома вага у структурі витрат станом на 2023 р. – 85,23%). Це ще раз підтверджує їх значимість у формуванні загальних фінансових результатів підприємства.

Як вже зазначалося, для кращого розуміння стану управління доходами та витратами на товаристві наступним кроком є доцільним провести розрахунок основних показників рентабельності – дохідних, витратних, ресурсних – та їх динаміку впродовж трьох досліджуваних років.

Результати аналізу коефіцієнтів рентабельності по групах показані у таблиці 2.6. Слід зауважити, що так як більшість показників фінансових результатів досліджуваного підприємства є збитковими, більшість показників рентабельності були пораховані штучно як показники збитковості для більш детального аналізу.

Отримані показники здебільшого від’ємні, що також вказує на збитковість підприємства та загальну неефективність організованих на ньому процесів управління доходами та витратами.

Єдиними коефіцієнтами, що протягом усього досліджуваного періоду мають позитивне значення, є рентабельність продукції та валова рентабельність продажу продукції. Крім того, вони також характеризуються стабільними високими темпами зростання, що говорить про ефективність обраних на підприємстві заходів щодо зниження собівартості. Повертаючись до проведеного у підрозділі 2.1 аналізу основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (табл. 2.1), можна пов’язати дану тенденцію зі стабільно зростаючою вартістю основних засобів (у 2022 р. порівняно з 2021 р. їх об’єм виріс на 61,76 млн. грн. при темпі росту у 118,54%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 64,69 млн. грн. при темпі росту 116,38%). Таким чином можна зробити припущення, що зниження рівня собівартості було досягнуто за рахунок модернізації основних засобів (про

встановлення нового обладнання чи поліпшення наявного товариство також постійно звітує у себе на сайті та в соціальних мережах).

Таблиця 2.6. Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. [39]

Показник	2021 р.	2022 р.	Відх. у 2022 р. від 2021 р.	2023 р.	Відх. у 2023 р. від 2022 р.	Відх. у 2023 р. від 2021 р.
<b>Дохідні показники рентабельності</b>						
Валова рентабельність продажу продукції	0,03	0,06	+0,03	0,13	+0,07	+0,10
Чиста рентабельність продажу продукції	-0,01	-0,05	-0,04	-0,01	+0,04	0
Рентабельність доходу від операційної діяльності	-0,06	-0,04	+0,02	0,01	+0,05	+0,07
<b>Витратні показники рентабельності</b>						
Рентабельність продукції	0,03	0,06	+0,03	0,15	+0,09	+0,12
Рентабельність операційної діяльності	-0,04	-0,04	0	0,01	+0,05	+0,05
Рентабельність звичайної діяльності	-0,01	-0,05	-0,04	-0,01	+0,03	0
<b>Ресурсні показники рентабельності</b>						
Рентабельність оборотних активів	-0,02	-0,09	-0,07	0	+0,07	+0,02
Рентабельність необоротних активів	-0,04	-0,18	-0,14	-0,03	+0,15	-0,01
Рентабельність власного капіталу	-0,17	-1,11	-0,94	-0,18	+0,93	-0,01
Рентабельність залученого капіталу	-0,01	-0,06	-0,05	-0,01	+0,05	0
Рентабельність перманентного капіталу	-0,06	-0,37	-0,31	-0,07	+0,24	-0,01
Рентабельність активів	-0,01	-0,06	-0,05	-0,01	+0,05	0

Так як фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат характеризуються збитком, то й решта показників рентабельності є від'ємними. Проте слід зауважити, що усі проаналізовані коефіцієнти у 2023 р. продемонстрували покращення, що є позитивним моментом.

Стабільне зростання протягом усього проаналізованого періоду також спостерігається у динаміці рентабельності доходу від операційної діяльності

та рентабельності операційної діяльності, що вказує на ефективність заходів з оптимізації управління доходами та витратами у цій сфері. Детальніше про можливі причини таких тенденцій вже було розглянуто раніше при аналізі змін прибутку від операційної діяльності. Також важливий внесок у поліпшення даних показників рентабельності робить ріст рентабельності продукції.

На відміну від інших дохідних та витратних коефіцієнтів рентабельності, показники чистої рентабельності продажу продукції та рентабельності звичайної діяльності у 2022 р. показали зниження. Враховуючи те, що для розрахунку даних показників використовується чистий фінансовий результат чи фінансовий результат до оподаткування замість фінансового результату від операційної діяльності чи валового фінансового результату, то можна зробити висновок, що проблема криється у неефективному управлінні фінансовою та інвестиційною діяльністю підприємства. Частково це підтверджується перевищенням фінансових витрат над іншими фінансовими доходами та їх випереджаючим ростом у проаналізованому періоді: об'єм витрат у 2023 р. склав 34,30 млн. грн., збільшившись на 5,07 млн. грн. порівняно з довоєнним рівнем, а об'єм інших фінансових доходів за аналогічний період склав 1,08 млн. грн., показавши зріст у 0,81 млн. грн. (таблиці 2.2 та 2.3.). Також на проблему в управлінні даними показниками вказує те, що у 2023 р. вони показали найменший зріст серед дохідних та витратних коефіцієнтів рентабельності.

Щодо ресурсних показників рентабельності, то всі вони показують динаміку, що характерна для більшості проаналізованих категорій доходів та витрат, а також для фінансового результату до оподаткування та чистого фінансового результату: різкий спад у 2022 р. та відновлення у 2023 р. Це може вказувати на залежність даних коефіцієнтів від змін зовнішнього середовища та відсутність заходів з оптимізації використання активів товариства.

Підсумуємо висновки з проведеного аналізу доходів та витрат.

Відповідно до результатів проведеного аналізу підприємство ще у довоєнний час зазнавало збитків: так, у 2021 р. чистий збиток склав 22,58 млн. грн., у 2022 р. – 100,66 млн. грн., у 2023 р. – 28,44 млн. грн..

Загалом підприємство гостро відреагувало на початок повномасштабного вторгнення: більшість проаналізованих показників у 2022 р. продемонстрували значне погіршення ситуації. Тим не менш завдяки вжитим в організації антикризовим заходам та адаптації національної економіки до кризових умов покращили ситуацію і у 2023 р. більшість даних показників показали зростання. І хоча у більшості випадків результати 2023 р. виявились нижчими за довоєнні, дану тенденцію можна вважати позитивною.

Результати аналізу показали, що підприємство вживає заходів зі зниження операційних витрат: скорочення собівартості продукції, витрат на оплату праці, адміністративних витрат, відрахування на соціальні заходи. Також підприємство вживає заходів зі збільшення доходів: про це може свідчити зростання витрат на збут у 2023 р. після спаду у 2022 р. Все це позитивно відображається на відповідних дохідних та витратних показниках рентабельності.

Серед проблемних місць, виявлених під час аналізу, слід вказати неефективність фінансової та інноваційної діяльності, відсутність заходів з оптимізації використання активів. Також значною проблемою є загальна збитковість діяльності товариства.

## РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТА ВИТРАТАМИ НА ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» В УМОВАХ КРИЗИ

### 3.1 Шляхи оптимізації управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи

З проведеного у попередньому розділі аналізу доходів, фінансових результатів та рентабельності підприємства можна зробити висновок, що воно вжило ефективних антикризових заходів в умовах економічної та політичної невизначеності, проте власне система управління доходами не є ефективною, адже діяльність товариства було збитковою навіть до початку повномасштабного вторгнення. Аналізуючи показники чистого фінансового результату за 2018-2020 рр., можна зробити висновок, що свою рентабельність підприємство втратило ще за попередньої кризи, викликані пандемією захворювання COVID-19 у 2020 р. та з тих пір не змогло відновити [38, с. 4; 39]. Все це вказує на необхідність покращення методів управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

З цією метою на основі викладеної у першому розділі інформації для досліджуваного підприємства був розроблений алгоритм оптимізації управління доходами. Схематично він зображений на рисунку 3.1.

У ході написання даної роботи були виконані перші два етапи, що включають в себе проведення аналізу ефективності управління доходами на підприємстві та виявлення факторів, що мають вирішальний вплив на результати.

Третій етап запропонованого алгоритму передбачає встановлення на основі попередньо отриманих результатів цілей оптимізації та пошук шляхів їх досягнення. Серед цілей варто виділити наступні:

- 1) отримання позитивного значення фінансового результату;
- 2) впровадження заходів, що можуть допомогти нівелювати негативний

вплив факторів зовнішнього середовища в умовах кризи.

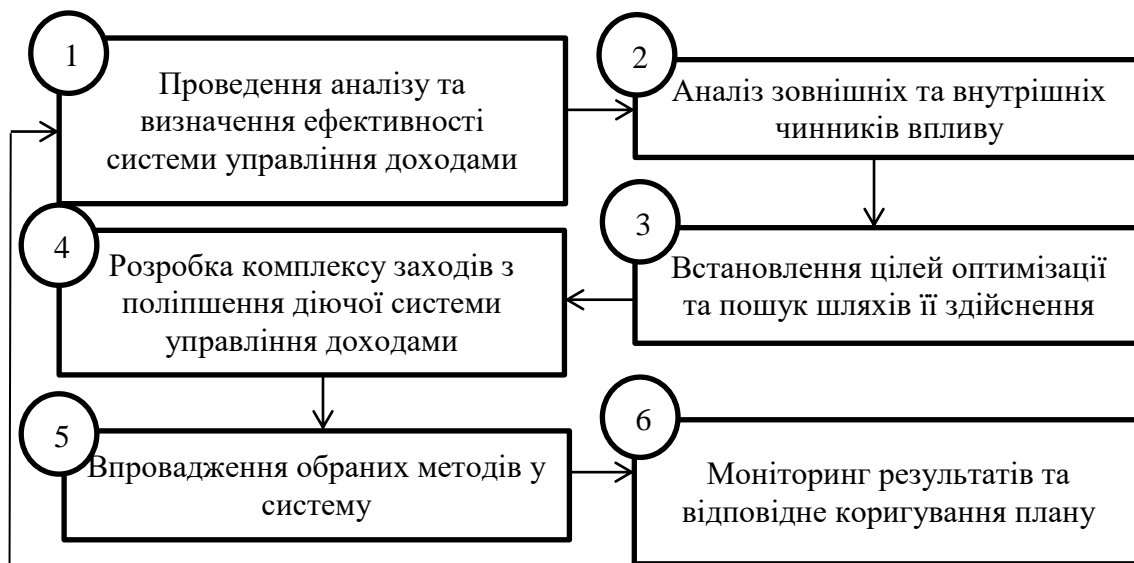


Рис. 3.1. Алгоритм дій щодо покращення системи управління доходами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Розглядаючи можливі шляхи оптимізації, спершу розглянемо заходи, які вже запровадило керівництво (відповідно до результатів аналізу), їх ефективність та можливість покращення.

Можна зробити висновок, що основною стратегією підвищення рівня доходів підприємство обрало інноваційну діяльність. Як вже зазначалося, у 2023 р. воно звітувало про розробку 18 нових видів вогнетривів проти 11 запланованих [8]. Цьому також сприяє постійне оновлення обладнання на більш сучасне, що відкриває нові технологічні можливості. Слід зазначити, що за опублікованою товариством інформацією основними споживачами інноваційної продукції стали підприємства, пов'язані з групою «Метінвест». Це дещо звужує збутові можливості товариства, адже запити окремих підприємств можуть не співпадати з запитами закордонних ринків, експансія на яких безумовно є одним з ключових шляхів в управлінні доходами підприємства [33].

Крім постійних капітальних інвестицій, направлених на модернізацію

обладнання, освоєнню нових видів вогнетривів сприяє також безперервний процес перепідготовки кадрів та підвищення їх кваліфікації. Загалом корпоративну культуру, що сформувалася на ПрАТ «Запоріжвогнетрив», можна охарактеризувати як ефективну, що, в свою чергу, сприяє залученню персоналу до діяльності підприємства, його ефективності, підвищенню продуктивності праці та загальної репутації. Проте на деяких інтернет-платформах можна побачити відгуки, в яких працівники скаржаться на недбалу організацію заходів з атестації та перекваліфікації на нижчих ланках та бюрократизм [22]. Так як управління персоналом є однією з ключових сильних сторін товариства, є доцільною організація відповідних перевірок.

Як вже зазначалося раніше, раціональним кроком в умовах невизначеності зовнішнього середовища є диверсифікація джерел отримання доходів [33]. Причому звернути увагу необхідно саме на операційну діяльність, адже проведення інвестиційної діяльності непрофільним підприємством в зазначених умовах може бути недоцільним (доходи від інвестицій з низьким ступенем ризику можуть не принести відчутного ефекту, а венчурні є занадто ризиковими).

Поряд з оновленням асортименту ефективним заходом буде географічна експансія. Так як зростання на внутрішньому ринку може бути обмеженим через кризові умови, пріоритетним напрямком повинне стати нарощення експорту. До того ж, ситуація на світовому ринку вогнетривів сприятлива. Так, аналітична компанія Fortune Business Insights прогнозує його зріст з 34,46 млрд. дол. США у 2023 р. до 47,09 млрд. дол. США у 2030 р. [52], а Mordor Intelligence вказує натуральні показники: зріст передбачається з 55,16 млн. тон у 2024 р. до 67,12 млн. тон. у 2029 р. [51].

Серед тенденцій ринку, які вказують експерти та на які варто звернути увагу при розширенні географії експорту, варто виділити наступні [51; 52]:

1. Зростання попиту на електрокари та масштабні інфраструктурні проекти у країнах, що розвиваються, що підвищує попит на продукцію металургії, яка, у свою чергу, є найбільшим споживачем вогнетривів.

2. Деякі споживачі висувають власні запити щодо характеристик вогнетривкої продукції, що спонукає виробників створювати унікальні пропозиції та тим самим підвищувати сегментованість ринку.

3. У 2020 р. криза, викликана пандемією, порушила сталі логістичні шляхи та дещо знизила темп росту галузі. Слід зауважити, що наслідки цього відчутні і на сьогодні.

4. Наразі досить гострою темою в суспільстві є питання захисту навколишнього середовища, і тому вогнетривким компаніям слід звертати увагу на екологізацію технології та продукції.

5. Географічно найбільші темпи росту показує азійський ринок, особливо КНР. Це пояснюється як і значними покладами каолінів (причому в останні роки спостерігається тенденція на поступове зменшення продажу сировини та збільшення експорту готової вогнетривкої продукції), так і розвинутим металургійним комплексом.

Зважаючи на дані особливості, було розроблено загальні етапи розширення експорту підприємства, схематично які показано на рис. 3.2.

Перші три етапи повинні відбуватися майже паралельно. По-перше, товариство повинно постійно про себе нагадувати на міжнародній арені: це може бути як участь у профільних чи загальнопромислових виставках та ярмарках, так і рекламні кампанії. Перший напрям є пріоритетнішим, так як дає можливість контактувати безпосередньо з потенційними споживачами. У рамках цього етапу також може бути доцільним використання репутації групи «Метінвест».

Через неможливість доставки морським транспортом, аналізу повинні підпадати в першу чергу відносно близькі країни Європи та Близького Сходу. Вони аналізуються за об'ємом ринку, насиченістю, наявністю незадоволеного попиту (у тому числі на інноваційну продукцію), рентабельністю потенційних продажів. Після цього товариство налагоджує контакт з потенційним клієнтом, уточнює його вимоги до продукції, розробляє його та реалізує, пропонує довгострокову співпрацю.



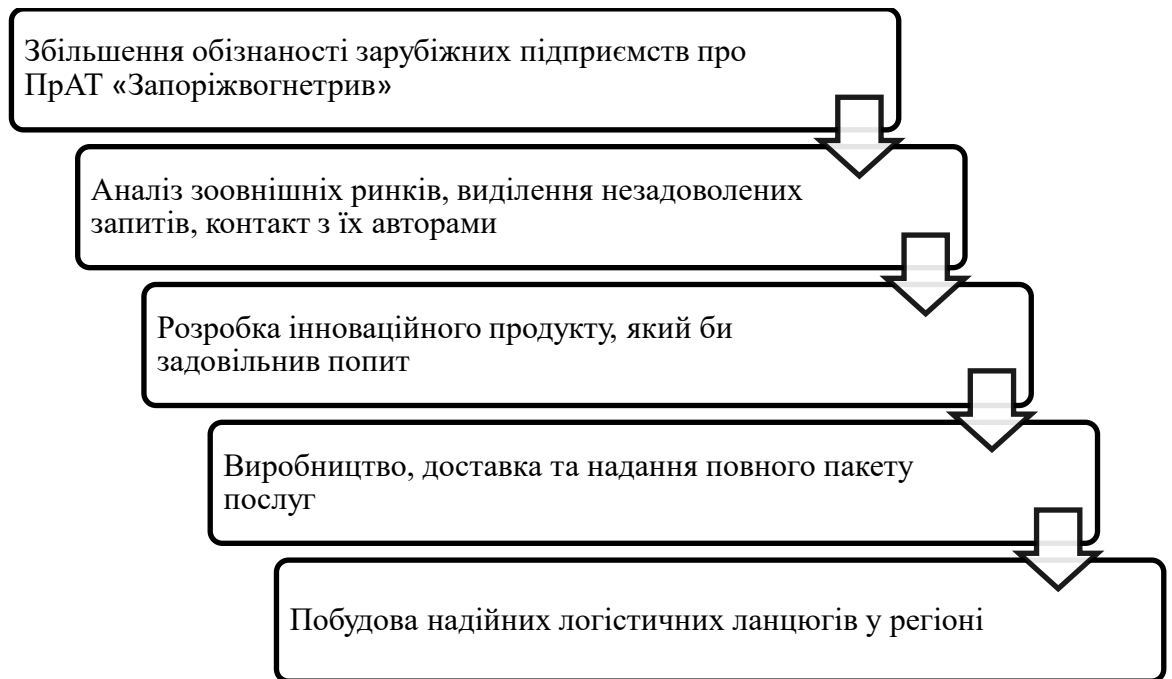


Рис. 3.2. Етапи розширення експорту для ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Як вже зазначалося, однією з проблем галузі є надійність логістики (особливо для українських виробників, які працюють в умовах військових дій). Саме тому після виходу на новий ринок товариство має спрямувати зусилля на укріплення логістичних шляхів. Це можуть бути довгострокові договори з компаніями-перевізниками, побудова складів за межами України для створення запасу на випадок перебоїв з постачанням. Таким чином підприємство забезпечить себе на випадок реалізації непередбачених ринкових загроз та створить образ надійного клієнта для партнерів. Паралельно з цим є також необхідним підвищення рівня екологічності продукції та процесу виробництва, яке згодом може стати одним з факторів конкурентоспроможності на західних ринках.

Крім розширення присутності на зовнішніх ринках, товариство може реалізовувати окремі заходи і на внутрішньому. Доцільним кроком може стати формування спільних інженерних команд з металургійними підприємствами групи «Метінвест» для розробки проектів з модернізації виробництва з використанням продукції ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Іншим заходом може стати перегляд активів підприємства та здача в оренду тих активів, що не використовуються. Так, доцільним може бути відкриття на території організації продуктових магазинів для самостійної реалізації чи здачі їх в оренду. Проте попередньо необхідно провести аудит усіх активів підприємства та їх використання і проаналізувати попит серед персоналу.

Також слід організувати комунікацію з іншими підприємствами групи для обміну позитивним досвідом з організації та оптимізації систем управління доходами.

Відповідно до запропонованого алгоритму наступними кроками повинно стати формування на основі запропонованих шляхів плану з оптимізації, його реалізація та моніторинг результатів.

### 3.2 Комплекс заходів покращення управління витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в умовах кризи

Поряд з заходами з підвищення ефективності управління доходами є необхідними кроки, що будуть направлені на покращення управління витратами. В першу чергу, як і у випадку управління доходами, на основі вищерозглянутого матеріалу був розроблений поетапний алгоритм покращення процесу управління витратами на досліджуваному підприємстві (рис. 3.3).

Першим кроком доцільно провести вертикальний та горизонтальний аналіз витрат, щоби дослідити зміни їх розміру з роками та виявити, які статті займають найбільшу частку у структурі та чи змінюється з часом дана тенденція.

Аналіз витрат за центрами відповідальності дасть змогу виявити, на які саме структурні елементи та господарчі процеси відносяться неефективні витрати (які показали тенденцію до зростання, що не співвідноситься з

темпами зростання об'ємів виробництва, чи частка яких в структурі є недоцільно великою). Це у свою чергу дозволить зрозуміти, на що саме слід звернути увагу в рамках оптимізації.

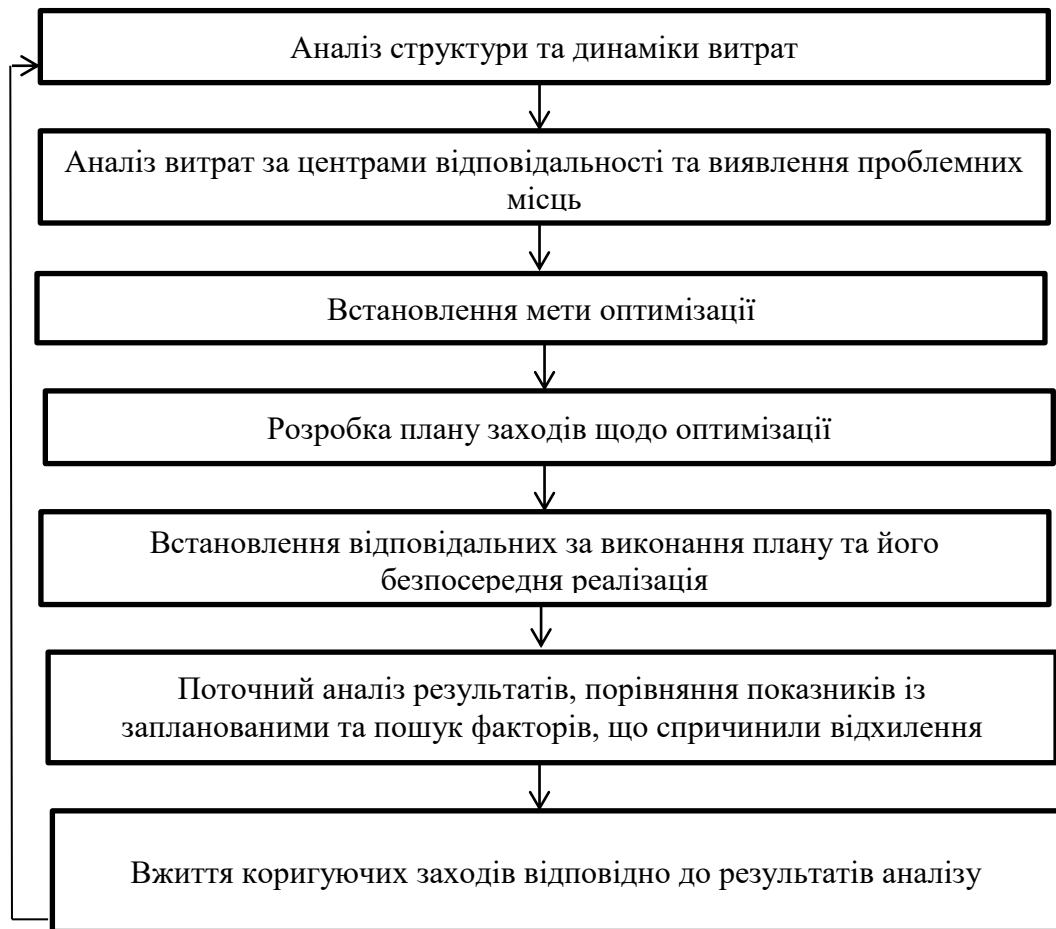


Рис. 3.3. Алгоритм оптимізації управління витратами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Перший етап та частково другий вже були виконані під час написання другого розділу даної роботи. Тож відповідно до третього етапу було встановлено мету оптимізації управління витратами на досліджуваному підприємстві: скорочення операційних витрат з метою підвищення рентабельності організації.

Наступним етапом є розробка плану заходів з оптимізації. Як продемонстрували результати проведеного у попередньому розділі аналізу,

підприємство вже вживає певні заходи з підвищення ефективності системи управління витратами. Вищезгадана модернізація основного обладнання, призводить, крім розширення технологічних можливостей, до зниження собівартості, яке видно у зростанні показника рентабельності продукції. Так, у вересні 2023 р. товариство звітувало про встановлення нової автоматичної печі для спікання, економія від використання якої, за розрахунками аналітиків, може сягати 3,5 млн. грн. [8].

Іншим вектором дії керівництва є економія деякими статтями витрат, зокрема витратами на оплату праці та соціальні заходи. Перше досягається за рахунок скорочення чисельності працівників, друге – зменшення масштабу соціальних заходів (так, з 2022 р. скоротилась кількість працівників, діти яких приймали участь в акції «Перший раз – у перший клас») [8].

Можна зробити висновок, що дані кроки є доцільними в умовах кризи та ефективними, проте недостатніми, адже підприємство так і не змогло протягом досліджуваного періоду покращити свій фінансовий стан та отримати позитивний чистий фінансовий результат. Це говорить про необхідність покращення вже вжитих заходів та впровадження нових методів.

Продовжуючи вектор скорочення персоналу, компанія може звернутися до використання автоматизованих систем управління бізнес-процесами (персоналом, клієнтською базою, виробництвом, логістичною діяльністю, аналітичних сервісів тощо). Це дозволить підвищити продуктивність праці адміністративного персоналу та скоротити його чисельність. Також у рамках скорочення адміністративних витрат може бути легування певної частини функцій на аутсорсинг.

Перевіреною підходом до комплексного зниження витрат є ощадливе виробництво, або lean-підхід. За інформацією, наданою на сайті групи «Метінвест», даний підхід вже давно запроваджений на усіх організаціях, що входять до складу групи [37]. Тим не менш, зважаючи на згадані у попередньому підрозділі проблеми корпоративної культури, буде доцільним

перевірка ефективності даного підходу на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Перевірці на можливість оптимізації та скорочення витрат повинні підлягати наступні пункти:

1. Документообіг та бюрократичні процедури. Якщо є можливість скоротити чи прискорити дані процедури, це повинно бути зроблено, адже це сприяє більш швидкому прийняттю рішень, а як наслідок – підвищенню рентабельності адміністративних витрат. Варто розглянути можливість впровадження (чи зміну вже існуючої) системи електронного документообігу.

2. Технологія виробництва. Принцип ощадливого виробництва передбачає виокремлення ланцюжка цінностей та аналіз доцільності усіх фінансових, матеріальних, трудових чи часових затрат. Особливо це важливо в умовах безперервного оновлення обладнання, що пов'язано з частою зміною його просторового розміщення та (або) технологією використання, зміною пропускною здатності ділянки. Для наочності разом з lean-підходом на даному етапі можливе використання методу управління витратами на основі стратегічного управління.

3. Зведення запасів до оптимального розміру. Слід зауважити, що на підприємстві зі значними обсягами виробництва, громіздкою організаційною структурою застосування принципу мінімізації запасів є ризикованим. До того ж, їх розмір повинен бути достатнім, щоби зменшити загрозу при порушенні логістичних ланцюгів.

4. Аналіз можливості повторного використання ресурсів та відходів виробництва. Також варто розглянути можливість збільшення потужностей енергетичного господарства, особливо з використанням інструментів зеленої енергетики (у випадку ПрАТ «Запоріжвогнетрив» це можуть бути сонячні панелі).

5. Перевірка ефективності корпоративної культури. Ефективне впровадження lean-підходу пов'язане зі згаданим у першому розділі методом кайдзен-костингу. Відповідно до нього ідея зменшення втрат та найбільш

ефективного використання ресурсів повинна стати задачею не лише керівництва, а й усього персоналу. Відповідно вона повинна стати частиною корпоративної культури. Вже зазначалося, що на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вона є досить розвиненою, проте є необхідною перевірка розуміння її співробітниками.

Розглянемо детальніше кроки, що можуть підвищити ефективність кайдзен-костингу:

1) впровадження принципів кайдзен як одних з ключових цінностей організації (наразі подібне не реалізовано: у «Кодексі етики» групи «Метінвест» акцент зроблено на дотримання принципів професійної етики та загальноприйнятих принципів моралі, а в Кардинальних правилах ПрАТ «Запоріжвогнетрив» – на безпеці праці);

2) проведення регулярного анкетування чи інтерв'ювання співробітників з метою вивчення проблем у виконанні їх задач чи пошуку ініціатив;

3) інформування усіх співробітників про заходи, які вживає керівництво у напрямку скорочення витрат та удосконалення технологічного процесу;

4) створення каналу для ініціатив працівників (наприклад – поштова скринька з друкованими бланками) та забезпечення його максимальної доступності;

5) впровадження грошової винагороди за кожен реалізовану ідею;

6) постійне інформування колективів про культуру кайдзен: проведення нарад, тренінгів, заохочення до пошуку шляхів удосконалення, інформування про реалізовані ініціативи, користь від них для підприємства та винагороду, яку отримав працівник.

Для підвищення ефективності діючої системи ощадливого виробництва є доцільним залучення представників спеціалізованих організацій з метою консультування. Так, в Україні діють «Кайдзен Інститут Україна», Lean Institute Ukraine.

Крім вищезазначених методів ефективним може бути метод бенчмаркінгу. Реалізований він може бути через консультації зі спеціалістами інших підприємств групи «Метінвест» щодо успішних методів управління витратами та впровадження їх на ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Наступними етапами є розроблення на основі запропонованих методів плану оптимізації, його реалізація, аналіз результатів та коригування.

Впровадження запропонованих шляхів оптимізації може підвищити ефективність діючих на підприємстві систем управління доходами та витратами та покращити загальний фінансовий стан товариства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У підсумку можна зазначити, що мета кваліфікаційної роботи та усі поставлені задачі були виконанні. У ході їх виконання були зроблені наступні висновки:

1. Під час вивчення історії розвитку понять доходів та витрат з часів зародження політичної економіки до сучасності було виявлено, що обидві категорії є багатоаспектними, що і пояснює множинність підходів до їх трактування. Частково цим пояснюється і велика кількість класифікацій даних категорій, використання яких залежить від конкретної управлінсько-аналітичної ситуації. Факторами впливу в обох випадках були визначенні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Крім цього у ході написання кваліфікаційної роботи були вивчені теоретичні основи організації управління як доходами, так і витратами на підприємстві. Було визначено, що даний процес відбувається через дві окремі системи: відповідно управління доходами та управління витратами, які, тим не менш, мають багато спільних рис. Також було досліджено методи управління доходами та витратами. Серед методів управління доходами варто згадати розробку маркетингової стратегії, а також використання інструментів комплексу маркетингу (цінова, товарна, збутова, рекламна політика). Серед методів управління витратами були описані концепція стратегічного підходу, концепція управління на якість, бенчмаркінг, кайдзен-костинг, а також методи формування собівартості (зокрема стандарт-костинг, таргет-костинг, LLC-метод, абсорбшен-костинг, дірект-костинг, ABC-метод).

Необхідним елементом управління доходами та витратами є аналіз даних категорій, тож у ході написання першого розділу були також розглянуті теоретичні основи його проведення, описані основні методи (горизонтальний, вертикальний, факторний аналіз, методи коефіцієнтів та порівняння).



2. У ході написання кваліфікаційної роботи також було проведено аналіз доходів та витрат на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021-2023 рр. В процесі виконання цього завдання були використані такі методи, як вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності, метод коефіцієнтів (зокрема розрахунок показників рентабельності). Результати аналізу вказали на загальну ефективність вжитих керівництвом антикризових заходів: так, більшість проаналізованих показників (у тому числі дохід від операційної діяльності та сукупний дохід, собівартість продукції та сукупні витрати, чистий збиток) показали різкі негативні тенденції у 2022 р. та покращення у 2023 р.

Серед подібних заходів можна виділити скорочення середньорічної чисельності персоналу (з 2259 чол. у 2021 р. до 1395 чол. у 2023 р.), та, як наслідок і фонду оплати праці (з 648,89 млн. грн. у 2021 р до 425,30 млн. грн. у 2023 р.), зниження рівня адміністративних витрат (зі 152,44 млн. грн. у 2021 р. до 116,37 млн. грн. у 2023 р.), відрахувань на соціальні заходи (зі 131,32 млн. грн. у 2021 р. до 83,86 млн. грн. у 2023 р.), збільшення вартості активів за рахунок зростання середньорічної вартості основних засобів (з 333,14 млн. грн. у 2021 р. до 459,59 млн. грн. у 2023 р.), зростання витрат на збут (з 37,76 млн. грн. у 2021 р. до 56,31 млн. грн. у 2023 р.) та, як наслідок, стабільне зростання рентабельності продукції (з 0,03 у 2021 р. до 0,15 у 2023 р.).

З іншого боку, загальна збитковість діяльності, що з'являється ще до початку повномасштабного вторгнення, вказує на недостатню ефективність діючих на підприємстві систем управління доходами та витратами. Так, у 2021 р. підприємство отримало збитків на 22,58 млн. грн., у 2022 р. – на 100,66 млн. грн., у 2023 р. – на 28,44 млн. грн.

3. Спираючись на описані у теоретичній частині принципи та методи управління та зроблені у другому розділі висновки були розроблені алгоритми оптимізації процесів управління доходами та витратами на досліджуваному підприємстві. Відповідно до них були встановлені цілі

оптимізації та запропоновані шляхи її здійснення.

Цілями оптимізації процесів управління доходами було встановлено досягнення позитивного значення фінансового результату та нівелювання впливу несприятливих факторів зовнішнього середовища. Були запропоновані такі шляхи, як розширення експорту, підвищення екологічності технології та продукції як фактору конкурентоспроможності, формування спільних інженерних груп з іншими підприємствами групи «Метінвест», обмін з ними позитивним досвідом управління доходами, здача в оренду частини активів, які на сьогодні не використовуються. Було запропоновано алгоритм розширення присутності на зовнішніх ринках, окреслено ключові фактори. також було зазначено про необхідність продовження вже вжитих заходів: розробка нового продукту, модернізація виробництва, перепідготовка кадрів.

Основною ціллю оптимізації процесів управління витратами було визнано скорочення операційних витрат з метою підвищення рентабельності підприємства. Були запропоновані такі шляхи оптимізації, як скорочення адміністративних витрат за рахунок використання автоматизованих систем управління бізнес-процесами та принципів аутсорсингу, використання методу бенчмаркінгу. Було наголошено на необхідності перевірки та покращення системи ощадливого виробництва, що функціонує на підприємстві, у тому числі: прискорення документообігу, управління запасами, оптимізація технології виробництва, дотримання принципів ресурсозбереження, впровадження у корпоративну культуру принципів кайдзен.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація «Укрвогнетрив». Основна інформація. Система «Clarity Project». URL: <https://clarity-project.info/edr/00191804> (дата звернення: 01.05.2024).
2. Брахіна О., Забродна І. Розробка стратегічного підходу до управління витратами підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. Т. 3, № 17. С. 19–25. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2021/No3/19.pdf> (дата звернення: 05.03.2024).
3. Гайдаржинська О., Коверга Д. Основні методи калькулювання собівартості продукції та різновиди систем обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 639–643. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-94> (дата звернення: 05.03.2024).
4. Доліна І. Фінансовий аналіз: основні види та коефіцієнти. *Освітній портал «Фінансова академія «Актив»*. URL: <https://finacademy.net/ua/blog/finansovij-analiz-osnovni-vidi-ta-koefitsiyenti> (дата звернення: 05.03.2024).
5. Доходи та витрати майбутніх періодів. *Онлайн-школа бухгалтерії «AVS»*. URL: <https://avstudy.com.ua/dohodi-ta-vitrati-majbutnih-periodiv/> (дата звернення: 01.05.2024).
6. Звіт про управління ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2020 рік. 2021. 19 с. URL: <https://zaporozhogneupor.com/o-nas/informacija-dlja-akcionerov/> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Збутова політика: тонкощі організації збуту. *Спільнота вільних підприємців «Fractus»*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/zbutova-politika-tonkoshhi-organizacii-zbutu/> (дата звернення: 05.03.2024).
8. Інтернет-ресурс ПрАТ «Запоріжвогнетрив». URL: <https://zaporozhogneupor.com/> (дата звернення: 01.05.2024).
9. Інформація про підприємство. *Сайт АТ «Український науково-дослідний інститут вогнетривів імені А.С. Бережного»*. URL:

<http://ukrniio.pat.ua/emitents> (дата звернення: 01.05.2024).

10. Клевець О. Класифікація витрат в управлінському обліку: терміни та їх угруповання. *Освітній портал «Фінансова академія «Актив»*. URL: <https://finacademy.net/ua/materials/article/klassifikaciya-raskhodov-v-upravlencheskom-uchete> (дата звернення: 05.03.2024).

11. Ковальчук В. Світова економіка: її історія та дослідники : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2014. 632 с. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Kovalchuk\\_Vladyslav/Svitova\\_ekonomika\\_ii\\_istoriia\\_ta\\_doslidnyku.pdf](https://shron1.chtyvo.org.ua/Kovalchuk_Vladyslav/Svitova_ekonomika_ii_istoriia_ta_doslidnyku.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).

12. Кузьменко О., Ткаченко Т. Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. С. 166–171. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-2\\_0-pages-166\\_171.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-2_0-pages-166_171.pdf) (дата звернення: 01.05.2024).

13. Кулик М. Еволюція сутності та теорій доходу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-126> (дата звернення: 05.03.2024).

14. Максименко Д., Перевузник Т. Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Т. 18, № 23. С. 204–209. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2662/1/n23-204-209.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

15. Маркетингова товарна політика : практикум / уклад.: А. Шевченко та ін. Київ : Національний авіаційний університет, 2022. 68 с.

16. Методи фінансового аналізу. *Finances.in.ua*. URL: <https://finances.in.ua/metody-finansovoho-analizu/> (дата звернення: 05.03.2024).

17. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування / О. Волошина та ін. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.47> (дата звернення: 05.03.2024).

18. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 (МСБО 18). Дохід : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012 р. URL:

- [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_025#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_025#Text) (дата звернення: 05.03.2024).
19. Панченко М. О., Трубаєва А. О. Стратегічні підходи до управління доходами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. Т. 5, № 1. С. 37–40. URL: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(1\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(1).7) (дата звернення: 01.05.2024).
20. Переваги гнучкого підходу у бізнес-стратегіях: оптимізація видатків і покращення бізнес-показників. *Новинний портал «Forbes.ua»*. URL: <https://forbes.ua/company/perevagi-gnuchkogo-pidkhodu-v-biznes-strategiyakh-optimizatsiya-vidatkiv-i-pokrashchennya-biznes-pokaznikiv-04012024-18277> (дата звернення: 05.03.2024).
21. Піскун А. Економічна сутність фінансового результату підприємства. *Наукові перспективи*. 2023. № 2(32). С. 327–339. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2\(32\)-327-339](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-2(32)-327-339) (дата звернення: 05.03.2024).
22. ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Платформа відгуків «ТОП 20». URL: <https://top20.ua/zp/magazini-supermarketi/mistseviy-virobnik/oao-zaporozhogneupor.html> (дата звернення: 13.05.2024).
23. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318 : станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
24. Про Lean. *Освітній портал «Lean Institute Ukraine»*. URL: <https://lean.org.ua/olean> (дата звернення: 06.03.2024).
25. Проміжна інформація емітента цінних паперів ПРАТ «Запоріжвогнетрив» за 1 квартал 2022 року. Запоріжжя, 2023. 30 с. URL: <https://zaporozhogneupor.com/o-nas/informacija-dlja-akcionerov/> (дата звернення: 01.05.2024).
26. Проміжна інформація емітента цінних паперів ПРАТ «Запоріжвогнетрив» за 2 квартал 2023 року. Запоріжжя, 2023. 33 с. URL: <https://zaporozhogneupor.com/o-nas/informacija-dlja-akcionerov/> (дата звернення: 01.05.2024).

27. Рентабельність підприємства. *Освітній портал "Школа Бізнесу Нова Пошта*». URL: <https://online.novaposhta.education/blog/rentabelnist-pidприємства> (дата звернення: 05.03.2024).
28. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Ватутінський комбінат вогнетривів» (річний звіт) за 2022 рік. 2023. 83 с. URL: [http://vkv.emitents.net.ua/ua/docs/?fg\\_id=100](http://vkv.emitents.net.ua/ua/docs/?fg_id=100) (дата звернення: 01.05.2024).
29. Річна інформація емітента цінних паперів ПРАТ «Запоріжвогнетрив» за 2021 рік. Запоріжжя, 2023. 126 с. URL: <https://zaporozhogneupor.com/onas/informacija-dlja-akcionerov/> (дата звернення: 01.05.2024).
30. Родіна О. Історичний розвиток категорії «витрати». Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 420–424. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/89.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
31. Родіна О. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 1181–1185. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/203.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/203.pdf) (дата звернення: 05.03.2024).
32. Стародубцев В. М. Вплив маркетингової діяльності підприємства на розвиток потенціалу регіону. Проблеми управління економічним потенціалом регіонів : Зб. тез доп. Всеукр. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 31 жовт. 2023 р. Запоріжжя, 2023. С. 59–61.
33. Стародубцев В. М. Формування системи управління доходами на підприємствах металургійного комплексу України в умовах військової невизначеності. Молода наука-2024 : Зб. наук. пр. студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчен. Запоріжжя, 2024. С. 74–76.
34. Таргет-костинг: визначення та принципи. *Спільнота вільних підприємців «Fractus»*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/target-kosting-sposib-zdesheviti-produkt/> (дата звернення: 06.03.2024).
35. Терещенко Е., Стояненко І., Варава В. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2022. № 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-02> (дата звернення:

01.05.2024).

36. Ткаченко Т., Тульчинська С., Бойчук Д. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&amr;z=6192> (дата звернення: 05.03).

37. Тонєв І. LEANія успіху: як металопереробникам підвищити ефективність і конкурентоспроможність. Корпоративний сайт групи компаній «Метінвест». URL: <https://metinvestholding.com/ua/media/article/lean> (дата звернення: 12.05.2024).

38. Фінансова звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2019 рік. 2021. 8 с. URL: <https://zapozhvozneupor.com/o-nas/informacija-dlja-akcionerov/> (дата звернення: 12.05.2024).

39. Фінансова звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив» за 2020-2023 рр. Система «Clarity Project». URL: [https://clarity-project.info/edr/00191885/finances?current\\_year=2021](https://clarity-project.info/edr/00191885/finances?current_year=2021) (дата звернення: 01.05.2024).

40. Цапліна А. Маркетингові стратегії бізнесу. *Блог про email та інтернет-маркетинг*. URL: <https://sendpulse.ua/blog/what-are-the-marketing-strategies> (дата звернення: 05.03.2024).

41. Ціноутворення (головні стратегії) та цінова політика. *Спільнота вільних підприємців «Fractus»*. URL: <https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/osnovi-cinoutvorennja-ta-cinovo-politiki/> (дата звернення: 05.03.2024).

42. Чичуліна К., Міщук Є., Арзуманян А. Сучасні методи обліку витрат. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 1435–1442. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/239.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/239.pdf) (дата звернення: 05.03.2024).

43. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 160–165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21> (дата звернення: 05.03.2024).

44. Ющишина Л. Менеджмент ресурсів і витрат : курс лекцій. Луцьк :

- Волинський національний університет ім. Лесі Українки, 2022. 103 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21299> (дата звернення: 05.03.2024).
45. Яворська Т., Соболевська О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного. 2020. Т. 42, № 2. С. 101–107 URL: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-101-107> (дата звернення: 01.05.2024).
46. Cost control: definition, techniques, methods, strategies & examples. *Business management platform «Happy»*. URL: <https://happy.com/blog/cost-control/#:~:text=Five%20cost%20control%20methods%20include,implementing%20technology%20solutions%20for%20automation.> (дата звернення: 05.03.2024).
47. Costing methods: types of costing in cost accounting. *Website of Katana Technologies OÜ*. URL: <https://katanamp.com/costing-methods/> (дата звернення: 05.03.2024).
48. Five approaches to financial statement analysis. *Online educational platform «Keele University»*. URL: <https://online.keele.ac.uk/five-approaches-to-financial-statement-analysis/#:~:text=What%20are%20the%20five%20methods,detailed%20and%20nanced%20financial%20profile.> (дата звернення: 05.03.2024).
49. Kaizen: culture of continuous improvement. *Introduction to lean manufacturing | Lean Production*. URL: <https://www.leanproduction.com/kaizen/> (дата звернення: 05.03.2024).
50. Petty W., Graunt J. Economic writings. Together with the observations upon the bills of mortality, more probably by John Graunt / ed. by C. H. Hull. Cambridge : University Press, 1899. 313 p. URL: <https://archive.org/details/economicwritings01pettuoft/page/258/mode/2up?ref=ol> (дата звернення: 01.05.2024).
51. Refractories market analysis. Market research company Mordor Intelligence. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/refractories-market> (дата звернення: 12.05.2024).
52. Refractories market size, growth rate | analysis report. Global market research



reports & consulting company Fortune Business Insights. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/refractories-market-103287> (дата звернення: 12.05.2024).

53. Revenue management playbook: definition, strategies, and software. *Paddle*. URL: <https://www.paddle.com/resources/revenue-management> (дата звернення: 05.03.2024).

54. Smith A. An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Indianapolis/Cambridge : Hackett Publishing, 1993. 352 p. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=0ctgDwAAQBAJ&hl=ru&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ua/books?id=0ctgDwAAQBAJ&hl=ru&source=gbs_navlinks_s) (дата звернення: 01.05.2024).

55. Theory of constraints (TOC). *Introduction to lean manufacturing / Lean Production*. URL: <https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints/> (дата звернення: 05.03.2024).

56. von Böhm-Bawerk E. The positive theory of capital. New York : G.E. Stechert, 1923. 476 p. URL: <https://archive.org/details/positivetheoryof00bhuoft/mode/2up> (дата звернення: 01.05.2024).

57. von Wieser F. Natural value / ed. by W. Smart ; trans. by C. A. Malloch. London, New York : Macmillan and Co., 1893. 300 p. URL: <https://archive.org/details/naturalvalue00wiesiala/page/n7/mode/2up> (дата звернення: 01.05.2024).