

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
«_____» _____ **2024 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

Здобувач

Дарина БУГАЙОВА

**Науковий керівник,
к.держ.упр., доцентка**

Наталя ШПОРТЮК

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Менеджменту і права
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри менеджменту і
права, д.е.н., професор

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

БУГАЙОВІЙ ДАРИНІ ОЛЕКСАНДРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи управління операційними витратами підприємства»

Науковий керівник: Шпортюк Наталя Леонідівна, к.держ.упр., доцентка
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: «__» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи: річна статистична звітність підприємства, плани господарської діяльності, документи, які регламентують діяльність ТОВ АФ «НІБАС», договори купівлі-продажу, договори поставок

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

1. Теоретичні засади формування системи управління операційними витратами підприємства

2. Сучасний стан організації системи управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»

3. Удосконалення системи управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»
Висновки і пропозиції

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

1. Склад та елементи операційних витрат підприємства

2. Алгоритм системи управління витратами на підприємстві

3. Показники рівня та ефективності господарювання ТОВ АФ «НІБАС»

4. Динаміка витрат операційної діяльності у ТОВ АФ «НІБАС» за 2021-2023 рр., тис. Грн.

5. Формування, структура та динаміка фінансових результатів діяльності

6. Алгоритм системи управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС»

7. Управління витратами у системі управління виробництвом в ТОВ АФ «НІБАС»

8. Прогнозовані показники діяльності ТОВ АФ «НІБАС» при функціонуванні системи управління витратами

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обрання і затвердження теми кваліфікаційної роботи, узгодження об'єкта дослідження	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
2.	Формування і узгодження повного плану та завдання на кваліфікаційну роботу бакалавра	Вересень 2023 року	<i>виконано</i>
3.	Формування огляду джерел інформації щодо теоретичних аспектів досліджуваної проблеми. Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.	Вересень - листопад 2023 року	<i>виконано</i>
4.	Аналіз господарської діяльності та системи менеджменту підприємства. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	Грудень 2023 року – лютий 2023 року	<i>виконано</i>
5.	Визначення напрямів удосконалення організації елементів системи управління на підприємстві. Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.	Березень - квітень 2024 року	<i>виконано</i>
6.	Формулювання висновків та пропозицій	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, підготовка супровідних документів.	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
8.	Розробка доповіді та формування ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Травень 2024 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2024 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2024 року	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Дарина БУГАЙОВА

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Наталія ШПОРТЮК

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові операційних витрат підприємства	6
1.2. Теоретичне підґрунтя управління операційними витратами підприємства	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ АФ «НІБАС»	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ АФ «НІБАС»	20
2.2. Оцінка ефективності управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»	25
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ АФ «НІБАС»	31
3.1. Розробка алгоритму впровадження системи управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»	31
3.2. Оптимізація витрат операційної діяльності, як засіб удосконалення управління операційними витратами	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сьогодні сільське господарство займає важливе місце в економічній діяльності країни. Це зумовлено стабільним попитом на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках та меншою потребою в робочій силі через високий рівень механізації виробництва. Результати вирощування сільськогосподарської продукції значною мірою визначають фінансово-економічний стан більшості сільськогосподарських підприємств. Крім того, сільське господарство є надзвичайно важливим з точки зору національного виробництва продовольства та економічної безпеки, а масштабний експорт сільськогосподарської продукції сприяє збільшенню валютних надходжень національної економіки.

Зростання конкуренції змушує компанії впроваджувати нові механізми, найважливішим інструментом яких є зниження витрат виробництва та збереження ресурсів. Сучасна бізнес-практика базується на щоденному контролі витрат з метою їх оптимізації. Це найефективніший спосіб забезпечити стабільність позицій на ринку та підвищити продуктивність і конкурентоспроможність. При цьому основною проблемою є постійне зростання витрат, що негативно позначається на фінансових показниках підприємства. Гостра конкуренція на ринку, постійне зростання цін на сировину та високі тарифи в умовах інфляції змушують сільськогосподарські компанії шукати вектори, які допоможуть покращити свою діяльність. Одним із найважливіших напрямків є оптимізація за вартісними критеріями, що є результатом процесу управління витратами. Тому дослідження процесу управління операційними витратами має велике практичне значення.

Дослідження проблематики теми кваліфікаційної роботи висвітлювали у своїх працях такі науковці як: Баришевська І.В., Бірюков Є.І., Бровді І.І., Вакуленко В.Л., Варченко О.М., Вороніна А.В., Григоревська О.О., Гуцалюк О.М., Дубиніна С.М., Капінос Г.І., Кундицький О.О., Левченко Н.К., Маренич Т.Г., Москаленко В.А.,

Олійник А.С., Пилипенко К.А., Сарапіна О.А., Симоненко О.І., Хорунжак Н.М., Чорна М.В. та ін.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних аспектів управління операційними витратами підприємства та дослідження їх рівня на виробничому підприємстві з метою удосконалення системи управління операційними витратами підприємства.

Для досягнення мети в роботі вирішені такі **завдання**:

- окреслити сутність та складові операційних витрат підприємства;
- розкрити теоретичне підґрунтя управління операційними витратами підприємства;
- дослідити діяльність ТОВ АФ «НІБАС»;
- провести аналіз ефективності управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»;
- розробити алгоритм впровадження системи управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»;
- визначити напрямки оптимізація витрат операційної діяльності, як засіб удосконалення управління операційними витратами.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є процес управління операційними витратами підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра є удосконалення системи управління операційними витратами підприємства.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи пізнання, абстрактно-логічні методи, статистичні методи, соціологічні методи, аналіз і синтез та інші наукові методи дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові операційних витрат підприємства

Кожне сільськогосподарське підприємство в процесі своєї діяльності несе матеріальні, грошові і трудові витрати на просте і розширене відтворення основних фондів і оборотних коштів, виробництво і реалізацію продукції, соціальний розвиток трудового колективу тощо. Найсуттєвішою з цих витрат, на нашу думку, є собівартість продукції. Аналіз витрат необхідний для відображення інформації про фактичну собівартість продукції, що використовується для розрахунку фактичної собівартості конкретного виду продукції або контролю за раціональним використанням праці, ресурсів і фінансів на основі даних бухгалтерського обліку. Для досягнення запланованої ефективності виробництва необхідно постійно порівнювати витрати і результати.

Оскільки витрати на виробництво є продуктом відповідних факторів виробництва, на нашу думку, їх економічне значення можна визначити таким чином:

Витрати – це використання різних видів ресурсів, що споживаються на конкретні цілі для забезпечення діяльності та розвитку підприємства. Витрати протягом року обліковуються як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призвело до зменшення власного капіталу компанії (за винятком зменшення капіталу внаслідок вилучення або розподілу власниками), за умови достовірної оцінки даних витрат.

Вважаємо, що з метою ефективного управління витратами суб'єктів господарювання здійснюється їх класифікація, яка дає змогу визначити характер та особливості їх формування та розподілу відповідно до встановлених цілей управління.

Класифікація витрат означає поділ витрат на класи за певними загальними ознаками об'єктів і закономірними зв'язками між ними. У міру того, як економічна діяльність компанії стає все більш складною, зростає потреба класифікувати витрати по-різному та використовувати різні методи збору та розподілу. Це є необхідною умовою для організації планування, обліку, контролю, аналізу та ефективного управління витратами.

Витрати, які несуть компанії при здійсненні всіх видів діяльності, дуже різноманітні. Залежно від типу та мети заходу всі витрати можна розділити на наступні групи: операційні витрати - виникають у рамках операційної діяльності компанії; фінансові; неопераційні та нефінансові витрати, понесені в ході звичайної діяльності; надзвичайні витрати [31].

Склад операційних витрат дуже різний, і не всі вони включаються у витрати на виробництво продукту. Водночас у сільськогосподарських підприємствах витрати діяльності основних галузей (рослинництва та тваринництва) групуються за п'ятьма економічними елементами (рис. 1.1).

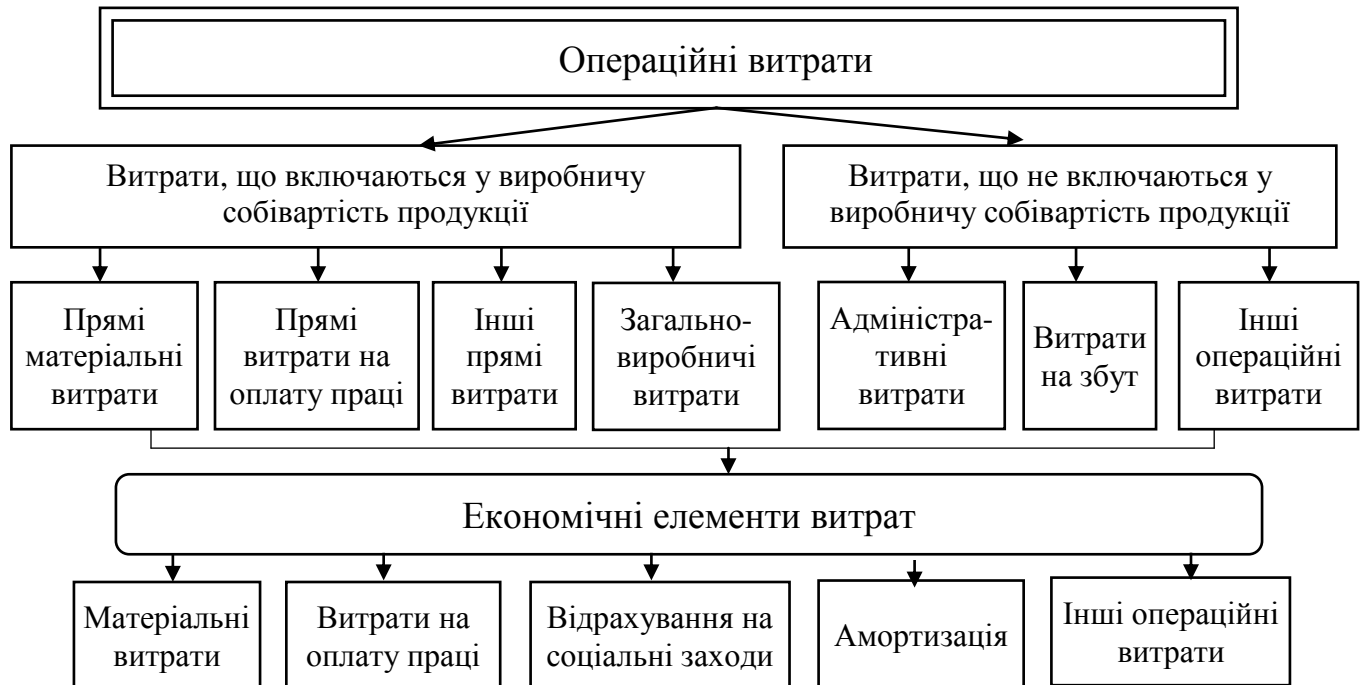


Рис. 2.1. Склад та елементи операційних витрат підприємства

Матеріальні витрати включають сировину і матеріали промислового та сільськогосподарського походження, які сільськогосподарські підприємства використовують у процесі виробництва. Зокрема, у сільськогосподарському виробництві сюди входять такі витрати, як насіння, паливно-мастильні матеріали, енергія, добрива, пестициди, запасні частини, тара та пакувальні матеріали, а також допоміжні матеріали.

Складова «Витрати на оплату праці» включає основну заробітну плату та додаткову заробітну плату за тарифними планами, премії та заохочення, компенсаційні витрати, відпускні та інші виплати за невикористаний час та інші витрати на оплату праці (вартість праці та втрати роботи).

До статті «Відрахування на соціальні заходи» включаються відрахування на загальнообов'язкове державне соціальне страхування працівників підприємства та інші соціальні заходи.

До статті «Амортизація основних засобів» включається нарахована амортизація на повний ремонт, реконструкцію та модернізацію основних виробничих потужностей підприємства. Це також включає амортизацію нематеріальних активів та інших довгострокових активів.

«Інші операційні витрати» включають інші операційні витрати. До них, зокрема, належать витрати на відрядження, витрати на послуги зв'язку, виплати матеріального забезпечення, сплата відсотків за фінансовими кредитами, залученими для поповнення власних обігових коштів, витрати на придбання основних засобів для продовження виробничої діяльності, а також обов'язкові платежі, як-от страхування майна, кошторисні витрати – наприклад фінансового характеру.

Непрямі витрати – це витрати, які безпосередньо не пов'язані з технічним процесом виробництва продукту, а виникають під впливом певних умов праці з організації, управління та обслуговування виробництва. Сюди також входять витрати на оплату праці працівників і спеціалістів управління; витрати на

амортизацію та утримання будівель, споруд та обладнання загальногосподарського призначення; оплата комунальних платежів; фінансування заходів з охорони праці тощо.

Накладні витрати поширюються на всі вироблені продукти і не можуть бути віднесені точно до конкретного продукту. Тому вони орієнтовно розподіляються на конкретний продукт і на прийнятній основі (пропорційно заробітній платі основних робітників, рівню прямих витрат, трудомісткості та навантаженню на обладнання). Непрямі витрати можна поділити на виробничі та невиробничі. Виробничі накладні витрати включають загальновиробничі витрати, які розподіляються між виробами пропорційно обраним критеріям. Звертаємо увагу, що, на нашу думку, групування основних і загальновиробничих витрат не є тотожним групуванню прямих і непрямих витрат, а тому їх не можна ототожнювати.

Залежно від способу включення в собівартість продукції всі витрати поділяються на прямі і непрямі. Прямі витрати – це витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до відповідного об'єкта витрат (конкретної культури), коли вони виникають. Це заробітна плата працівників основного виробництва, насіння, мінеральні та органічні добрива, витрати на амортизацію та поточний ремонт спеціальних основних засобів. Загальновиробничі витрати, які пов'язані з виробництвом різних видів продукції і не можуть бути віднесені на конкретний об'єкт обліку. З огляду на це, до зазначених об'єктів необхідно застосовувати відповідні методи розподілу. Тому цей вид видатків також відомий як розподільні витрати.

Прямі витрати поділяються на три групи: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці та інші прямі витрати. До них належать загальні виробничі витрати, а також деякі з найважливіших витрат, такі як витрати на амортизацію та поточний ремонт тракторів і зернозбиральних комбайнів, а також витрати на підготовку виробництва та розвиток.

Усі види витрат, які несуть сільськогосподарські підприємства в процесі

виробництва, неоднаково пов'язані з випуском продукції. Залежно від характеру цього зв'язку витрати поділяються на постійні та змінні.

Постійні витрати - це витрати, які не змінюються безпосередньо при короткочасних змінах рівня виробництва. Постійні витрати в сільськогосподарських підприємствах включають амортизацію машин і обладнання, орендну плату за землю та інші ресурси, податки на майно, заробітну плату постійних працівників, страхові премії за врожай, а також загальні витрати виробництва галузі рослинництва. В принципі, постійні витрати повинні бути оплачені, навіть якщо виробничі потужності компанії не використовуються протягом звітного періоду. Крім того, ці витрати важко скоротити в короткостроковій перспективі. Щоб ефективно працювати, компанії повинні раціонально використовувати ресурси з постійними витратами.

Витрати називаються змінними, якщо їх величина безпосередньо залежить від масштабів виробництва. Продукція рослинництва включає витрати на насіння, мінеральні добрива та засоби захисту рослин, органічні добрива, нафтопродукти, технічний ремонт і огляд обладнання, витрати на транспортування та доробку продукції, виплату заробітної плати працівникам основного виробництва, оплату сільськогосподарської продукції.

На нашу думку, розумний поділ витрат на постійні та змінні є надзвичайно корисним для оцінки та аналізу ефективності виробництва та прийняття виважених та економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Для ефективного використання виробничих ресурсів і досягнення максимального рівня виробництва компанії повинні контролювати витрати. Це процес, який свідомо структурує витрати відповідно до типу, розташування та середовища, щоб постійно контролювати рівень витрат і досягати економії. Система управління витратами повинна включати такі організаційні підсистеми: розподіл і планування витрат за видами; облік і аналіз витрат; дослідження та визначення факторів ресурсозбереження, сприяння ресурсозбереженню та зниженню витрат.

Управління витратами в бізнесі передбачає створення центру визначення витрат і відповідальності. Місцем оплати витрат є місце їх виникнення (окремий підрозділ, бригада). Центр відповідальності вказує на організаційну одиницю центру витрат і центр, відповідальний за цей рівень.

З проведених вище досліджень можна зробити висновок, що ідентифікація та використання факторів ресурсозбереження та зниження витрат є відповідальністю кожного окремого працівника, особливо експертів і менеджерів. Для досягнення цієї мети компанія розробляє норми споживання всіх видів ресурсів, зокрема насіння, кормів, електроенергії, пестицидів, паливно-мастильних матеріалів, витрат на оплату праці тощо. Порівнюючи фактичні витрати з нормативними, у процесі аналізу можна контролювати роботу підрозділу; оцінювати використання ресурсів підрозділу, визначати причини відхилення фактичних витрат від запланованих і, як наслідок, формувати мотивацію працівників до зниження витрат.

1.2. Теоретичне підґрунтя управління операційними витратами підприємства

В умовах ринкової економіки підвищення якості продукції та підвищення конкурентоспроможності при зниженні собівартості виробництва є одним із імперативів економічного розвитку. Витрати на виробництво різноманітні за складом, господарським призначенням, вагою в загальному обсязі, роллю у виробництві та реалізації продукції залежно від обсягу виробництва та інших ознак. Класифікація витрат за цілями управління є основним принципом організації оперативного обліку виробничої діяльності, методом обробки та аналізу інформації про собівартість продукції та впливає на формування собівартості продукції.

Управління витратами – це набір конкретних методів, процесів і процедур управління ресурсами організації. Питання управління витратами виробництва відіграє важливу роль у системах управління компанією. Процес управління

витратами на виробництво є багатогалузевим процесом, який охоплює всі аспекти господарської діяльності, починаючи від закупівель і закінчуючи збутом готової продукції.

Контроль витрат означає не мінімізацію витрат, що призводить до скорочення обсягів виробництва, а більш ефективне використання ресурсів підприємства, їх прибутковість і максимальну продуктивність на всіх етапах виробничого процесу. Управління витратами є важливим елементом системи управління, від якості якого залежать результати діяльності, коефіцієнт розширеного відтворення, фінансовий стан і фінансова стійкість.

Суттєвими вимогами до контролю витрат є наступні напрями [24]:

1. Швидке отримання інформації про витрати дає можливість своєчасно впливати та оптимізувати виробничий процес.

2. Облік узгоджується з цілями управління та забезпечує надання інформації, необхідної для управління.

3. Критерієм правильності калькулювання собівартості продукції має бути спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію, а не те, чи повністю вони враховуються в ній.

4. Основну увагу звернути на організацію контролю за розподілом загальновиробничих витрат, складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та їх дотримання в процесі виробництва.

5. Виявлення відхилень до або під час реалізації виробничого процесу дозволяє керівництву запобігти виробничим збоям. Це дуже важливо для мобілізації виробничих резервів і підвищення ефективності.

6. Чіткий зв'язок між рівнем видатків і особою, відповідальною за їх управління. Виконання цього завдання можливе з точки зору аналітичного обліку через Центр відповідальності.

Існують різні точки зору на визначення терміну «управління витратами», які визначають певний рівень складності практичного застосування інструменту для

кожної компанії (табл. 1.1).

Отже, управління витратами є підсистемою системи управління підприємством, яка дає змогу охарактеризувати раціональне використання ресурсів підприємства та максимізацію прибутку від їх використання.

Система управління витратами включає такі організаційні підсистеми, як:

- дослідження та виявлення факторів ресурсозбереження;
- планування витрат за видами;
- аналітичний облік і аналіз;
- стимулює економію ресурсів і знижує витрати.

Таблиця 1.1

Трактування категорії «управління витратами»

Автори	Визначення поняття
Багієв Г.Л.	Управління витратами є одним із шляхів досягнення високих економічних показників
Давидович І.Є.	Динамічний процес, що включає управлінські дії, спрямовані на досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства шляхом виконання всіх функцій, пов'язаних з управлінням об'єктом.
Ковтун С., Ткачук Н., Савлук С.	Шляхом реалізації конкретних заходів щодо оптимізації співвідношення «витрати-результат» та регулювання процесів господарської діяльності забезпечується досягнення підцілей.
Краюхін Г.А.	Управління витратами є засобом, за допомогою якого компанії досягають економічних результатів і не обмежується скороченням витрат, а поширюється на всі операційні процеси.
Крушельницька О. В.	Складний, багатогранний і динамічний процес, що включає управлінську діяльність, спрямовану на досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства. Система принципів і методів формування та реалізації господарських рішень на основі об'єктивних економічних законів
Лабзунов П.	Управління витратами – це безперервний процес виставлення рахунків, аналізу, планування та контролю, результатом якого є пошук управлінських рішень для оптимізації та скорочення витрат.
Пилипенко А. А.	Система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, заснованих на застосуванні об'єктивних економічних законів для формування та регулювання витрат і забезпечення ефективності використання ресурсів і капіталу компанії в різних видах корпоративної діяльності.
Турило А.М.	Управління витратами – це процес постановки цілей і проектування оптимального рівня витрат компанії

Управління цими підсистемами здійснюється відповідними структурними підрозділами компанії.

Кожен елемент системи виконує чітко визначене завдання і спрямований на досягнення загальних бізнес-цілей.

Таким чином, підсистеми організації відповідають за вирішення проблем у межах своєї сфери відповідальності, працюючи разом: планування та прогнозування витрат за вартістю, розподіл ресурсів, інші види витрат, облік та аналіз, пошук та визначення ресурсозбереження чинники - забезпечення конкурентоспроможності та ефективності як окремих підрозділів, так і компанії в цілому.

Комплексна система управління витратами використовує набір засобів і методів цільового контролю витрат шляхом реалізації функцій контролю через елементи процесу контролю, принципи дії, послідовність і ефект, який об'єкти контролю витрат справляють на об'єкти. Визначте порядок і регламент. Для досягнення основної мети підприємства, а саме отримання прибутку, враховуючи постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструменти управління витратами включають кадрову, інформаційну, технічну, організаційну та системну підтримку контролю витрат [6].

Ми вважаємо, що управління виробничими витратами – це процес свідомого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль з метою прийняття бізнес-рішень типу: Цей процес має ґрунтуватися на принципах рішучості, послідовності, системності, безперервності, надійності, поєднання матеріальних і моральних стимулів і мінімізації відходів. Зазвичай це дає змогу досягти поставлених керівництвом цілей щодо оптимізації асортименту та обсягу продукції [27].

Тому управління витратами є важливою ознакою господарського механізму будь-якої компанії. Налаштувавши відповідну систему, ми досягаємо раціонального управління витратами. Дослідження структури управління витратами як системи з усіма її елементами покликане розкрити значення цього поняття в бізнесі в цілому. Система управління витратами – це сукупність таких елементів, як принципи, завдання, аспекти та управлінські зв'язки, які взаємопов'язані та утворюють певну

завершеність [32].

Управління витратами на підприємстві здійснюється свідомо суб'єктами управління, якими є керівники та спеціалісти підприємства та його структурних підрозділів (філій, відділень, дільниць тощо). Цілями контролю в системі управління витратами є процеси, операції та явища, які відбуваються в рамках економічної діяльності компанії та розглядаються з точки зору виконання витрат або споживання витрат.

Важливою складовою системи управління витратами підприємства є: визначення завдань, виконання яких дає змогу досягти поставлених цілей; визначення ролі витрат як чинника господарської діяльності; збір правильної інформаційної бази для оцінки витрат при виборі оптимального рішення; розрахунок витрат за окремими напрямками діяльності компанії; розрахунок норми витрат, необхідної для виробництва одиниці продукції; визначення можливості зниження витрат на кожному етапі господарської діяльності підприємства [28].

У системі управління витратами підприємства виділяють функціональний, організаційний і мотиваційний аспекти. Схема функціональних аспектів системи управління витратами на підприємстві наведена на рис. 1.2 [9].

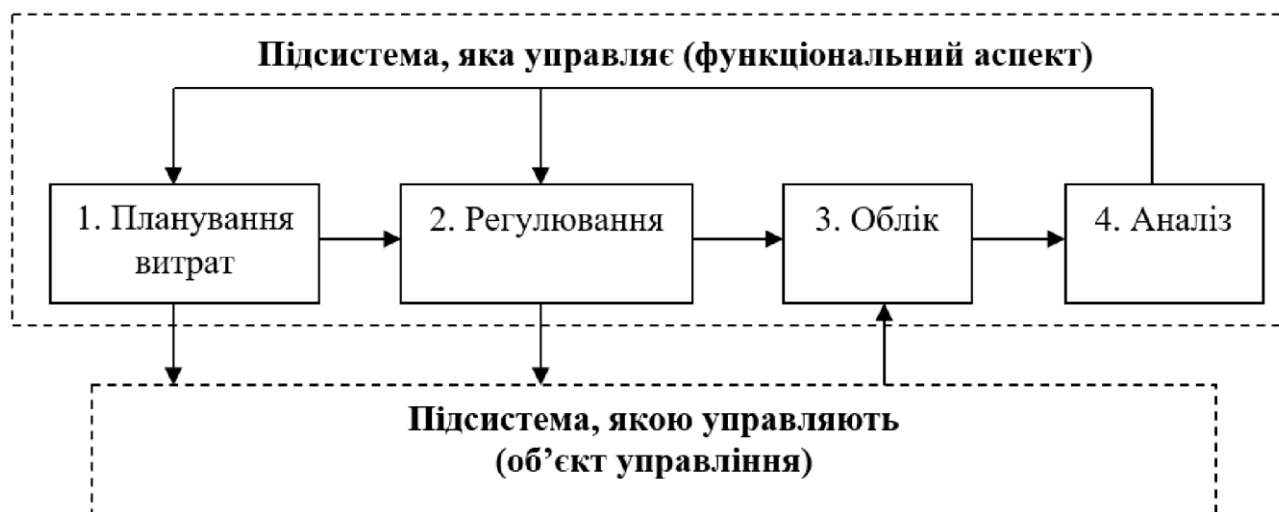


Рис. 1.2. Алгоритм системи управління витратами на підприємстві

Відповідно до функціонального підходу управління витратами розглядається як реалізація ланкою управління основних функцій управління, пов'язаних з керованим об'єктом, що представляє собою витрати. Відповідно до класичної теорії управління функції управління поділяються на загальні функції та спеціальні функції. Управління витратами належить до специфічної функції управління, оскільки являє собою сукупність дій і операцій, спрямованих на формування величин витрат на рівні окремих об'єктів управління. На рівні реалізації конкретних функцій управління витратами використовуються класичні заходи контролю всіх об'єктів: планування, організація, контроль, мотивація. Відмінності в реалізації конкретних функцій, пов'язаних з різними керованими об'єктами, полягають у спеціальних методах, засобах впливу на об'єкти з метою досягнення визначених цілей такого управління [5].

Отже, суть функціонального підходу полягає в тому, що загальновиробничі витрати не розподіляються за одиницями продукції, а співвідносяться з окремими видами робіт (функціями), які виконуються на користь виробництва та реалізації окремих видів продукції (напр. заготівля матеріалів, наладка приладу, контроль якості). Кожен вид діяльності потребує певних ресурсів для свого здійснення, а його величина є сумою витрат того чи іншого виду.

Функціональний аспект управління витратами полягає в комплексному використанні функцій управління в процесі управління витратами всередині компанії. Він містить наступне:

1. Оптимізація використання ресурсів і посилення нормування витрат відбувається в процесі розробки виробів і технології їх виготовлення, тобто в процесі проектування і технічної підготовки виробництва, обґрунтування методів їх організації.

2. Планування витрат необхідне для обґрунтування бізнес-рішень і визначення

очікуваних результатів роботи або прибутку.

3. Після виконання запланованих робіт аналітичний облік визначає фактичну суму. При калькулюванні фактичних витрат фактично понесені витрати визначаються виходячи з фактичного обсягу виробництва, діючих цін і можливих відхилень від нормативу.

4. Контроль та аналіз витрат необхідні для визначення раціональності витрат і сумісності між фактичними та запланованими витратами. Прогалини аналізуються та розробляються заходи, щоб віддати належне економічній системі.

5. Сприяння раціональному використанню ресурсів є дуже важливим елементом системи контролю витрат. Розробники рішень з управління проектами та їх виконавці повинні мати значний інтерес до економіки факторів виробництва [29].

Тому основним недоліком функціонального підходу є те, що він орієнтований на внутрішні процеси, а не на ринок, що обмежує його гнучкість у реагуванні на зовнішні умови. Функціональний підхід дозволяє отримати загальне уявлення про діяльність компанії, але не гарантує необхідної точності оцінки. Основними особливостями функціонального підходу є: компанії та організації обліковують витрати окремо за кожним обраним видом діяльності; визначення об'єкта витрат (тобто основної причини відповідних витрат) кожного виду діяльності та розрахунок питомих витрат на основі даних про витрати на виробництво та реалізацію одиниць продукції.

Для ефективного управління бізнесом у виробництві та реалізації продукції використовуються різні методи управління операційними витратами, головною метою яких є досягнення стратегічних цілей в рамках управління операційними витратами. Функціональний підхід лежить в основі практично всіх систем, що дозволяють вирішувати інші завдання управління, такі як: оптимізація бізнес-процесів, оцінка діяльності окремих напрямків компанії відповідно до цілей їх діяльності. Функціональний підхід до управління розглядає діяльність компанії як сукупність однорідних функцій, які виконує кожен відділ, що тягне за собою певні

переваги та недоліки. Такий підхід до вирішення структурованих фінансових задач у сфері управління операційними витратами дозволяє компаніям чітко сформулювати цілі проблемної ситуації та знайти шляхи вирішення проблеми за допомогою експертів оцінки та алгоритмів.

Економічний аналіз витрат є невід’ємною частиною створення комплексного внутрішнього контролю та ефективної послідовності управління витратами, аналізу, планування та прогнозування. Дослідження показують, що неефективні бізнес-рішення найчастіше виникають через передчасне надання інформації особам, які приймають рішення, низьку якість використовуваних даних і невідповідність конкретним внутрішнім і зовнішнім потребам користувачів.

Запропоновані етапи проведення аналізу управління витратами (рис. 1.3) формують чітку логічну структуру організації аналізу собівартості продукції та доповнюють організацію аналітичного процесу підприємства.

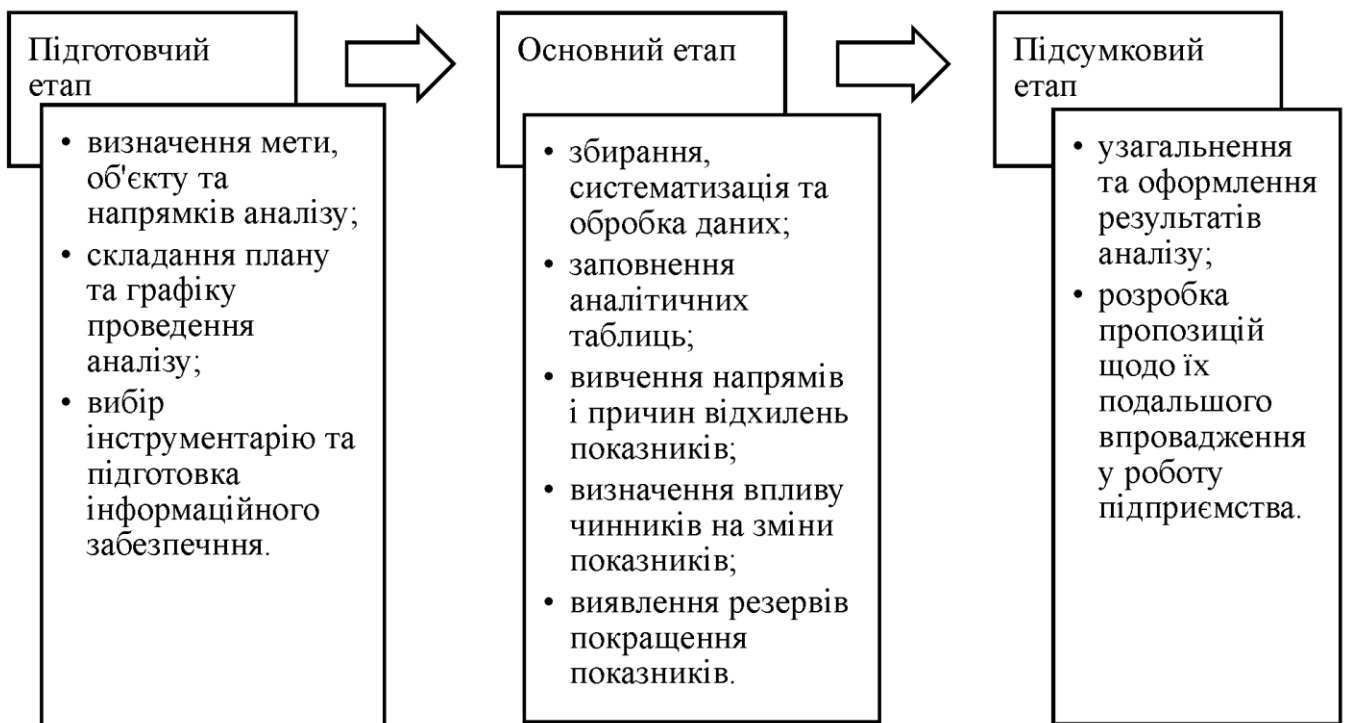


Рис. 1.3. Черговість проведення аналізу витрат

У разі необхідності розробку відповідної системи управління витратами компаній слід здійснювати наступним чином:

- визначити ключові концепції та процедури системи управління витратами;
- визначити наявні проблеми виникнення та управління витратами у вашій організації;
- сформувати модель контролю витрат на фазах бюджетної процедури/процесу;
- розробити керівництвом компанії універсальної інтегрованої інформаційної системи управління;
- адаптувати існуючий документообіг до обраних у компанії інтегрованих інформаційних систем.

Покладання відповідальності за формування та вдосконалення механізму мотивації персоналу та стимулювання працівників до раціонального використання ресурсного потенціалу підприємства з позицій стратегічного розвитку. Необхідність аналізу динаміки собівартості продукції та її структури зумовлена насамперед тим, що оптимізація використання виробничих ресурсів є однією з основних цілей підвищення ефективності виробництва зерна.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ АФ «НІБАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ АФ «НІБАС»

Підприємство ТОВ АФ «НІБАС», код ЄДРПОУ 30010348, було зареєстровано 26.02.1999. Розмір статутного капіталу даного підприємства складає 500,67 тис. грн.

Керівником організації Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «НІБАС» є Ковальський Роман Степанович. Організаційно-правова форма компанії ТОВ АФ «НІБАС» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Підприємство ТОВ АФ «НІБАС» зареєстроване за юридичною адресою Україна, Дніпропетровська обл., Петропавлівський р-н, селище міського типу Петропавлівка, вулиця Польова.

Земельні ресурси ключовий і незамінний фактор сільськогосподарського виробництва. Ефективність сільськогосподарського виробництва багато в чому залежить необхідного забезпечення якісними земельними угіддями. На відміну від підприємств промисловості, земельні угіддя в сільському господарстві використовують не лише як місце для розташування бізнесу, як засіб безпосереднього виробничого процесу. У сільському господарстві земля є незамінним ресурсом. Особливістю земельних ресурсів сільськогосподарського підприємства є те, що на відміну від інших видів ресурсів, при ефективному і правильному їх використанню, даний ресурс не лише не втрачає свої якісні характеристики, але й навпаки збільшує родючість, що забезпечує високий рівень врожайності. В таблиці 2 1 наведені показники динаміки розмірів досліджуваного підприємства та рівень навантаження земель на працівників.

Таблиця 2.1

**Показники розмірів та рівня завантаження земельних угідь
ТОВ АФ «НІБАС»**

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Площа земельних угідь підприємства, га	2345	2759	2847	502	21,41
Площа сільськогосподарських угідь підприємства, га	2254	2703	2714	460	20,41
Площі ріллі, га	2015	2715	2643	628	31,17
Відведено під посів с/г культур, га	2014	2604	2617	603	29,94
Навантаження в розрахунку на 1 працівника, га:					
сільськогосподарських угідь	33,15	39,75	38,77	5,62	16,97
посівних площ	29,62	38,29	37,39	7,77	26,23
Фондозабезпеченість с/г угідь на 1 га, тис. грн/га	1,50	1,48	1,10	-0,40	-26,88
Витрати коштів в розрахунку на 100 га посівних площ, тис. грн./га.	4184,2	1755,3	3175,2	-1008,92	-24,11

Загальна площа земельних угідь ТОВ АФ «НІБАС» збільшилася в порівнянні з 2021 роком на 21,41%, що у абсолютному вимірі складає 502 га. Відповідно, збільшення спостерігається і за площею сільськогосподарських угідь, які за даний проміжок часу також зросли. Збільшення розмірів земельних угідь зумовило зростання показника навантаження на одного середньорічного працівника підприємства. Навантаження сільськогосподарських угідь на одного працюючого збільшилося на 5,62 гектара, що у відносному вимірі становить 16,97 %. Так як площа посівів зростає швидшими темпами ніж площа сільськогосподарських угідь, рівень навантаження даного виду угідь на одного працівника зріс на 26,23 %.

За рахунок розширення площі земельних угідь показник фондозабезпеченості ТОВ АФ «НІБАС» зменшився на 26,88 %, що у абсолютному вимірі становить 400 грн в розрахунку на одиницю площі.

Наступним виробничим ресурсом, який забезпечує виробничий процес в

сільському господарстві, є основні засоби. До основних засобів ТОВ АФ «НІБАС» відносяться сільськогосподарські машини, складські приміщення, ферми для сільськогосподарських тварин та інше обладнання. В таблиці 2.2 наведено показники рівня забезпеченості та ефективності використання основних засобів в діяльності досліджуваного підприємства

Таблиця 2.2

Показники рівня та ефективності використання основних та оборотних засобів у ТОВ АФ «НІБАС»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	102709	107379	106054	3345	3,26
Залишкова вартість поточних активів, тис. грн.	149837	183082	246724	96887	64,66
Розподіл основних засобів, тис. грн.:					
на 100 сільськогосподарських угідь	4556,7	3972,6	3907,7	-649,1	-14,24
на 1 середньорічного працівника	1510,4	1579,1	1515,1	4,6	0,31
Фондовіддача на 100 грн основних засобів, грн.	158,2	78,5	124,0	-34,2	-21,63
Фондомісткість 1 грн. валової продукції, грн.	0,63	1,27	0,81	0,17	27,60
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	336,6	792,9	684,9	348,3	103,47
Рентабельність основних активів господарства, %	66,36	34,30	42,72	-23,64	x
Норма прибутку, %	26,99	12,68	12,84	-14,15	x

Середньорічна вартість основних виробничих засобів у ТОВ АФ «НІБАС» зросла на 3,35 мільйони гривень, що у відносному виразі становить 3,26 %. Вартість залишків поточних активів підприємства також збільшилася. Приріст даного показника складає 64,66 %. Збільшення досліджуваних показників зумовлено наступними причинами: зростання вартості основних засобів зумовлено проведеною переоцінкою майна підприємства відповідно до рівня інфляції; зростання залишків

поточних активів на підприємстві зумовлено значним подорожчанням пального виробничих запасів.

Показники ефективності, які характеризують рівень використання основних засобів демонструють зниження рівня ефективності. Зменшення показника фондодіддачі становило 21,63 % з порівняннi з його рівнем в 2021 році. Відповідно, показник фондомісткості збільшився на 27,6 %. Оборотні засоби підприємства також знизили ефективність використання, про що свідчить збільшення тривалості одного обороту ніж у два рази. Рентабельність використання основних і оборотних засобів зменшилася, на що вказує зниження норми прибутків на 14,15 відсоткові пункти

Без такого важливого ресурсу як персонал жодне виробництво не зможе функціонувати. Від якості та рівня кваліфікації працівників значно залежить ефективність діяльності будь-якого підприємства. В таблиці 2.3 наведені показники забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та рівень їх використання в

Таблиця 2.3

Показники рівня та ефективності використання трудових ресурсів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Середньорічна чисельність працюючих, осіб	68	68	70	2	2,94
Відпрацьовано 1 працівником: люд.-днів	251	199	216	-35	-13,80
люд.-годин	1772	1743	1683	-89	-5,03
Продуктивність праці по господарству: в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.	2050,8	1169,8	1779,8	-270,9	-13,21
в розрахунку на відпрацьований люд.-день, грн.	8183,8	5892,4	8240,0	56,2	0,69
погодинна в розрахунку на відпрацьовану люд.-год, грн.	1157,3	671,3	1057,6	-99,6	-8,61

Чисельність працівників ТОВ АФ «НІБАС» збільшилася на дві особи проти рівня 2021 року. Тривалість робочого часу зменшилася за період дослідження.

Кількість робочих днів, відпрацьованих одним працівником, зменшилася на 35 діб. Загальна кількість годин відпрацьованих одним працівником також зменшилася на 5,03 %. Негативним фактом є зменшення рівня продуктивності праці. Зокрема, виробіток на одного працюючого зменшився на 13,21 %, що у абсолютному вимірі складає 270,9 тис. грн. в розрахунку на одну особу.

В таблиці 2.4 узагальнено результативні показники діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4

Показники рівня та ефективності господарювання ТОВ АФ «НІБАС»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2021 р.	Відхилення у %, 2023 р. від 2021 р.
Розподілено на 100 га с/г угідь, тис. грн.:					
основних виробничих засобів	4556,7	3972,6	3907,7	-649,1	-14,24
оборотних активів	6647,6	6773,3	9090,8	2443,2	36,75
виробничих витрат	4184,2	1755,3	3175,2	-1008,9	-24,11
Вироблено валової продукції в розрахунку на:					
1 га с/г угідь, тис. грн.	61,87	29,43	45,91	-16,0	-25,80
1 грн вартості основних засобів, грн.	1,36	0,74	1,17	-0,2	-13,48
одного працюючого, тис. грн.	2050,8	1169,8	1779,8	-270,9	-13,21
Отримано на 100 га с/г угідь:					
валової продукції	6186,9	2942,9	4590,6	-1596,3	-25,80
валового доходу	7208,1	3118,0	4844,5	-2363,6	-32,79
прибутку	3023,9	1362,7	1669,2	-1354,7	-44,80
Рівень рентабельності, %	72,27	77,64	52,57	-19,7	x

Дані таблиці демонструють, що ресурсозабезпеченість досліджуваного підприємства має тенденцію до зниження. Навантаження основних засобів на площу сільськогосподарських угідь ТОВ АФ «НІБАС» зменшилося на 14,24 %, а вкладення грошових коштів на 24,11 %. Зменшення витрат ресурсів спричинило зниження ефективності господарювання. Обсяг виробництва валової продукції в розрахунку на одиницю площі та на одиницю матеріальних ресурсів зменшився відповідно 25,8 та

13,48 %. Загалом ефективність господарювання ТОВ АФ «НІБАС» зменшилася, про що свідчить зменшення величини доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі. Також на даний фактор вказує зниження рівня рентабельності на 19,7 відсоткові пункти. Для забезпечення ефективності господарювання ТОВ АФ «НІБАС» доцільно звернути увагу на можливі шляхи зниження витрат та зростання цін реалізації власної продукції

2.2. Оцінка ефективності управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»

Як показали попередні розрахунки, підприємству необхідно акцентувати увагу на зниженні витрат виробництва. В табл. 2.5 наведені показники динаміки і структури витрат операційної діяльності.

Таблиця 2.5

Структура і динаміка витрат операційної діяльності ТОВ АФ «НІБАС»

Вид витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частки, в. п.	у %
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	70137	40,99	41364	30,99	83628	47,51	13491	6,52	19,24
Адміністративні витрати	18759	10,96	9676	7,25	5545	3,15	-13214	-7,81	-70,44
Витрати на збут	3913	2,29	56	0,04	98	0,06	-3815	-2,23	-97,50
Інші операційні витрати	477	0,28	35	0,03	442	0,25	-35	-0,03	-7,34
Усього витрат операційної діяльності	93286	54,52	51131	38,31	89713	50,97	-3573	-3,56	-3,83
Усього витрат	171091	100,00	133473	100,00	176023	100,00	4932	х	2,88
Частка операційних витрат у витратах, %	54,5	х	38,3	х	51,0	х	х	-3,56	

Дані таблиці свідчать що рівень витрат підприємства є достатньо високий. Собівартість реалізованої продукції за період дослідження збільшилася на 13,5 млн

грн, що у відносному виразі складає 19,24 %. Збільшення собівартості зумовлено подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, зростанням рівня заробітної плати та загальними інфляційними процесами які відбуваються в країні. Через війну в Україні на підприємстві відбулося значне зменшення витрат на адміністрування та збутову діяльність. Керівництво підприємства вважає доцільним кошти вкладати у виробництво, а не у підтримку адміністративного персоналу та просування продукції.

Зменшення адміністративних витрат склало 70% проти рівня 2021 року, витрати на збут за даний період зменшилися майже вдвічі. Загальна сума витрат на підприємстві зросла на 2,88 відсотки.

Динаміка витрат операційної діяльності у ТОВ АФ «НІБАС» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.1.

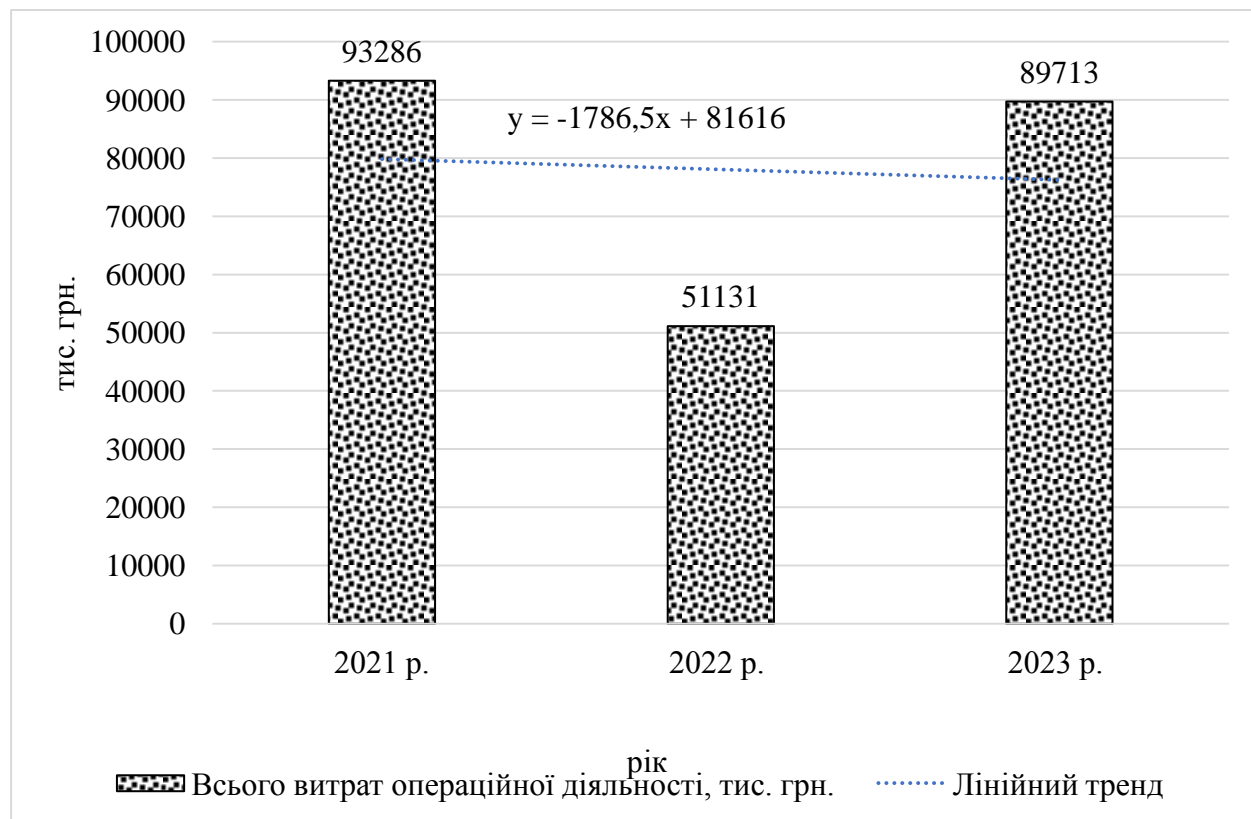


Рис. 2.1. Динаміка витрат операційної діяльності у ТОВ АФ «НІБАС» за 2021-2023 рр., тис. грн.

За даними фінансової звітності проаналізуємо структуру і динаміку операційних витрат за елементами у ТОВ АФ «НІБАС» за 2021-2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура і динаміка операційних витрат за елементами

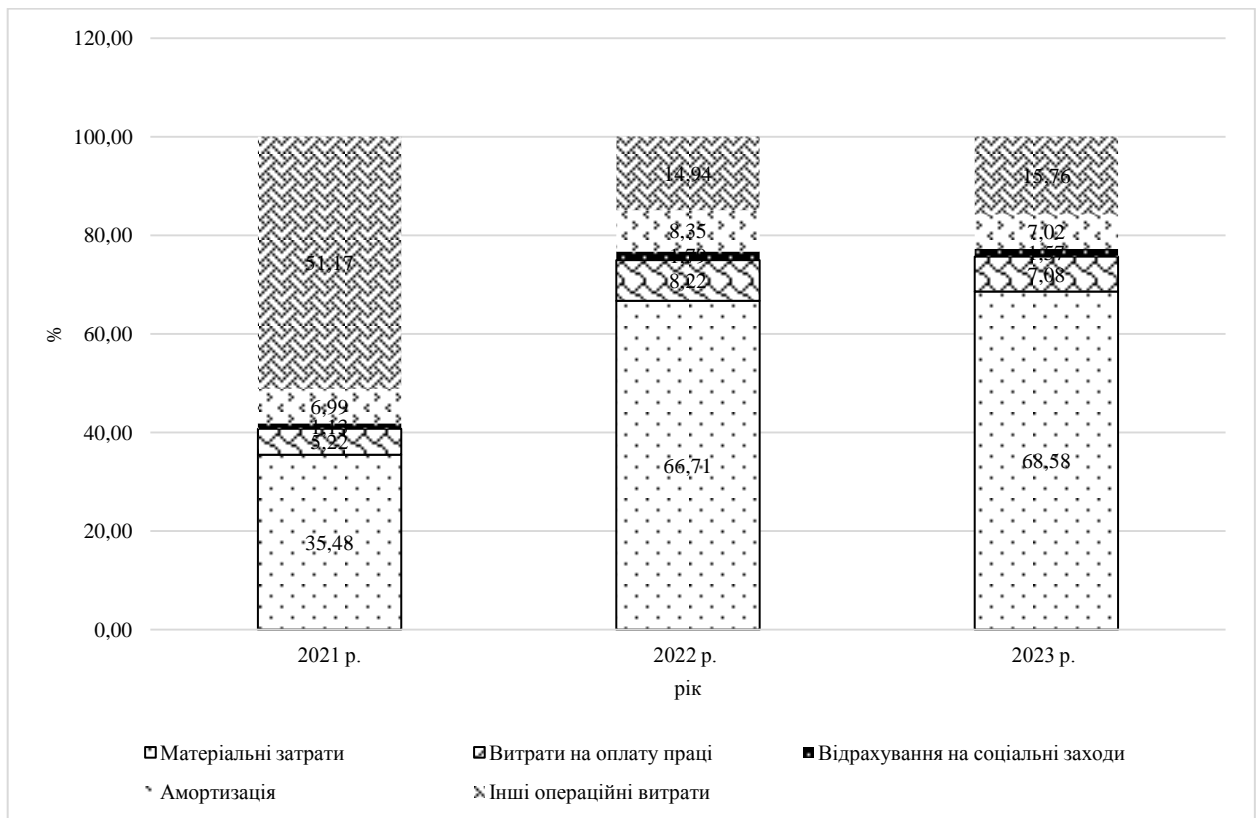
Вид витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміни (+,-) 2023 р. до 2021 р.		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частки, в. п.	у %
Матеріальні затрати	60711	35,48	89044	66,71	120721	68,58	60010	33,10	98,85
Витрати на оплату праці	8934	5,22	10965	8,22	12458	7,08	3524	1,86	39,44
Відрахування на соціальні заходи	1936	1,13	2384	1,79	2759	1,57	823	0,44	42,51
Амортизація	11956	6,99	11144	8,35	12349	7,02	393	0,03	3,29
Інші операційні витрати	87554	51,17	19936	14,94	27736	15,76	-59818	-35,42	-68,32
Усього операційних витрат за елементами	171091	100,00	133473	100,00	176023	100,00	4932	0,00	2,88

Найбільшу частку в структурі операційних витрат за елементами займають витрати на придбання матеріальних ресурсів. Частка матеріальних затрат в загальній структурі операційних витрат у 2023 році становить 68,58 %. У порівнянні з 2021 роком, даний показник збільшився майже вдвічі, і в структурі операційних витрат його частка зросла на 33,1 відсоткові пункти. Негативним фактором є те, що на підприємстві витрати на оплату праці в структурі витрат становлять менше 10%. Така тенденція вказує на необхідність оптимізації рівня заробітної плати на підприємстві. Рекомендована частка витрат на оплату праці становить не менше 15% від загальної суми витрат.

За період дослідження значно зменшилися витрати на інші операційні витрати. В 2021 році значна частина коштів була виділена для проведення досліджень. Через початок війни інноваційна діяльність на підприємстві не ведеться.

Наочно структура операційних витрат за елементами представлена на рисунку

2.2



Рисунк 2.2 Структура операційних витрат за елементами

Аналіз фінансових результатів є одним із найважливіших напрямів оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. За даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати (звіт про загальний дохід)» можна проаналізувати фактори формування, структуру та динаміку фінансових результатів ТОВ АФ «НІБАС» з 2021 по 2023 роки (табл. 2.7).

Отже, у 2023 році порівняно з 2021 роком чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшиться на 0,84%, а собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася на 2,88%. Загалом валовий прибуток підприємства зменшився на 47,03 %, або на 42,48 млн. грн. У той же час валовий прибуток у відсотках до чистого прибутку знизився з 69,28 відсотка до 36,39 відсотка (33,11 відсоткових пункти).

Інші операційні доходи зменшилися на 61,22 % через більший приріст операційних витрат порівняно з операційним доходом. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток зменшилися на 33,53 %. Оскільки підприємство не є платником податку на прибуток, сума чистого прибутку дорівнює сумі прибутку до оподаткування. Наразі тенденції показників валового прибутку, прибутку від операційної діяльності та чистого прибутку за період 2021-2023 років ТОВ АФ «НІБАС» є нестабільними.

Таблиця 2.7

Формування, структура та динаміка фінансових результатів діяльності

Показник	2021	2022	2023	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	130379	84279	131479	1100	0,84
Операційні витрати	171091	133473	176023	4932	2,88
у тому числі:					
а) собівартість реалізованої продукції	70137	41364	83628	13491	19,24
б) адміністративні витрати	18759	9676	5545	-13214	-70,44
в) витрати на збут	3913	56	98	-3815	-97,50
г) інші операційні витрати	477	35	442	-35	-7,34
Валовий прибуток	90333	43365	47851	-42482	-47,03
У % до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	69,28	51,45	36,39	-33 в.п.	x
Інші операційні доходи	588	255	228	-360	-61,22
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	67772	33853	41994	-25778	-38,04
Фінансові та інвестиційні доходи	387	2981	4212	3825	988,37
Фінансовий та інвестиційні витрати			700	700	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	68159	36834	45303	-22856	-33,53
Чистий фінансовий результат: прибуток	68159	36834	45303	-22856	-33,53
У % до чистого доходу від	52,28	43,70	34,46	-17,82 в.п.	x

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)					
У % до валового прибутку	75,45	84,94	94,68	19,22 в.п.	x

Таким чином, фактори, які збільшують прибуток від операційної діяльності, є такими:

1) Збільшення валового прибутку та інші збільшення операційного прибутку (прямий вплив).

2) Скорочення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

3) Збільшення чистого прибутку (доходу) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), збільшення інших операційних прибутків (прямий вплив).

4) Зниження витрат на збут продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат (контрпродуктивні).

Встановлено, що в структурі витрат операційної діяльності найбільшу вагу займають виробничі витрати, витрати на персонал, адміністративні витрати та витрати на збут. Отже, як показує аналіз операційної діяльності сільськогосподарських підприємств, оптимізація сільськогосподарських підприємств передбачає зниження собівартості продукції за рахунок підвищення продуктивності використання ресурсів і праці та зниження адміністративних витрат за рахунок покращення комерційної діяльності. Коливання операційних витрат є фактором, що впливає на розвиток валового прибутку та операційного прибутку, які є фінансовими показниками компанії. При факторизації майбутніх фінансових результатів особливу увагу слід звернути на найважливіші елементи їх формування - валовий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) або результати основної операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ТОВ АФ «НІБАС»

3.1. Розробка алгоритму впровадження системи управління операційними витратами ТОВ АФ «НІБАС»

Ефективне управління витратами сільськогосподарського бізнесу потребує більш детальної інформації про витрати компанії, тобто інформації, яка стосується не лише витрат компанії в цілому, а й з точки зору окремих підрозділів і навіть окремих працівників. Ми отримуємо цю інформацію виключно з системи управлінського обліку шляхом класифікації, кодування витрат та організації обліку відповідальними сторонами.

Господарський (аналітичний) облік відрізняється від звичного нам фінансового обліку, який в першу чергу спрямований на складання фінансової звітності. Основна відмінність полягає в тому, що фінансовий облік ведеться відповідно до певних публічних нормативних актів (інструкцій, стандартів тощо), встановлених державними органами чи професійними організаціями, тоді як управлінський облік не має обмежень щодо вибору методів і правил. Базові стандарти управлінського обліку розробляються компаніями самостійно з урахуванням різних параметрів і факторів. В даний час найбільш економічним підходом до побудови системи контролю за витратами є підхід, який розрізняє типові управлінські завдання (управління виконанням бюджету: виконання, закупівля сировини і матеріалів, витрати на оплату праці, адміністративні витрати, витрати на збут і т.д.).

Специфіка організації бухгалтерського обліку в окремій виробничій галузі може унеможливити ведення бухгалтерського та управлінського обліку в єдиній системі обліку. Нормативно-правова база, яка регулює цю сферу бухгалтерського обліку, має особливий характер (П(С)БО30), що дуже ускладнює організацію

управлінського обліку та структурування бухгалтерського обліку. Тому для впровадження систем управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» важливою є розробка якісних внутрішніх стандартів, що враховують спеціалізацію сільськогосподарського підприємства та його розмір.

Тому вдосконалення систем управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» має бути спрямоване на постійний пошук і виявлення ресурсоефективних резервів, стандартизацію їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за видами, сприяння економії ресурсів і скороченню витрат.

Отже, основними елементами системи управління витратами на ТОВ АФ «НІБАС» є аналітичний облік, бюджетування витрат та контроль за виконанням бюджетів витрат (рис. 3.1).

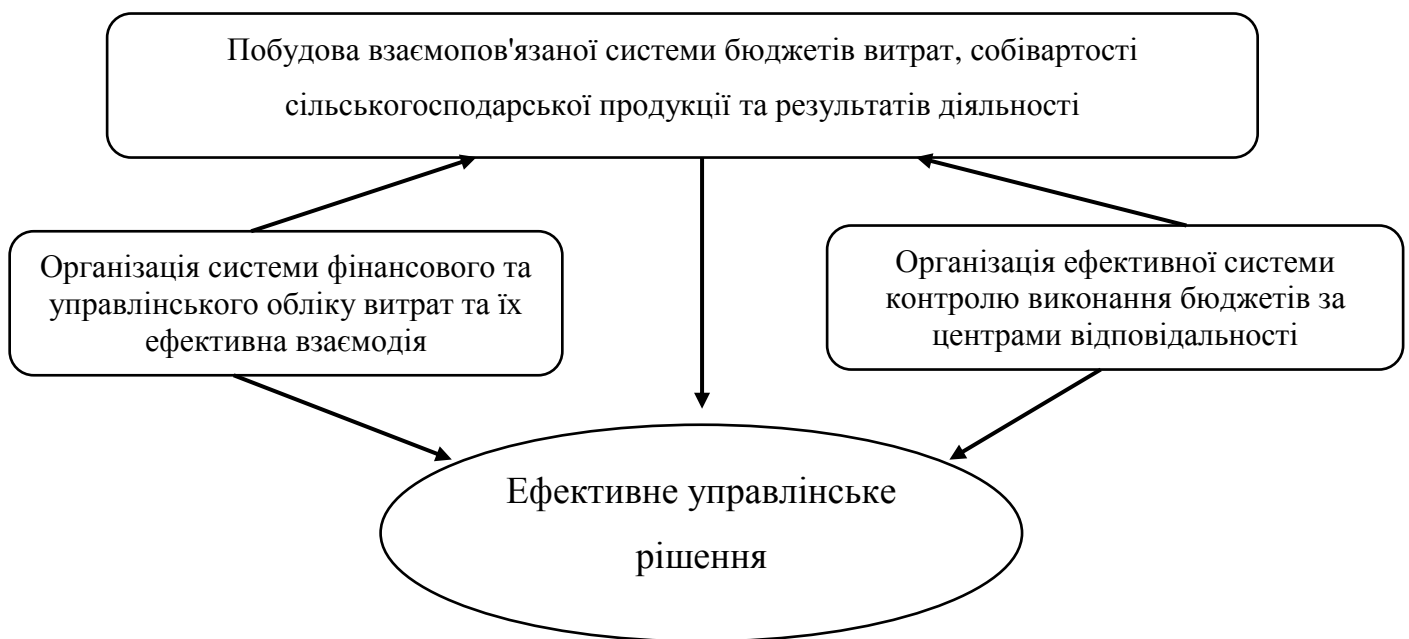


Рис. 3.1. Схема взаємодії елементів системи управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС»

Для об'єктивної оцінки процесу формування собівартості виробництва сільськогосподарської продукції необхідно дослідити процес формування собівартості виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції на рівні сільськогосподарських товаровиробників. Кожне сільськогосподарське

підприємство повинно проводити аналіз своєї господарської діяльності для контролю за витратами, а фінансовий та управлінський облік організації слугуватиме необхідним і доповнюючим джерелом інформації.

Тому ми пропонуємо наступний алгоритм ефективного впровадження системи управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Алгоритм системи управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС»

Зупинимося більш детально на основних аспектах наведеного алгоритму впровадження систем управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС».

На першому етапі алгоритму побудова системи управлінського обліку в ТОВ

АФ «НІБАС» аналогічна організації (фінансового) обліку, реалізується на аналогічному етапі, а функціонування впровадженої системи управлінського обліку регламентується документами. Також використовується у фінансовому обліку.

При цьому статус вищевказаних документів також різний. Їх відмінності в основному зумовлені різними користувачами інформації фінансової звітності, що міститься в бухгалтерських та управлінських звітах. Тому фінансовий облік і звітність регулюються загальноприйнятими поза організацією стандартами (в основному П(С)БО в Україні), тоді як управлінський облік регулюється самостійно прийнятими внутрішніми стандартами. Все це впливає на зміст і структуру політики фінансового та управлінського обліку.

Одним із основних завдань управління витратами є формування ефективних алгоритмів визначення планової та фактичної собівартості сільськогосподарської продукції. Основою більшості бізнес-рішень є ціна одиниці продукції. Найважливішим моментом у формуванні собівартості є розробка методології розподілу загальновиробничих витрат і витрат сфери послуг між різними продуктами шляхом формування відповідних баз розподілу та визначення очікуваних норм виробництва. Загальновиробничий розподіл собівартості.

Успіх сільськогосподарського виробництва залежить від інформації про формування собівартості з кількох причин. Витрати на виробництво є основою для визначення цін реалізації. Інформація про витрати становить основу прогнозування і контролю виробництва і використовується для вирішення багатьох поточних завдань оперативного управління.

Процес калькулювання собівартості сільськогосподарської продукції має свою специфіку. Собівартість конкретного виду сільськогосподарської продукції визначається на основі витрат, що відносяться на відповідну культуру (групу культур), вид тварин або продукцію.

У сільському господарстві необхідне чітке розмежування об'єктів аналітичного обліку та об'єктів обліку витрат. Предметом обліку витрат є окрема культура (група

культур) або вид тварин; у рослинництві об'єктом обліку витрат є вид продукції, отриманої від кожної культурної рослини; у тваринництві предметом обліку витрат є вид продукції; отримані від кожного виду та кожного віку, стадо тварин. Крім того, передбачено обов'язок обліку понесених у поточному році незавершених виробничих витрат під урожай наступного року, витрат на поліпшення земель, проведене за рахунок власних обігових коштів підприємства тощо. Витрати, заплановані та списані на витрати майбутніх періодів.

Важливим етапом впровадження управлінського обліку є створення бюджетної системи сільськогосподарських підприємств. Стандартизовані бюджетні процеси базуються на стандартах і правилах, розроблених компаніями самостійно, а також на загальновизнаних вимогах і процедурах, передбачених національними стандартами бухгалтерського обліку.

Ці вимоги та процедури включають:

- Створення бюджетів для всіх підрозділів компанії.
- Визначення послідовного підходу до підготовки, аналізу та затвердження бюджету.
- Координація роботи всіх підрозділів, які беруть участь у бюджетному процесі.
- Створення бюджету.
- Раціональність бюджетних показників.
- Гнучкість бюджету у відповідь на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.
- Участь у складанні кошторису керівників усіх підрозділів, відповідальних за виконання виробничих програм.
- Розробка системи аналізу розривів бюджетних показників.

Для оптимізації контролю за виконанням бюджету ТОВ АФ «НІБАС» необхідно визначити кожен відділ як один із центрів відповідальності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що вся вищенаведена робота щодо впровадження системи управління витратами у ТОВ АФ «НІБАС» доповнюється

процесом формування нової організаційної структури, в якій з часу існування класичного бухгалтерського обліку з'явилися аналітичні відділи. Це створює новий напрям для бухгалтерів: симбіоз обліку, розрахунку, прогнозування та аналізу. Тому потрібне нове покоління бухгалтерів – бухгалтерів, які стануть невід'ємною частиною керівного складу підприємства агропромислового комплексу.

Правильний підхід до побудови системи управління витратами є запорукою ефективного управління ТОВ АФ «НІБАС». Важливо розуміти, що процес впровадження системи управління витратами в компанії є результатом ретельної роботи різних відділів і служб, спрямованої на стабільне функціонування компанії. Управління витратами в аграрному менеджменті здійснюється за допомогою управлінського обліку. Тому оволодіння технікою управлінського обліку стало дуже актуальним. Сьогодні без використання техніки управлінського обліку неможливо ефективно управляти ТОВ АФ «НІБАС». Пріоритетом для ТОВ АФ «НІБАС» має стати розвиток висококваліфікованих фахівців з управлінського обліку, здатних організувати аналітичну роботу зі збору та формування інформації, необхідної для ефективного управління витратами підприємства. Процес управління витратами обмежується базовими типами аналітичних завдань, таких як призначення центрів відповідальності, класифікація витрат, організація бухгалтерського обліку, планування витрат і калькуляція собівартості продукції.

3.2. Оптимізація витрат операційної діяльності, як засіб удосконалення управління операційними витратами

Прибуток є мірилом успіху компанії. Чим більша сума, тим більші можливості для бізнесу. Розмір прибутку безпосередньо впливає на швидкість і ефективність виробництва, оскільки від його доходу, а отже, від його зростання і розширення залежить матеріально-технологічний стан підприємства. Іншими словами, для досягнення досить великих прибутків компанії можуть придбати нове сучасне

робоче обладнання та підвищити продуктивність. Коли доходи відносно низькі, матеріально-технічні умови також погіршуються.

Власники можуть збанкрутувати через погану політику управління. Це відбувається, коли витрати компанії і собівартість усіх вироблених товарів перевищують її продажі. У цьому випадку підприємство не може отримувати прибуток і стає збитковим.

Щоб уникнути такої ситуації, підприємці різними способами намагаються максимізувати продажі та збільшити прибуток. Способів збільшення доходів в агропромисловому комплексі багато. Найбільш важливими є:

1. Використання новітніх технологій. Цей напрям передбачає, що завдяки використанню сучасних технологій можна підвищити якість і кількість продукції, що випускається. Так наприклад при цьому методі використання якісних добрив підвищує продуктивність, а за рахунок годування тварин спеціальними кормами можна збільшити як вагу тварин, так і кількість продукції, яку вони дають (молоко, яйця та ін.).

2. Участь у виробництві сучасних приладів. Найкращі машини АКР дозволяють збирати врожай швидко та за короткий час, покращуючи якість. Придбання правильного тваринницького обладнання значно спрощує та прискорює процес виробництва Вашого продукту (один доїльний апарат здатний доїти до 10 корів на годину). Застосування сучасної техніки передбачає не тільки прискорення виробництва, а й підвищення якості продукції, зниження витрат праці та зменшення матеріальних, паливно-енергетичних витрат на одиницю продукції.

3. Навчання співробітників. Цей метод створює універсальних робітників, які можуть одночасно виконувати два і більше видів робіт. Суть менеджменту полягає в тому, що замість того, щоб двоє людей виконували дві різні задачі, лише одна людина в компанії може виконувати дві різні задачі. Це дозволяє скоротити витрати праці на одиницю продукції. Цей напрямок слід використовувати в поєднанні з попереднім. Одна людина не завжди може виконати завдання швидше, ніж двоє, але

завдяки технології розрив у часі мінімізований.

4. Зменшення логістичних витрат. Економте пального, розрахувавши найдешевший транспортний маршрут. Цей напрямок також передбачає зменшення витрат продукції при транспортуванні. Це дуже важливо, оскільки пошкодження продуктів під час транспортування можуть бути дуже значними та негативно вплинути на продажі та співпрацю з партнерами.

5. Оренда непотрібного обладнання. При розширенні виробництва компанія може вводити нове обладнання замість старого. Машини та обладнання, які не використовуються під час виробництва, можуть приносити дохід іншими способами. Деякі компанії можуть бути готові представити прибуткові пристрої, навіть якщо вони застаріли. Тому харчові компанії можуть, наприклад, орендувати зернозбиральні комбайни та інше обладнання та системи, які не використовуються у виробництві.

Впровадження якісних маркетингових рекомендацій. Основним джерелом прибутку компанії є клієнти. Він споживач, а виробник повинен задовольняти його потреби. Ви можете залучити нових клієнтів різними методами маркетингу. Тому торговельним підприємствам вигідно здійснювати рекламну діяльність з урахуванням результатів дослідження ринку і збільшувати продажі підприємства. Маркетинг — ваша найважливіша зброя проти ваших конкурентів. Зрозуміло, що незалежно від продуктивності виробництва неможливо отримати прибуток, якщо на товар немає попиту. Тому кожен бізнес має бути конкурентоспроможним, щоб вижити та отримувати дохід.

В умовах інтеграції української економіки в європейське та світове суспільство постає проблема оцінки конкурентоспроможності компаній не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Через низьку якість продукції далеко не всі переробні підприємства в Україні наразі мають можливість співпрацювати з іноземними партнерами. Наприклад, проблемою в молочній промисловості є забруднення сирого молока, оскільки не всі бактерії гинуть під час пастеризації. У

зв'язку з цим більшість сільськогосподарських і переробних підприємств працюють на внутрішній ринок і потребують аналогічних зусиль для підвищення своєї конкурентоспроможності.

В умовах російсько-української війни оптимізація витрат стала однією з цілей агрокомпаній. Збільшення вивільнених коштів сприятиме розвитку аграрного господарства та задоволенню інтересів підприємців і працівників.

Управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни – це сукупність принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з усіма основними аспектами створення сільськогосподарських підприємств. Контроль собівартості сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни розуміється як процес цілеспрямованого формування всіх видів витрат, контроль рівня витрат на певному рівні та сприяння зниженню собівартості.

Управління витратами в сільськогосподарській компанії можна визначити як сукупність взаємопов'язаних заходів, які здійснюють коригувальний вплив на процеси, що генерують витрати під час сільськогосподарської діяльності логістичної компанії, завдяки чому досягається оптимальний рівень витрат (у межах допустимих відхилень). Підсистеми навчання логістики для всіх (маркетинг, операції, фінанси, кадри).

Враховуючи специфіку сільськогосподарських підприємств та наявні проблеми у складі та структурі їх витрат, можна запропонувати наступну вдосконалену модель процесу управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни.

Сучасний стан аграрної галузі України є не зовсім задовільним, оскільки існує багато проблем, пов'язаних безпосередньо з якістю товарів, їх транспортуванням і транспортуванням, а також із самим виробництвом. Проте, як уже неодноразово зазначалося, цей комплекс є дуже перспективним. У цій сфері є багато можливостей і напрямків для зниження витрат і збільшення прибутку бізнесу. Оскільки ці методи

взаємопов'язані і їх реалізація дає очікувані результати, необхідно застосовувати ці методи комплексно або хоча б використовувати кілька методів одночасно. І при успішному застосуванні вищевказаних методів підвищується конкурентоспроможність компанії і стає можливим вихід на закордонні ринки. І це однозначно позитивно вплине на економіку всієї держави.

Отже, запропонована модель визначає окремі етапи процесів управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни та називає конкретних осіб, відповідальних за ефективність реалізації цих процесів. Як показує зарубіжний досвід, для координації всієї системи управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни було створено спеціальний відділ, який включав планування та контроль за витратами – відділ управління.

Розставляючи пріоритети в господарствах, методи управління впливають на підвищення якості та ефективності управління. Суть системи управління полягає в інтеграції окремих елементів функцій контролю за витратами ферми. На відміну від управління системи управління не виконують жодних функцій управління. Специфіка функцій менеджменту виражається саме в тому, що менеджмент не втручається в процес управління аграрними підприємствами, а надає істотну підтримку менеджерам у прийнятті ефективних управлінських рішень. Тому однією з найважливіших функцій контролю є його інформаційна функція, яка проявляється в забезпеченні контролю інформації для управління та перетворенні даних, отриманих від служб контролю.

Тому, як свідчать результати досліджень науковців, в умовах російсько-української війни дуже актуальним є вдосконалення процесу контролю витрат агробізнесу, а не лише належне регулювання собівартості продукції.

Переважну частину витрат на виробництво сільськогосподарської продукції складають матеріальні витрати. Удосконалення контролю заданих витрат у господарствах потребує впровадження таких управлінських рішень, які

забезпечують раціональне використання матеріальних ресурсів.

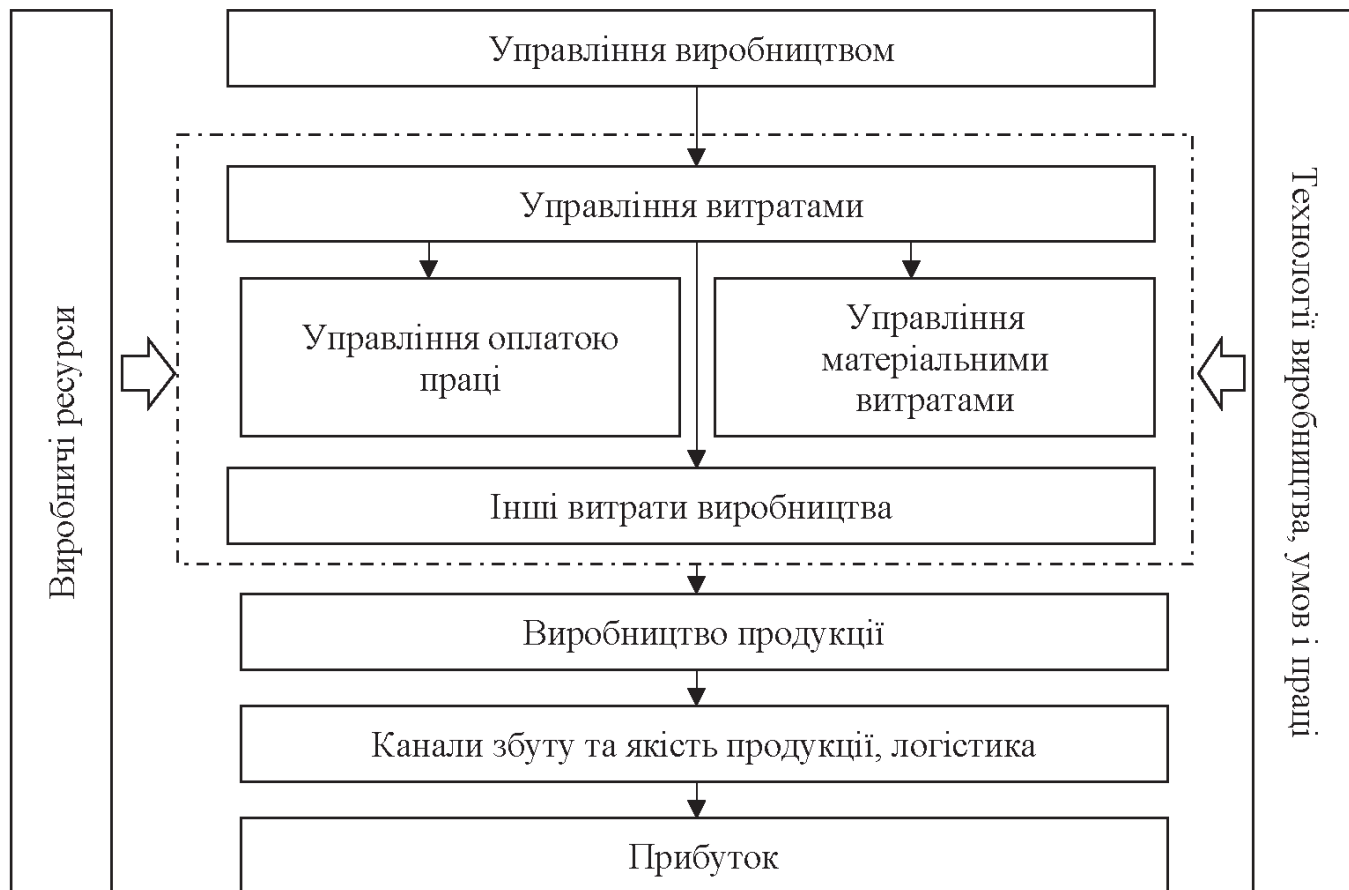


Рис. 3.3. Управління витратами у системі управління виробництвом в ТОВ АФ «НІБАС»

На нашу думку, в процесі управління витратами ТОВ АФ «НІБАС» в умовах російсько-української війни, крім впровадження ресурсозберігаючих технологій, необхідно дотримуватись науково обґрунтованих сівозмін та вживати заходів щодо збільшення площі ґрунту, підвищення плодючості, за рахунок чого зменшуються витрати на боротьбу зі шкідниками та хворобами посівів та бур'янами. Облік заробітної плати є важливою частиною управління витратами. Щоб мати можливість працювати більш продуктивно, особливо в галузі рослинництва, у ТОВ АФ «НІБАС» необхідно ширше використовувати системи винагороди за кінцеві результати. Це означає, що працівник повинен бути суттєво зацікавлений у

збільшенні врожайності сільськогосподарських культур. У цьому сенсі необхідно змінити структуру заробітної плати, збільшити вагу премій та інших заохочень.

Тому існує необхідність підвищення рівня оплати праці в аграрному секторі економіки. Завдяки цим умовам підприємці можуть залучати у виробництво висококваліфікованих працівників, які ефективно працюють, раціонально використовують матеріальні ресурси і технології, проявляють інтерес до сільського господарства. Це створює конкурентоспроможну сільськогосподарську продукцію.

Отже, для підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва необхідно раціонально використовувати виробничі ресурси та максимально підвищувати продуктивність праці. Це потребує ефективних господарських рішень щодо впровадження відповідної технології виробництва, організації безперервного контролю виробничого процесу та чіткого обліку витрат і доходів продукції.

У зв'язку з воєнним станом особливої уваги заслуговує Закон України №7178 «Про забезпечення безпечності харчових продуктів в умовах воєнного стану».

1. Дозволити використовувати всі наявні сільськогосподарські угіддя для проведення посівних кампаній (сприяння набуттю права користування сільськогосподарськими землями в умовах воєнного стану). Крім того, створені умови для ведення сільськогосподарського виробництва на землях державної власності, які зараз постійно використовуються державними підприємствами Мінагрополітики, НАН України, навчальними закладами тощо.

2. Договір оренди автоматично продовжується на один рік без внесення запису до відповідного реєстру.

3. Органи місцевого самоврядування можуть надавати в оренду державні та комунальні землі сільськогосподарського призначення для сільськогосподарського виробництва на строк до одного року. Орендна плата не повинна перевищувати 8% від звичайної грошової оцінки майна. Для розрахунку розміру орендної плати за землю використовують середню площу ріллі по регіону. Для цих властивостей існують обмеження щодо зміни призначення посилки. Договори оренди цих об'єктів

укладаються в електронній формі лише на один рік, без проведення конкурсу. Його не можна оновити чи оновити. Право оренди земельних ділянок, взятих у військову оренду, державній реєстрації не підлягає.

Надання земельних ділянок у постійне користування підприємствам, установам, державним організаціям та організаціям місцевого самоврядування, а також земель сільськогосподарського призначення без обробітку вимагає письмової згоди глави держави, органів місцевого самоврядування підприємствам, установам, організаціям та на праві постійного користування. земля. Буде реалізовано. Не повністю.

Це пояснюється тим, що забудова земель воєнного часу (за винятком земель, орендованих у військового уряду) заборонена законом. Безоплатна передача земель державної та комунальної власності у власність. Земельні аукціони щодо права оренди, права довгострокової оренди, земель сільськогосподарського призначення державної та комунальної власності.

Якщо ТОВ АФ «НІБАС» не може розпочати роботи на земельній ділянці, землекористувач сільськогосподарського призначення має право передати право користування земельною ділянкою строком на один рік іншому сільськогосподарському товаровиробнику, який має матеріально-технічні, фінансові та кадрові ресурси. Місцеві військові адміністрації уповноважені здійснювати реєстрацію договорів передачі прав користування землею шляхом ведення відповідного обліку.

Заходи підтримки контролю витрат для агробізнесу в умовах російсько-української війни є необхідними умовами для подолання паузи в інноваціях, розвитку цивілізованої конкуренції та зниження комерційних ризиків для створення інституційних структур інновацій, створення умов для взаємодії виробничої інфраструктури та елементів підприємництва і, отже, для реалізації цих сільськогосподарських заходів для диверсифікації програм підтримки інфраструктури підприємництва в країні.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що дана тема управління витратами на ТОВ АФ «НІБАС» набуває все більшого значення в дослідженнях в умовах російсько-української війни. Впровадження запропонованої моделі управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» дозволить не тільки системно підійти до вирішення проблем, а й зробить їх актуальними з точки зору відповідальних осіб. Особливістю реалізації даної моделі є формування ефективної системи управлінського обліку в ТОВ АФ «НІБАС», що дає поштовх для організації, аналізу та контролю виконання поточних і оперативних планів.

В таблиці 3.1 наведені прогнозовані показники діяльності підприємства за умови впровадження системи управління витратами.

Таблиця 3.1

Прогнозовані показники діяльності ТОВ АФ «НІБАС» при функціонуванні системи управління витратами

Показник	2023	Проект	Абсолютна зміна, +/-	Відносна зміна, %
Вироблено валової продукції в постійних цінах 2010 року, тис. грн.	124589	128016	3427	2,75
Отримано валового доходу, тис. грн.	131479	140125	8646	6,58
Загальні витрати підприємства, тис. грн.	86176	88604,5	2429	2,82
Отримано чистого прибутку, тис. грн.	45303	51520,7	6218	13,72
Отримано в розрахунку на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.:				
валової продукції	4590,6	4496,5	-94,1	-2,05
валового доходу	4844,5	4921,9	77,4	1,60
прибутку	1669,2	1898,3	229,1	13,72
Рівень рентабельності діяльності, %	52,57	58,15	5,58 в.п.	x

Впровадження системи управління витратами в діяльність підприємства

забезпечить приріст валового доходу на 6,58 %, та витрат операційної діяльності на 2,82 %. Вказана тенденція забезпечить зростання прибутку на 13,72 %, що у вартісному виразі складає 6218 тис. грн. Загалом рентабельність діяльності підвищиться на 5,58 відсоткові пункти, що свідчить про доцільність впровадження системи управління витратами на підприємстві.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для застосування сучасних підходів до управління та контролю витрат сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни, стимулюючи тим самим сільськогосподарську діяльність, підвищуючи рівень прибутків та покращуючи сільське господарство. Це може забезпечити конкурентоспроможність агропромислового комплексу в умовах російсько-української війни.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ідентифікація та використання факторів ресурсозбереження та зниження витрат є відповідальністю кожного окремого працівника, особливо експертів і менеджерів. Для досягнення цієї мети компанія розробляє норми споживання всіх видів ресурсів, зокрема насіння, кормів, електроенергії, пестицидів, паливно-мастильних матеріалів, витрат на оплату праці тощо. Порівнюючи фактичні витрати з нормативними, у процесі аналізу можна контролювати роботу підрозділу; оцінювати використання ресурсів підрозділу, визначати причини відхилення фактичних витрат від запланованих і, як наслідок, формувати мотивацію працівників до зниження витрат.

2. Управління виробничими витратами – це процес свідомого впливу на склад, структуру та поведінку витрат, а також їх облік, планування, аналіз та контроль з метою прийняття бізнес-рішень типу: Цей процес має ґрунтуватися на принципах рішучості, послідовності, системності, безперервності, надійності, поєднання матеріальних і моральних стимулів і мінімізації відходів. Зазвичай це дає змогу досягти поставлених керівництвом цілей щодо оптимізації асортименту та обсягу продукції

3. Підприємство ТОВ АФ «НІБАС» було зареєстровано 26.02.1999. Розмір статутного капіталу даного підприємства складає 500,67 тис. грн. Організаційно-правова форма компанії ТОВ АФ «НІБАС» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Ресурсозабезпеченість досліджуваного підприємства має тенденцію до зниження. Навантаження основних засобів на площу сільськогосподарських угідь ТОВ АФ «НІБАС» зменшилося на 14,24 %, а вкладення грошових коштів на 24,11 %. Зменшення витрат ресурсів спричинило зниження ефективності господарювання. Обсяг виробництва валової продукції в розрахунку на одиницю площі та на одиницю

матеріальних ресурсів зменшився відповідно 25,8 та 13,48 %. Загалом ефективність господарювання ТОВ АФ «НІБАС» зменшилася, про що свідчить зменшення величини доходу та прибутку в розрахунку на одиницю площі. Також на даний фактор вказує зниження рівня рентабельності на 19,7 відсоткові пункти. Для забезпечення ефективності господарювання ТОВ АФ «НІБАС» доцільно звернути увагу на можливі шляхи зниження витрат та зростання цін реалізації власної продукції

4. Рівень витрат підприємства є достатньо високий. Собівартість реалізованої продукції за період дослідження збільшилася на 13,5 млн грн, що у відносному виразі складає 19,24 %. Збільшення собівартості зумовлено подорожчанням паливно-мастильних матеріалів, зростанням рівня заробітної плати та загальними інфляційними процесами які відбуваються в країні. Через війну в Україні на підприємстві відбулося значне зменшення витрат на адміністрування та збутову діяльність. Керівництво підприємства вважає доцільним кошти вкладати у виробництво, а не у підтримку адміністративного персоналу та просування продукції.

5. Зменшення адміністративних витрат склало 70% проти рівня 2021 року, витрати на збут за даний період зменшилися майже вдвічі. Загальна сума витрат на підприємстві зросла на 2,88 відсотки. Тому для впровадження систем управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» важливою є розробка якісних внутрішніх стандартів, що враховують спеціалізацію сільськогосподарського підприємства та його розмір. Вдосконалення систем управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» має бути спрямоване на постійний пошук і виявлення ресурсоефективних резервів, стандартизацію їх витрат, планування, облік та аналіз витрат за видами, сприяння економії ресурсів і скороченню витрат. Отже, основними елементами системи управління витратами на ТОВ АФ «НІБАС» є аналітичний облік, бюджетування витрат та контроль за виконанням бюджетів витрат

6. Впровадження запропонованої моделі управління витратами в ТОВ АФ «НІБАС» дозволить не тільки системно підійти до вирішення проблем, а й зробить їх

актуальними з точки зору відповідальних осіб. Особливістю реалізації даної моделі є формування ефективної системи управлінського обліку в ТОВ АФ «НІБАС», що дає поштовх для організації, аналізу та контролю виконання поточних і оперативних планів. Впровадження системи управління витратами в діяльність підприємства забезпечить приріст валового доходу на 6,58 %, та витрат операційної діяльності на 2,82 %. Вказана тенденція забезпечить зростання прибутку на 13,72 %, що у вартісному виразі складає 6218 тис. грн. Загалом рентабельність діяльності підвищиться на 5,58 відсоткові пункти, що свідчить про доцільність впровадження системи управління витратами на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Баришевська І.В., Богачук М.І., Резніченко А.М. Теоретичні аспекти управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Modern economics*. 2019. № 13. С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_13_4
4. Бірюков Є.І., Гарафонова О.І., Худолей В.Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic synergy*. 2023. Iss. 2. С. 48-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_2_6
5. Бровді І.І. Напрямки раціоналізації операційних витрат підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2017. Вип. 4. С. 31-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_7
6. Вакуленко В., Мялковський В., Сяовой Л. Організація системи інформаційного забезпечення управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 5. С. 55-57.
7. Вакуленко В.Л., Мялковський В.А. Зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 38-46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_3_9
8. Варченко О.М., Свиноус І.В., Биба В.А. Теоретичні засади формування системи управління виробничими витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4. С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2020_3-4_7
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.

10. Гамалій В.Ф., Тарасюк А.М. Моделювання процесу оптимізації виробничих витрат сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 66-72.
11. Григоревська О.О. Кореляційний аналіз виробничих витрат промислових підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2019. № 10. С. 20-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_10_5
12. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Методи регулювання та оптимізації витрат виробництва продукції агросектору в системі управлінського обліку малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2020. № 2. С. 51-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvifnunge_2020_2_6
13. Дубиніна С.М. Стратегія управління витратами виробництва за рахунок оптимізації продуктивності праці промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 32-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_38_7
14. Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
15. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
16. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
17. Кощій О.В. Управління операційними витратами підприємства. *Економічні науки*. Серія «Регіональна економіка». 2023. № 20 (79). С. 96-101.
18. Кундицький О.О., Горинь М.О., Мисак Г.І. Економічна сутність, класифікація та завдання обліку витрат виробництва у сільському господарстві. *Ефективна економіка*. 2023. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_9
19. Левченко Н.К., Гевлич І.Г. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності управління витратами на підприємстві ПРАТ «Вінницький завод «МАЯК». *The*

- XIII International Scientific and Practical Conference «Modern ways of development of science and the latest theories»*, December 11-13, 2023, Madrid, Spain. 460 p. p. 57.
20. Лисенко С., Долбієва Л. Управління витратами підприємства як елемент системи підвищення ефективності під час війни. *The 3 rd International scientific and practical conference «Innovations and prospects in modern science»* (March 13-15, 2023) SSPG Publish, Stockholm, Sweden. 2023. p. 336.
21. Маренич Т.Г. Напрями вдосконалення управління витратами в аграрних підприємствах. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 202. С. 179-186. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_202_20
22. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.
23. Москаленко В.А. Механізм впровадження системи управління витратами на підприємствах агропромислового виробництва. *Агроекологічний журнал*. 2021. № 1. С. 196-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2021_1_23
24. Олешкевич С.І., Чайковська М.А. Напрями зниження витрат та підвищення прибутку підприємств агропромислового комплексу України. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 83-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_4_13
25. Олійник А.С., Вельбой М.Б., Лук'яновець Н.М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7-8. С. 94-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_7-8_16
26. Омецінська І. Особливості формування витрат операційної діяльності за елементами. *Вісник економіки*. 2022. Вип. 4. С. 159-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2022_4_13
27. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. Олійник А.С. та ін. (5 осіб). *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 21. С. 84-90.

28. Пилипенко К.А., Коваль С.В., Кучеренко М.А. Облік та аналіз витрат операційної діяльності аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 51. С. 32-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2021_51_6
29. Поленкова М.В. Особливості впливу витрат на результати функціонування сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 11(2). С. 23-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_11\(2\)_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_11(2)_7)
30. Рибалко О., Вітер М. Особливості операційних витрат підприємства у бізнес-процесах. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський*. 2023. № 3. С. 394-396.
31. Сарапіна О.А., Місюра О.Ю. Організація змішаного обліку витрат виробництва, управлінський аспект його провадження. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 4. С. 220-229. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_4_29
32. Сас І.С., Миколайчук Ю.Р. Система управління витратами агропромислових підприємств: основи формування та напрями удосконалення. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 153-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2022_51_13
33. Симоненко О.І., Пучка Ю.І. Аналіз як складова забезпечення управління витратами на виробництво продукції рослинництва. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 19. С. 22-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2021_19_5
34. Ситник Є.А. Витрати виробництва як комплексне число. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 3. С. 144-147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2020_3_29
35. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.

36. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
37. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
38. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Крашевська Т.О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 90-95.
39. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
40. Ющишина Л.О. Менеджмент ресурсів та витрат: курс лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2022. 103 с.
41. Хорунжак Н.М., Портоварас Т.Р. Аналіз операційних витрат: джерела та методи. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7-8. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_7-8_20
42. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб. 2017. – 166 с.
43. Шиян Д.В., Ляліна Н.С., Гончарова К.І. Вплив рівня інтенсивності виробництва на формування ефективної структури витрат у рослинництві. *Економіка АПК*. 2020. № 6. С. 27-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2020_6_6