

Вінницький національний технічний університет  
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
(повна назва кафедри)

### МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення системи управління витратами підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат»)»

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22м  
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Марчук В.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

(прізвище та ініціали)

« 12 » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ


Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

« 15 » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

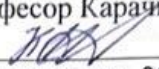
 д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« 14 » \_\_\_\_\_ 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023 рік

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
 Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
 Галузь знань – 07 Управління та адміністрування  
 Спеціальність – 073 – «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**завідувач кафедри ММЕ**  
 д.е.н., професор Карачина Н.П.  
  
 « 20 » вересня 2023 р.

### **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

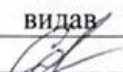
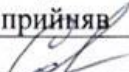
Марчуку Владиславу Сергійовичу  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління витратами підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат»)  
керівник роботи к.е.н., доц. Сметанюк Олена Анатоліївна  
затверджені наказом ВНТУ від «18» вересня 2023 року № 247.
2. Строк подання студентом роботи: 7 грудня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: Теоретично-методичні аспекти управління витратами підприємства молочної галузі. Аналізування системи управління витратами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Напрями удосконалення системи управління витратами підприємства молочної галузі
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: Трактуювання поняття «витрати» Характерні відмінності понять «затрати» і «витрати». Класифікація витрат підприємства за основними ознаками. Підходи до визначення поняття «управління витратами». Особливості методів аналізу витрат підприємства. Показники ефективності витрат операційної діяльності. Інформація про засновників та органи управління. Аналіз складу та динаміки працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Інформація про основні засоби, про зобов'язання та забезпечення, про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування. Аналіз результатів господарської діяльності за 2020-2022 роки. Аналіз елементів операційних витрат. Аналіз собівартості реалізації за досліджуваний період. Аналіз складу та динаміки адміністративних витрат, витрат на зут та інших операційних витрат за 2020 - 2022 роки. Погляди вчених на класифікацію центрів відповідальності. Характеристика управлінських рішень відповідно до стану зовнішнього



середовища. Вибір оптимального рішення за критеріями Байсса, Лапласа та Гурвіца. Оцінка страхових постачальників Республіки Польща. Транспортні витрати на перевезення молоко-сировини від польських постачальників. Прогноз результатів операційної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» . Рисунок: Етапи реалізації механізму управління витратами на підприємствах. Класифікація виробничих витрат молокопереробного підприємства. Технологія переробки молока. Модель системи управління витратами виробництва на молокопереробних підприємствах. Структура формування та аналізу витрат операційної діяльності підприємства. Надлишок /дефіцит молока в країнах. Динаміка виробництва молока. Динаміка цін на молоко. Динаміка зовнішньої торгівлі молочними продуктами. Структура експорту молочних продуктів. Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Запропонована класифікація центрів відповідальності на підприємствах молочної промисловості. Схема постачальників молоко-сировини ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Стратегії постачання за матрицею Краліча

#### 6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Сметанюк О.А.		

7. Дата видачі завдання « 20 » вересня 2023 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	серпень-вересень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	грудень	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень за графіком)	

Студент



Марчук В.С.

Керівник роботи



Сметанюк О.А.

## АНОТАЦІЯ

УДК 338.2

Марчук В.С. Удосконалення системи управління витратами підприємства молочної промисловості (на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2023. 111 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 61 назв; рис.: 16; табл. 23.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретично-методичні аспекти управління витратами підприємства молочної промисловості, проаналізовано систему управління витратами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», обґрунтовано напрями удосконалення управління витратами на підприємствах молочної промисловості в цілому та ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» зокрема. Самостійні основні результати дослідження полягають в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень щодо визначення напрямів управління витратами на підприємствах молочної галузі на основі уточнення трактування сутності понять «витрати підприємства» та «управління витратами»

Ключові слова: витрати, операційні витрати, витрати операційної діяльності, витрати виробництва, управління витратами, собівартості реалізованої продукції, молокопереробні підприємства.

## ABSTRACT

Marchuk V.S. Improvement of the cost management system of the dairy industry enterprise (on the example of the company with additional responsibility «Zolotoniskij-maslorobnij kombinat»). Master's thesis in specialty 073 - management, educational program - management of foreign economic activity. Vinnytsia: VNTU, 2023. 108 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 61 titles; Fig.: 16; table 23.

In the master's qualification work, the theoretical and methodological aspects of cost management of the dairy industry enterprise were investigated, the cost management system of the TDV «Zolotoniskij-maslorobnij kombinat» was analyzed, the directions for improving cost management at enterprises of the dairy industry in general and the TDV «Zolotoniskij-maslorobnij kombinat» in particular were substantiated. The independent main results of the research consist in the development of theoretical foundations and the improvement of methodological and applied provisions regarding the definition of cost management vectors at dairy enterprises based on the clarification of the interpretation of the essence of the concepts of "enterprise costs" and "cost management"

**Key words:** costs, operational costs, costs of operational activity, production costs, cost management, cost of realized products, milk processing enterprises.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ</b>	7
1.1 Понятійно-категоріальний апарат управління витратами підприємства	7
1.2 Особливості системи управління витратами на підприємствах молочної галузі	13
1.3 Методичне забезпечення системи управління витратами підприємства	24
Висновки до першого розділу	34
<b>2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»</b>	37
2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку молочної галузі в Україні	37
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.	48
2.3 Аналіз витрат на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	65
Висновки до другого розділу	74
<b>3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ</b>	76
3.1 Напрямки підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі	76
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	83
Висновки до третього розділу	97
<b>ВИСНОВКИ</b>	99
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	107
<b>ДОДАТКИ</b>	116
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	117
Додаток Б (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 роки	118
Додаток В (обов'язковий) Ілюстративна частина	138

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В сучасних умовах ринку підвищення конкурентоспроможності та ефективної діяльності вітчизняних підприємств змушує до пошуку ефективних методів управління господарською діяльністю, важливе місце серед яких займають розробка та реалізація ефективних методів щодо управління витратами. Безсумнівно організаційна компетентність ефективного управління витратами та забезпечення від них максимального результату є вирішальним чинником стабільності функціонування сучасного підприємства. Актуальність даного питання зумовлена тим, що по-перше зниження витрат за умов збільшення обсягів господарювання є одним із традиційних джерел збільшення прибутку; по-друге, ефективне управління витратами може забезпечити формування конкурентних переваг як окремих видів продукції підприємства, так і самого підприємства в цілому; по-третє, налагоджена система управління витратами дозволяє позитивно впливати на інвестиційну привабливість підприємства та інші.

Проведене узагальнення наукових праць, присвячених проблематиці управління витратами засвідчує достатньо високий рівень уваги дослідженню теоретико-методичних засад управління витратами серед дослідників. Дослідженням теоретико-методичних аспектів управління витратами присвячено праці як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, зокрема П. Й. Атамаса, М. А. Болюха, В. З. Бурчевського, Н. М. Бондаренко, Ф. Ф. Бутинця, Т. О. Дзюби, І. Є. Давидовичи, В. М. Добровського, І. Ю. Епіфанова, О. М. Збиранника, Г. В. Козаченка, О. А. Сметанюк, Ю. С. Цал-Цалко та інших. Водночас кожному етапу розвитку економічних відносин та галузі характерні свої особливості, які визначаються впливом факторів зовнішнього середовища та внутрішніми тенденціями розвитку самих підприємств, що зумовлює актуальність дослідження проблеми створення ефективних систем управління витратами, які враховували б специфіку підприємств молочної промисловості і сучасні реалії їх діяльності в умовах воєнного стану .

*Мета і завдання роботи.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів по вдосконаленню управління витратами на підприємстві молочної промисловості з метою підвищення його ефективної діяльності.

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат управління витратами підприємства;
- визначити особливості системи управління витратами на підприємствах молочної галузі;
- обґрунтувати методичне забезпечення системи управління витратами підприємства
- аналітично оцінити стан та перспективи розвитку молочної галузі в Україні;
- надати загальну характеристику та оцінити фінансово-економічний стан і результати господарювання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.
- проаналізувати систему управління витрат на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

*Об'єктом дослідження* є процес управління витратами на підприємстві.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління витратами підприємства молочної промисловості на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат».

*Методи дослідження.* В роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження, а також системний підхід до аналізу



економічних явищ і процесів, базові положення сучасної економічної теорії та теорії стратегії підприємства. Дослідження проводилось з використанням наступних методів дослідження: теоретичне узагальнення і порівняння (визначення сутності понять «витрати», «управління витратами»), структурно-логічний аналіз (при дослідженні методів управління витратами); фінансово-економічний аналіз (для дослідження організаційно- економічної діяльності підприємства); графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

*Новизна одержаних результатів* полягає в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень щодо визначення векторів управління витратами виробництва на підприємствах молочної галузі.

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що становлять наукову новизну, полягають в тому, що:

Удосконалено

– теоретичний підхід до поняття «управління витратами», як комплексного процесу формування витрат із застосуванням дієвих принципів, методів та прийомів контролю над перевитрачанням, яке на відміну від існуючих, виходить за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширюється на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово-господарській діяльності підприємства.

Дістало подальшого розвитку

– методичний підхід до управління витратами, який ґрунтується на врахуванні місць виникнення витрат - центрів відповідальності, що дозволяє визначити «вузькі» місця формування витрат виробництва, прогнозувати зростання витрат з метою подальшого розвитку підприємства.

*Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи.* Основні положення дослідження доповідалися на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку», м. Дніпро та Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції

студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

*Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи* . Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 2 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій [1,2]

## 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ

### 1.1 Понятійно-категоріальний апарат управління витратами підприємства

Термін «витрати» має широкий спектр застосування. Суть витрат і особливості управління ними розкривали у своїх працях такі українські економісти, як П. Й. Атамас [3], О. Г. Біла, І.Л. Бондарюк і Т.В. Мединська [4], Ф. Ф. Бутинець [5], Ю. М. Великий [6], С. Ф. Голов [7], О. Д. Гудзинський, М.М. Аксентюк, М.М. Демінінна [8], І. Є. Давидович [9], В. А. Дерій [10], П. О. Куцик, О.М. Мазуренко [11], Г. О. Партин [12], М. С. Пушкар і Р.М. Пушкар [13], М. І. Скрипник [14], В. В. Сопко [15], В. Я. Фаріон [16] та ін.

Дерій В. А. [10] в своїй монографії «Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю» зазначає, що вперше поділ витрат було описано Ф. Кене, який включив до їх складу: капітальні вкладення (інвестиційні витрати) і витрати виробництва, торгівлі (поточні витрати). У класичному розумінні витрати – це «середні суспільні витрати на одиницю, тобто те, що коштувала окрема одиниця продукції на середньому підприємстві або чому дорівнюють середні витрати на усіх підприємствах, що належать до галузі [10, с. 175]».

Треба зазначити, що окрім терміну «витрати» широкого вжитку набули й інші синоніми цього поняття. В Україні, наприклад, це: затрати, видатки, виплати; в США та Англії – cost, expense, expenditure, disbursement, outgoings; у Німеччині – auswand, ausgaben, auslagen, kosten; у Франції – depense, coût, charges, frais.

З метою окреслення сутності дефініції «витрати» відзначимо значення, у яких використовують цей термін. Для прикладу, англomовне «cost» означає одночасно і «собівартість», і «вартість», і «витрати», і «затрати». Вітчизняна практика у нормативно-правових актах термін «витрати» наповнює

додатково особливостями використання (етапів руху) ресурсів у процесі організаційного циклу. Дискусійність трактування дефініції «витрати» наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «витрати»

Автор	Визначення витрат
О. Біла [19, с. 196]	Витрати – це виражені в грошовій формі поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів на виробництво продукції.
М. Грещак [20, с. 37]	Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети – це витрати підприємства.
С. Ковтун [21, с. 115]	Витрати – це грошове вираження використання виробничих ресурсів, у результаті якого здійснюється виробництво і реалізація продукції.
Г. Козаченко [22, с. 131]	Витрати – це загальноекономічна категорія, яка характеризує використання різних речовин та сил природи в процесі господарювання.
Є. Овчаренко [23, с. 43]	Витрати підприємства формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні певної його діяльності. Вони мають цільову спрямованість.
М. Скрипник [24]	Витрати – це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію за певний період часу.
Ю. С. Цал-Цалко [25, с. 205]	Витрати – це спожиті затрати, тобто збільшення зобов'язань чи зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу (фінансового результату) звітного періоду.

Як видно з табл. 1.1 переважна частина науковців вважають, що витрати – це сукупність вартості споживання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, яка обґрунтована умовами господарської діяльності. Водночас, під операційними витратами більшість економістів розуміють суму грошей, яку несуть при оптимальному варіанті використанні ресурсів. Ми поділяємо думку, що під витратами операційної діяльності варто розуміти ті витрати підприємства, які пов'язані, виключно, з його основною (спрямованою на виробництво або реалізацію продукції, товарів, робіт, послуг, що є місією підприємства і забезпечує основну частку його доходу) діяльністю, а

також операціями, які її забезпечують або спричинені цією діяльністю.

З метою більш детального розкриття сутності дефініції «витрати» та певного уточнення відмінностей у трактуванні цієї категорії різними суб'єктами господарювання, розглянемо витрати в залежності від місця їх виникнення, ролі чи ефективності на підприємстві.

Розпочнемо із розмежування двох термінів: «витрати» і «затрати».

Аналіз нормативно-правових актів [26, 27] дозволяє відмітити, що законодавча база одночасно використовує обидва терміни. Так, поняття «затрати», обґрунтовано у внутрішньогосподарському обліку, в той час як термін «витрати» визначено, як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства [27].

Автори статті «Сутність витрат як економічної категорії» Вороніна В та Рудич Л. [24] відзначають, що назви рахунків класів 8 і 9 в Плані рахунків [25] містять термін «витрати», а у П(С)БО 16 «Витрати» [27] в пп. 21, 22 вже вказуються «матеріальні затрати». Також у в формі № 2 «Звіт про фінансові результати» відповідно ПС(Б)О 3 «Звіт про фінансові результати» [26] рядок 2500 також має назву «Матеріальні затрати».

Цветкова Н. у своїй праці «Сучасна організація обліку та складання звітності для прийняття управлінських рішень» [29, с. 22] зазначає, що німецькими вченими Н. Бартелсом і Й. Фішером термін «затрати» (Aufwand) трактується як поняття фінансового обліку, а «витрати» (Kosten) – як обліку доходів і витрат. Схематично наповнення кожного з даних категорій наведено на рис. 1.1., де (1) – нейтральні затрати, або позареалізаційні, податкові чи орендні платежі, які включають ті, які не відносяться до виробництва, наприклад, заощадження, надзвичайні, продаж об'єктів не за балансовою вартістю, а також ті, що не відносяться до звітного періоду; (2) – основні витрати чи цільові затрати, які включають витрати на сировину, матеріали, заробітну плату; (3) – затрати яких відповідають іншим рівням (калькуляційна амортизація, калькуляційні ризики); (4) – додаткові затрати,



наприклад, адміністративні витрати.

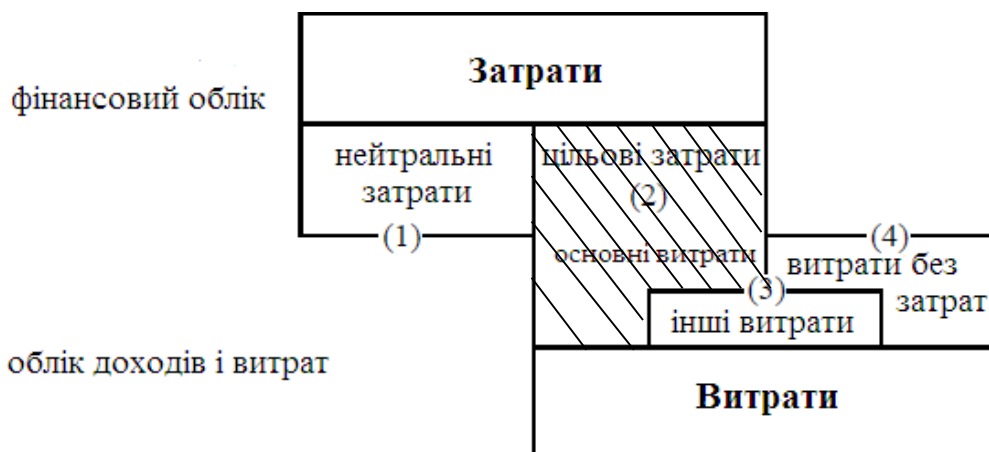


Рисунок 1.1 - Поєднання затрат і витрат

Враховуючи вищенаведене логічним виглядає теза В. А. Дерія [10] щодо доцільності вживання категорії «затрати» виключно щодо конкретного виду ресурсів, зокрема затрат матеріалів (одиниць, кілограмів, тон тощо), реальних грошей для того, щоб придбати товарно-матеріальні цінності.

Іншими словами, у затратах відображається використання виробничих ресурсів, а у витратах – втрата сукупних ресурсів, тобто можливе кількаразове перетворення затрат у ресурс і знову у затрати, поки вони не стануть витратами.

З вищенаведеного наочно видно наявність відмінностей у категоріях «затрати» і «витрати», що дозволяє доволі обмежено використовувати їх як синонімами. Незважаючи, на те що чітке їх розмежування відсутнє як в літературних наукових джерелах, так і в нормативній базі України, їх коректне тлумачення необхідне для визначення фінансового результату.

Згідно з п. 3 НП(С) БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [30] витрати – це «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які приводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)» Водночас, Податковий кодексі України [31] під витратами визначає «суму будь-яких витрат у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності, в результаті

яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань».

Як бачимо, використання категорії «витрати» в нормативно-законодавчій практиці є доволі суперечливим, адже у виробничій сфері також використовується дефініція «затрати».

У табл. 1.2 наведено спробу відокремити зміст категорій «витрати» і «затрати» згідно їх нормативно-законодавчому трактуванню.

Таблиця 1.2 - Характерні відмінності понять «затрати» і «витрати» [32]

Ознака	Затрати	Витрати
Вплив на зміни в капіталі	$\uparrow A + \downarrow A$ або $\uparrow A + \uparrow Z$ $K = A - Z$ не впливають на капітал	$\downarrow A$ або $\uparrow Z$ $\downarrow A - Z = \downarrow K$ $A - \uparrow Z = \downarrow K$ впливають на капітал
Час визнання	Час використання ресурсів (стосується будь-якого витрачання ресурсів)	Час реалізації продукції (стосується тих ресурсів, які ставляться у відповідність доходам)
	Передують продажу продукції	Відносяться на продану продукцію чи товари
	Збільшення одних активів зі зменшенням інших; збільшення активів і збільшення зобов'язань	Зменшення активів або збільшення зобов'язань
Процес життєвого циклу продукту	Виробництво	Продаж
Базові умови визнання	Достовірна оцінка; документальне підтвердження	Дотримання принципу відповідності доходів і витрат

Як видно з табл. 1. витрати зазвичай розуміють як скорочення ресурсів, яке відбулось або відбудеться найближчим часом. Водночас затрати – це використання ресурсів, яке ще не свідчить про скорочення ресурсів. Так, наприклад, якщо праця адміністративного персоналу не забезпечує можливу результативну матеріалізацію ресурсу – затрати на оплату праці адмінперсоналу будуть визнаватися в якості витрат звітного періоду.

Таким чином, трактування витрат, як зменшення економічних вигод або зростання зобов'язань підприємства, однозначно охоплює і виробничі

витрати, які формують собівартість продукції, і витрати, що безпосередньо з процесом виробництва не пов'язані. Отже, під витратами виробництва в подальшому ми будемо розуміти вартість ресурсів, які використані з метою здійснення усіх видів діяльності економічно оптимальнішими методами, які під час визначення прибутку підприємства за конкретний період часу ставлять у відповідність доходам.

Ще одним напрямком вивчення сутності витрат є дослідження критеріїв їх класифікації.

У табл. 1.3 наведено основні класифікаційні ознаки витрат підприємства

Таблиця 1.3 – Класифікація витрат підприємства за основними ознаками [33, с. 126]

Ознака класифікації	Елементи класифікації
За економічним змістом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матеріальні витрати.</li> <li>2. Витрати на оплату праці.</li> <li>3. Відрахування на соціальні потреби.</li> <li>4. Амортизація.</li> <li>5. Інші витрати</li> </ol>
За напрямом діяльності підприємства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Промислова.</li> <li>2. Транспортна.</li> <li>3. Комерційна</li> </ol>
За ступенем залежності від обсягів виробництва	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умовно-змінні витрати (залежать від обсягу виробництва).</li> <li>2. Умовно-постійні (не залежать від обсягу виробництва або змінюються непропорційно зміні обсягу виробництва)</li> </ol>
За способом віднесення на собівартість одиниці продукції, робіт, послуг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прямі, безпосередньо відносяться на собівартість продукції.</li> <li>2. Непрямі, опосередковано належать до собівартості продукції</li> </ol>
За статтями калькуляції	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сировина і матеріали.</li> <li>2. Куплені вироби, напівфабрикати і послуги виробничого характеру сторонніх організацій.</li> <li>3. Паливо та енергія на технологічні цілі.</li> <li>4. Заробітна плата робітників.</li> <li>5. Відрахування на соціальні потреби.</li> <li>6. Витрати на підготовку й освоєння виробництва.</li> <li>7. Загальновиробничі витрати.</li> <li>8. Загальногосподарські витрати.</li> <li>9. Втрати від браку продукції.</li> <li>10. Інші виробничі витрати.</li> <li>11. Витрати, пов'язані з продажем продукції</li> </ol>
За складом витрат	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прості (одноеlementні).</li> <li>2. Комплексні (складні)</li> </ol>

Продовження табл. 1.3.

Ознака класифікації	Елементи класифікації
За відношенням до технологічного процесу	1. Основні. 2. Накладні (витрати на організацію виробництва та управління).
Стосовно процесу виробництва	1. Витрати предметів праці. 2. Витрати засобів праці. 3. Витрати живої праці
За участю в процесі виробництва	1. Витрати виробничі. 2. Витрати на реалізацію продукції (комерційні)
За періодичністю виникнення	1. Одноразові. 2. Поточні 3. Періодичні
За процесом планування	1. Заплановані. 2. Незаплановані
За ступенем готовності продукції	1. Витрати па готову продукцію (роботи, послуги). 2. Витрати в незавершеному виробництві
За об'єктом управління	1. Витрати за географічними сегментам. 2. Витрати в місцях їх виникнення. 3. Витрати в центрах витрат. 4. Витрати в центрах відповідальності
За періодом	1. Витрати майбутніх періодів (відкладені витрати). 2. Зарезервовані витрати
За функцією управління	1. виробництво 2. Маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, збут.

З табл. 1.3 видно, що з міркувань підвищення ефективності управління слід максимальну увагу приділити витратам виробництва, які займають найбільш питому вагу і характеризують ефективність роботи підприємства, а також відображають усі сторони господарської діяльності підприємства.

## 1.2 Особливості системи управління витратами на підприємствах молочної галузі

Важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства є управління витратами, яке включає процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження.

Шутько Т.І [34] зазначає, що «Система управління витратами має

функціональний та організаційний аспекти. Вона включає такі організаційні підсистеми: пошук і виявлення чинників економії ресурсів; нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; стимулювання економії ресурсів і зниження витрат. Такими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства залежно від його розміру (відділи, бюро, окремі виконавці). На сьогодні ефективне управління витратами – це шлях до досягнення підприємством високих економічних результатів. Це складний, багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, ціллю яких є досягнення високого економічного результату».

Вивчення економічної літератури показало, що існує досить різне трактування поняття «управління витратами». У табл. 1.4 узагальнено підходи до визначення поняття «управління витратами»

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення поняття «управління витратами»

Автор, джерело	Визначення
Голов С.Ф. [7]	Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати
М. Грещак [20, с. 37]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення в напрямі досягнення й підтримання їх мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства, та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень
С. Ковтун [21, с. 115]	Метою управління витратами треба визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їхню економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу
Г. Козаченко [22, с. 131]	Управління витратами» – засіб досягнення підприємством економічного результату, який не зводиться лише до зниження витрат, але й поширюється на всі елементи управління
Є. Овчаренко [23, с. 43]	Процес управління витратами направлений на формування собівартості в попередньому і поточному режимах та поточному втручанні в діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану
В. М. Панасюк [35, с. 109]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
С.В. Ковтун, Н.Н. Ткачук, С.М. Савлук [36, с. 346]	Здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність



Як видно з даних табл. 1.4 термін «управління витратами» є досить складним, а його цілі не є однозначними. Серед вчених немає однієї думки щодо визначення сутності «управління витратами». Шутько Т.І. [34] пояснює, це тим, що у формуванні поняття «управління витратами» науковці дотримуються системного та процесного підходу. Проте у визначенні категорії «управління витратами» більшість авторів все ж визначають взаємозв'язок витрат та високого економічного результату підприємства. Ми поділяємо думку цього автора, що управління – це процес вирішення проблем під час досягнення цілей, зокрема: «До того ж, з позицій економічної теорії будь-яку діяльність підприємства правомірно розглядати як перетворення витрат в результати» [34] .

Отже, на нашу думку, система управління витратами має вирішальне значення і в обґрунтуванні управлінських рішень під впливом зовнішнього економічного середовища, і в налагодженні ефективного внутрішньогосподарського управління та створенні ефективного механізму планування, контролю і аналізу витрат.

Ба більше до однозначних переваг ефективної організації процесу управління витратами є

- акумуляція і постійний доступ до своєчасної, достовірної та повної інформації про собівартість окремих видів продукції та , відповідно, їхні конкурентні позиції на ринку;

- гнучкість прийняття рішень щодо ціноутворення;

- систематизація та відбір інформації щодо її релевантної відповідності до організації виробництва продукції, конкурентної щодо витрат виробництва.

Водночас, результатом удосконалення системи управління витратами є постійне виявлення резервів економії ресурсів, оптимізування нормування їх витрат, налагодження та координація процесів планування, обліку та аналізу витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження та зниження витрат,

що однозначно здатне забезпечити зростання ефективності фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства [37].

Схематично управління витратами можна представити у такий спосіб (рис. 1.2.)

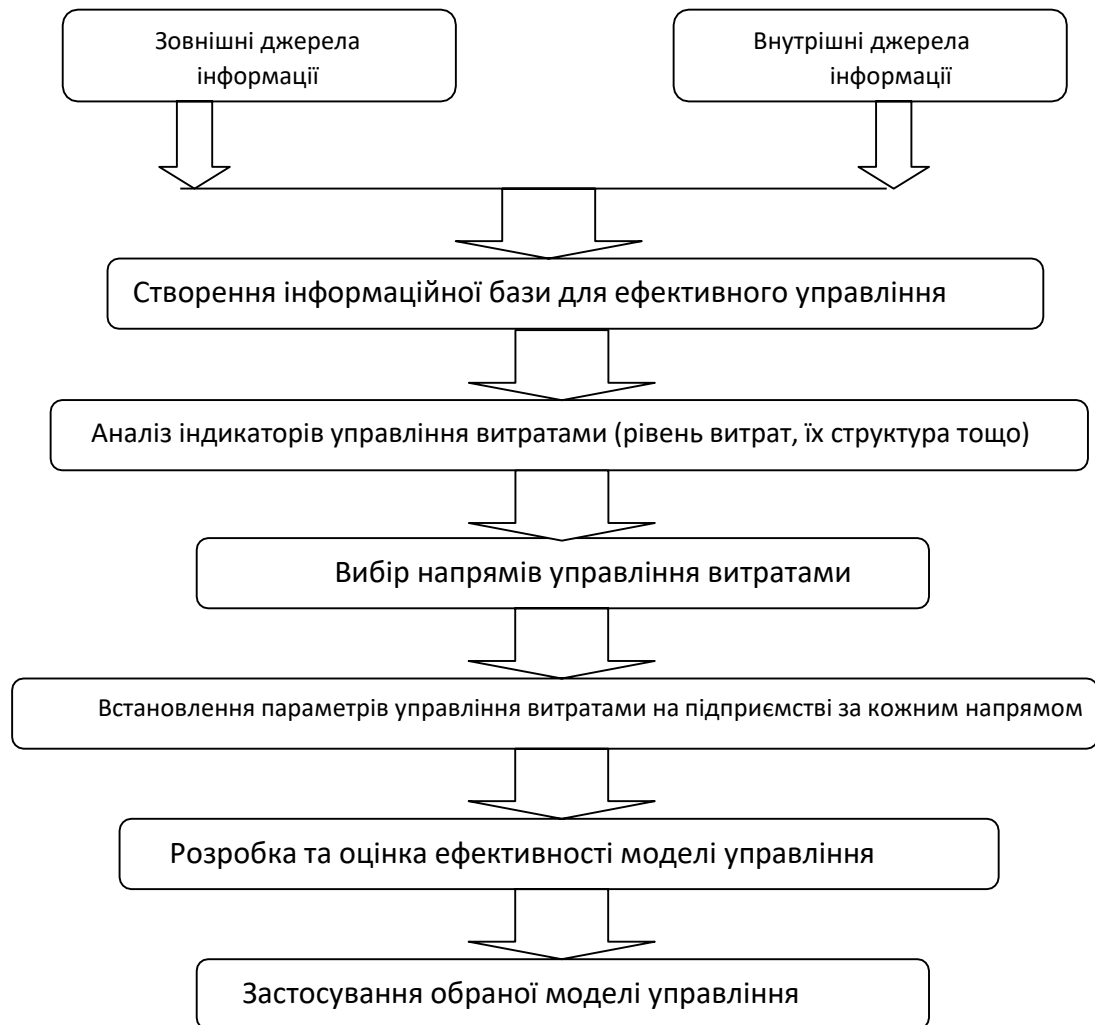


Рисунок 1.2. — Етапи реалізації механізму управління витратами на підприємствах [3, с. 295]

Як видно з рис. 1.2 зрозуміло, що організація ефективного управління витратами підприємства напряму залежить від ефективності їх обліку та аналізу. Ефективність процесу виробництва процесу значною мірою забезпечується управлінською діяльністю, яка включає управління оперативною достовірною інформацією щодо витрат. В інформаційному

забезпеченні відображається взаємозв'язок між підрозділами, розмежовуються права та відповідальність підрозділів, узгоджуються окремі види діяльності для реалізації стратегії розвитку. Галузева приналежність підприємства вимагає організувати облік витрат, який застосовує економічно обґрунтовану класифікацію витрат виробництва за ознаками, яка забезпечує ефективніше їх аналізування за рахунок виявлення співвідношення між видами виробничих витрат, а також виявлення їхнього впливу на собівартість та рентабельність виробництва.

Розвиток молокопереробних підприємств, без сумніву, є стратегічно важливим напрямом вітчизняної економіки. До молокопереробних підприємств відносять виробництво незбираного молока і молочних консервів, а також маслоробну і сироробну групи. Наразі в Україні переробкою молока займається близько 300 підприємств, з яких до складу потужних холдингів, які контролюють 80% ринку, входять біля 50 заводів.

Виділимо основні передумови виробництва молока і молочних продуктів:

- соціальна значущість молокопродуктів, зумовлена їх щоденною присутністю у раціоні людини;
- швидкопсувний характер молочної сировини, яка піддається технологічній обробці для забезпечення відповідного терміну зберігання, що відіграє надважливе значення у забезпеченні показників якості у цій галузі,
- сезонність виробництва, зокрема обсяги виробництва молока збільшуються у весняно-літній період та, відповідно, зменшуються в осінньо-зимовий, що створює необхідність формувати запаси сухого молока;
- сезонність споживання певних груп молочних продуктів;
- відносно низька еластичність попиту на питне молоко та висока еластичність на продукти його переробки (сири, кисломолочні вироби, масло тощо);
- екологічна незахищеність сфера виробництва молока.

Однозначно, що індивідуально обґрунтована класифікація витрат

забезпечує краще визначення чинників, які впливають на собівартість, а здійснення аналізу останньої, водночас, уможлиблює аналіз витрат з врахуванням технологічних виробничих процесів.

Нами запропоновано використовувати наступну класифікацію виробничих витрат для підприємств, які належать до молокопереробних підприємств (рис. 1.3).

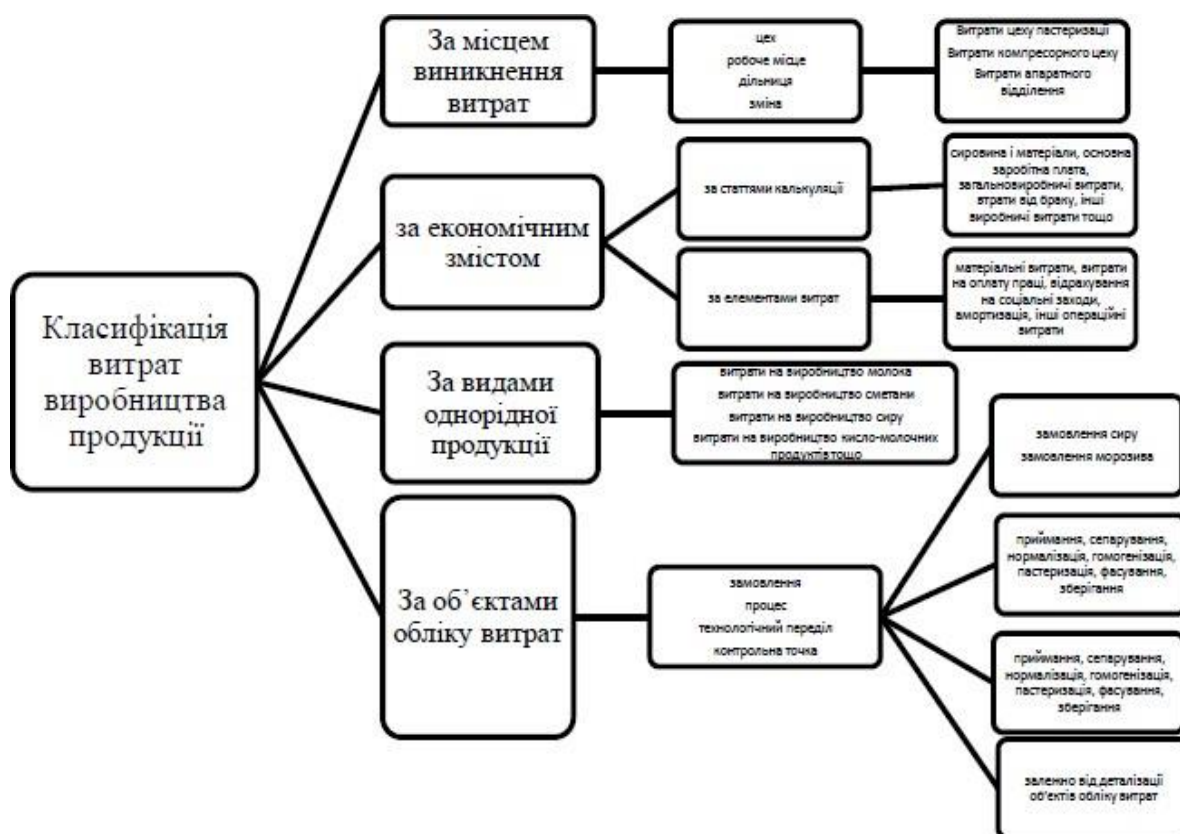


Рисунок 1.3 - Класифікація виробничих витрат молокопереробного підприємства

Як видно з рис. 1.3 з метою диференціювання різних класифікаційних витрат, варто врахувати особливості відмінностей господарської діяльності молокопереробних підприємств, а для кожного підприємства є важливим розробити власну класифікацію з метою раціонального організування процесів планування, обліку та аналізу у системі управління.

До молока, яке надходить на промислову переробку, ставляться певні

вимоги: воно має бути свіжим, натуральним, отримуватись від здорових корів, його кислотність не повинна перевищувати  $21^{\circ}\text{T}$ , вміст жиру має становити не менше ніж 3,2 %, воно повинно відповідати вимогам правил (санітарних і ветеринарних) стосовно його отримання та органолептичними показниками, а саме: воно не повинно мати сторонніх запахів, на вигляд це має бути однорідна рідина, що не містить осаду, за кольором натурально молоко біле, з трохи жовтуватим відтінком. Температура молока не повинна перевищувати  $15^{\circ}\text{C}$  [38, с. 147-148].

Наведені характеристики надають важливе значення для молокопереробних підприємств саме транспортно-заготівельним витратам, оскільки вони поєднують обсяги виробництва в молочній галузі і виробничі витрати.

У П(С)БО 9 «Запаси» [39] вказано, що «транспортно-заготівельні витрати можуть бути включені в собівартість придбаних запасів чи загальною сумою бути відображеними на окремому субрахунку рахунку обліку запасів. Суму транспортно-заготівельних витрат, що нагромаджується на окремому субрахунку, кожного місяця розподіляють між сумою залишків запасів на кінець звітного місяця та сумою запасів, які вибули».

На молокопереробних підприємствах основну питому частку матеріальних витрат займає сировина, кількісний облік руху якої становить базу бухгалтерського обліку їх витрачання. Вакуляк С.А. [40] пропонує використовувати такий класифікатор для обліку сировини та матеріалів, в якому ці складові систематизовано за групами, підгрупами, сортами чи видами, а кожному найменуванню, сорту, марці, розміру присвоєно номенклатурний номер (шифр) .

На основі узагальнення досліджень особливостей обліку на вітчизняних молокопереробних підприємствах Сірої Ю.В. [41] та внутрішнього контролю витрат Скрипник М. І. [42] нами запропоновано такий перелік проблеми, пов'язані з обліком витрат виробництва:

- Поширене використання «котлового» обліку витрат на виробництво



зумовлює втрату індивідуальної собівартості окремого виду продукції молокопереробних підприємств й усередненого розподілу всіх показників статей виробничих витрат між принципово різними видами продукції;

- Застосування спрощеного обліку процесу виробництва на малих підприємствах та підприємствах зі спеціалізованим виробництвом, що зумовлює достатньо проблемний характер розподілу непрямих матеріальних і цехових витрат між видами продукції;

- На великих і середніх підприємствах, а також підприємствах з комбінованим виробництвом та безперервним циклом виробництва облік виробничого процесу ускладнений вибором бази розподілу непрямих витрат, визначенням і розподілом залишків сировини й матеріалів, використаних у виробництві;

- за умов штучного розподілу продукції загального технологічного процесу на основну (вершки) і побічну (знежирене молоко) застосовується умовний вимірник обсягу витрат на знежирене молоко, яким найчастіше є ринкові ціни на знежирене молоко, ціни на сировину в перерахунку знежиреного молока на базовий показник жирності або ж штучно обчислена вартість, що дозволяє зменшити збитковість певної групи продуктів за рахунок прибутку, який приносять інші види продукції;

- у підприємствах із періодичним виробництвом та повною автоматизацією виробничого циклу бухгалтерський облік витрат виробництва молочної продукції ускладнений через зростання собівартості продукції внаслідок збільшення амортизаційних відрахувань і витрат з обслуговування виробничого обладнання [42].

Це вимагає ретельного врахування під час обліку та аналізу витрат виробництва власне організаційних й технологічних виробничих особливостей. Для молокопереробних підприємств додатково такими є: прийняття молока, лабораторний контроль дотримання низки вимог, які до нього ставляться, розподіл на різні технологічні лінії виробництва продукції (рис. 1.4).

Говда Г.А. пропонує у випадках, коли здійснення первинного групування витрат за видами продукції є проблемним, організувати облік та , відповідно аналіз за центрами виникнення витрат, тобто місцем первинного споживання виробничих ресурсів [43, с. 8].

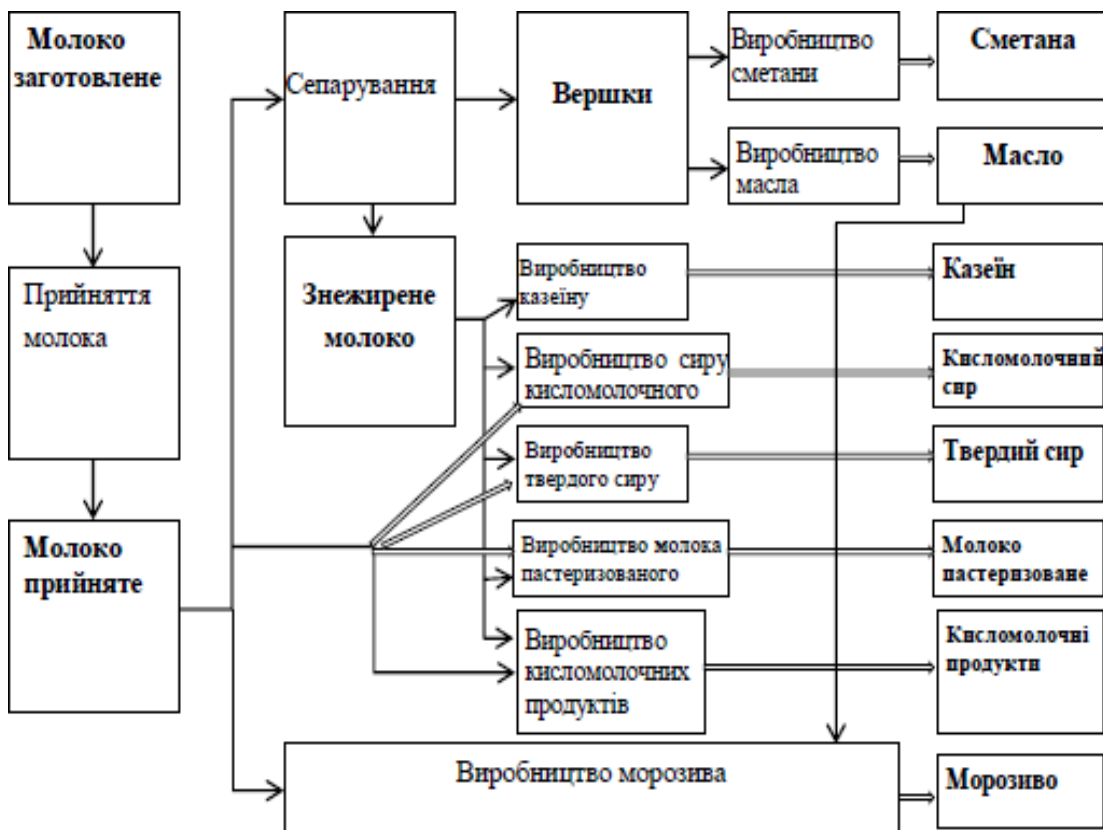


Рисунок 1.4 - Технологія переробки молока

Узагальнюючи наведене, видно, що молокопереробним підприємствам притаманна низка технологічних і організаційних особливостей, а також особливості забезпечення сировинними ресурсами, наявністю швидкопсувної продукції, а також незавершеного виробництва (супутніх або побічних продуктів), що графічно дозволяє зобразити об'єкти та суб'єктів системи управління витратами молокопереробних підприємств таким чином (рис. 1.5).

Як видно з рис. 1.5 система управляти витратами виробництва

повинна включати такі складові:

1) організувати облік витрат по кожному підрозділу та якісно аналізувати їх структуру та вплив на результати діяльності підприємства;

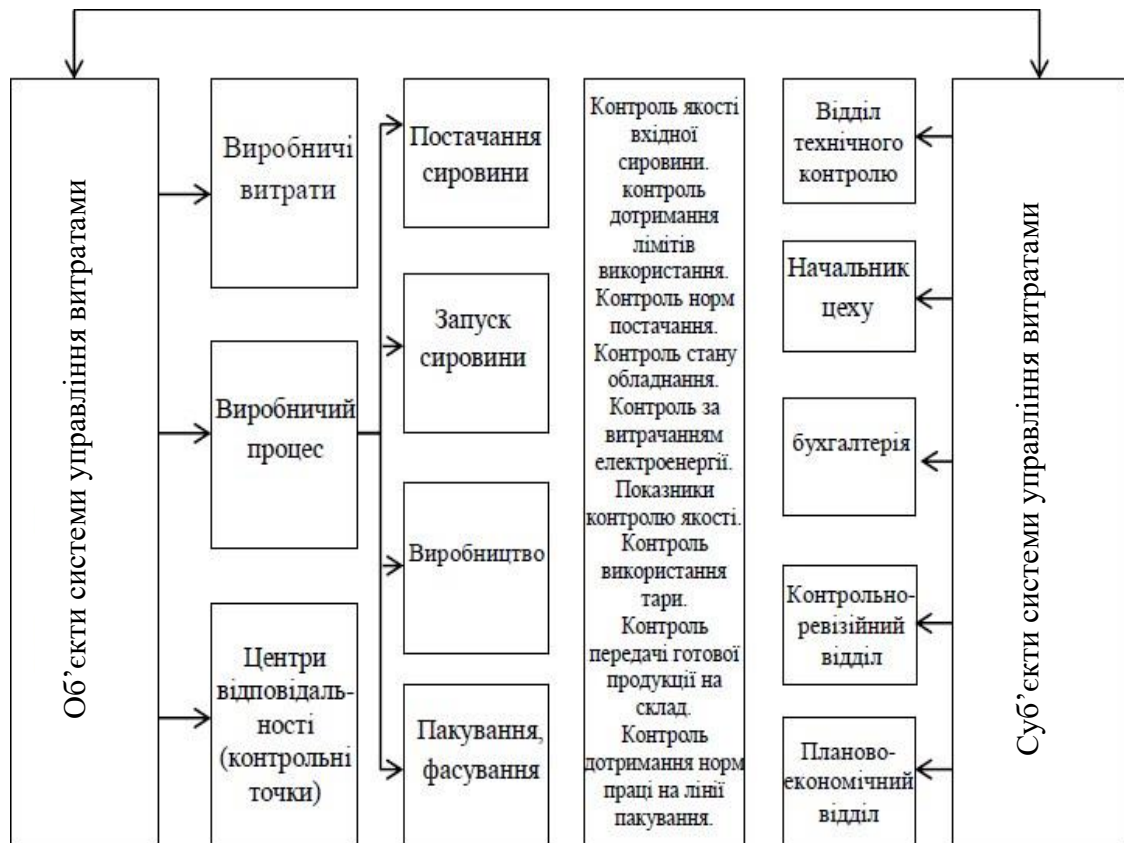


Рисунок 1.5 - Модель системи управління витратами виробництва на молокопереробних підприємствах

- 2) приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- 3) планувати оптимальний рівень витрат;
- 4) прогнозувати прибуток з урахуванням обсягів планових витрати та ринкової динаміки , у т.ч. цінової кон'юнктури;
- 5) формувати дієву систему мотивації працівників щодо раціонального використання ресурсів та зменшення витрат;
- 6) забезпечувати постійний моніторинг та контроль рівня витрат з метою обґрунтування заходів щодо їх скорочення.

Таким чином, управління витратами – це процес формування витрат відповідно до поставлених цілей для постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження. Варто зазначити, що управління витратами є процесом динамічним, який включає управлінські дії, метою яких повинно стати досягнення високих економічних результатів діяльності підприємства на основі організації ефективного використання його ресурсів і забезпечення оптимального рівня витрат. Головною метою управління витратами підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності за рахунок підвищення ефективності формування витрат. Досягнути такої мети у сучасних умовах господарювання можна за рахунок побудови раціональної системи управління витратами на підприємстві. Це, в свою чергу, повинно забезпечуватись детальним аналізом витрат, що передбачає глибоке розуміння сутності витрат, збору достовірної інформації про витрати та запровадження оптимальної методики аналізу. Управління витратами є важливим і одним із найскладніших питань у діяльності керівників підприємств. Від рівня та динаміки витрат залежать прибутки або збитки як окремих суб'єктів господарювання, так і ефективність формування національного доходу держави. Для досягнення і збереження належного рівня конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі підприємствам необхідно здійснювати ґрунтовний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Дані цього аналізу використовуються у прогнозуванні собівартості продукції, пошуку можливостей зниження витрат, цін продукції.

### 1.3 Методичне забезпечення системи управління витратами підприємства

Ефективна господарська діяльність підприємства неможлива без визначення доцільності і раціональності окремих видів витрат. Для цього на підприємстві має бути забезпечена реалізація процедури економічної оцінки структури витрат підприємства за видами діяльності, яка, наразі є одним з найбільш складних та важливих елементів в управлінні витратами.

В ході реалізації даної процедури підприємство може забезпечити вирішення таких завдань:

- контролювання та моніторинг господарської діяльності підприємства;
- діагностування динаміки рівня, обсягу та структури витрат в залежності від обсягу виробництва та у співвідношенні на одиницю продукції;
- забезпечення збору, узагальнення та аналізу інформації про витрати;
- обґрунтування системи нормування та раціонального планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;
- економічне обґрунтування резервів економії ресурсів і подальшої оптимізації обсягу витрат.

Також обираючи методи аналізу витрат підприємства важливим фактором є оцінка системи управління підприємством в розрізі застосування методів бухгалтерського обліку витрат. Адже інформаційна база формується саме на підставі здійснених записів як в бухгалтерському, так і в управлінському обліку.

Наразі найпоширенішим і традиційним методом аналізу витрат є статистичний, який включає оцінку їх складу і структури, а також динаміки, що проводиться за економічними елементами. Він достатньо повно дозволяє оцінити вартість використаних матеріальних, трудових та інших виробничих ресурсів. На рис. 1.6 наведено структуру формування витрат операційної діяльності підприємства, яка наочно демонструє об'єкти вертикального та горизонтального аналізу операційних витрат.



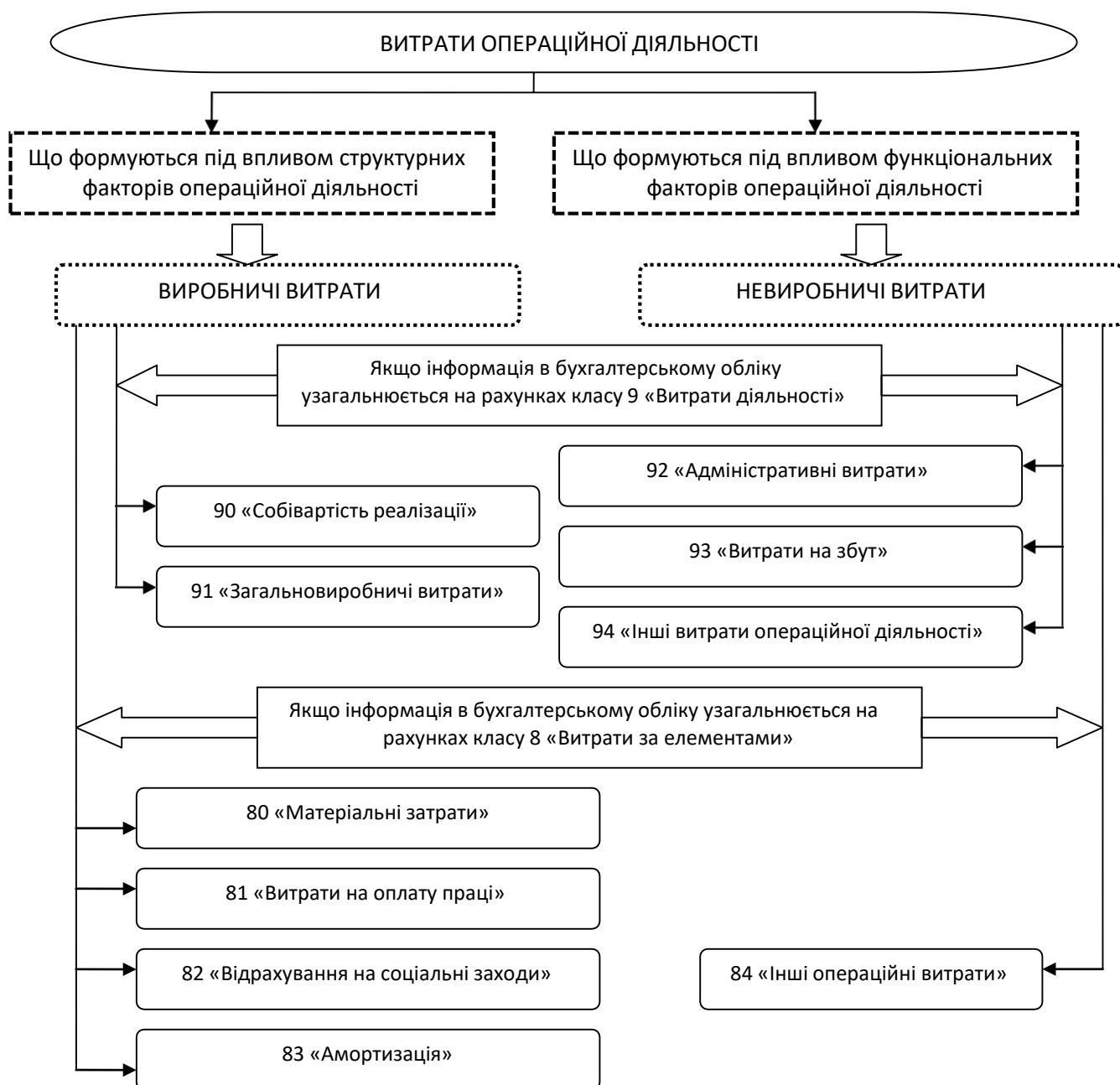


Рисунок 1.6 — Структура формування та аналізу витрат операційної діяльності підприємства [44, с. 22]

Як видно з рис 1.6 аналіз операційних витрат за економічними елементами передбачає вивчення їх складу, структури та її зміни за звітний період чи за декілька періодів, що дає змогу «визначити роль окремих елементів у загальних витратах, оцінити матеріаломісткість, трудомісткість, енергомісткість продукції, виявити тенденції їх змінення та вплив на загальну зміну операційних витрат» [45].

Голубовський Л. у своїй праці [46] детально аналізує такі методи системи управління витратами: система ABC, система «стандарт-кост», модифікована система (система нормативного обліку), що припускає обчислення фактичних витрат (собівартості) як сукупності нормативу і відхилення та система «директ-кост». Він обґрунтовує доцільність використання системи «стандарт-кост», яка передбачає порівняння фактичних та нормативних показників витрат [46, с. 187].

Також заслуговує на увагу праця групи авторів Терещенко, Е. Ю., Стояненко, І. В., Варава, В. С. [47], які систематизували переваги та недоліки найпоширеніших методів управління витратами, які, впливають на вибір методів аналізу витрат підприємства. На думку цих авторів представлені розмежування «дозволяють визначити особливості та доцільність їх застосування на представлених стадіях життєвого циклу продукту. Більш того, вже на моменті порівняння ефективність використання даного переліку підтверджує переважна кількість переваг над недоліками» [47] (табл.1.5).

На нашу думку, ефективність запропонованих аналітичних процедур в управлінні витрат значною мірою залежить від вибору сукупності показників, а також алгоритмізації їх взаємозв'язку за внутрішньою побудовою та за формуванням кінцевого результату, послідовності проведення аналізу тощо, а отже дослідження та контролювання рівня та динаміки витрат виступає важливою та відповідальною частиною обліково-аналітичної роботи на кожному підприємстві. Однозначною виглядає теза, що виявлені причини змін та відповідних тенденцій в результаті таких досліджень позитивно позначаються на кінцевих результатах господарювання та підвищать якість прийнятих управлінських рішень в цілому.

Для реалізації різних цілей системи управління витратами так звані «операційні витрати» (витрати операційної діяльності) можуть бути класифіковано в один із таких способів:

- 1) для оцінки запасів та визначення фінансового результату;
- 2) для прийняття управлінських рішень;

Таблиця 1.5 - Особливості методів аналізу витрат підприємства [47]

Назва	Перевага	Недолік
Директ-костинг	визначення рентабельності підприємства та найнижчої ціни продукту; завдяки скороченню статей витрат спрощується форма обліку і контролю; увага зосереджена на впливі постійних витрат на прибуток; дані отримуються за рахунок постійної звітності; попри масовий випуск товарів на ринок, можливо керувати обсягом їх виробництва.	унеможливорює формування якісної фінансової звітності і оподаткування; зона збитковості під постійною загрозою наближення; врахування виключно виробничої собівартості під час обліку.
АВС - аналіз	усебічне обґрунтування накладних витрат щодо окремого товару; чіткий розрахунок собівартості; отримання даних відбувається пара лельно з формуванням витрат.	розгляд та групування товарів лише однієї категорії; не враховується якісна ознака товарів та вплив зовнішніх факторів.
XYZ — аналіз	простота; наочність; автоматизація	неточність обрахунків; чим масштабніша товарна номенклатура, тим менш обґрунтованим буде висновок
CVP-аналіз	визначення заданого фінансового результату; простота; наочність; оперативність.	поділ витрат на змінні з лінійним впливом обсягу продукту, і постійні, яким не притаманна така залежність, що викликає труднощі в реальному житті; зміна факторів моделі може докорінно змінити кінцевий результат; впливає з основоположення про те, що продуктивність праці не залежить від величини й не прив'язана до плинності часу, але безпосередньо визначає змінні витрати.
Таргет-костинг	забезпечення необхідного рівня ціни; врахування думки й зацікавленості виробника й споживача; завищення товарної ціни малоімовірна.	використання лише на постійній основі, а не за виникненням потреби; переорієнтація стратегії діяльності підприємства; тісна взаємозалежність діючих підрозділів, пов- на усвідомленість робітників щодо спільної цілі.
ФВА	ґрунтовне дослідження вартості продукту; покращення операцій високої вартості в розрізі ефективності.	легковажність на етапі збору даних щодо джерел інформації; наявність відповідного програмного забезпечення.

3) для контролю і регулювання діяльності.

Вищенаведене дозволяє виділити такі підсистеми у системі управління витратами: нормування витрат ресурсів; планування витрат за їхніми видами; облік та аналіз витрат; пошук і обґрунтування резервів економії ресурсів; економія ресурсів і зниження витрат, які на практиці департаменталізуються у відповідні структурні одиниці, розмір яких зумовлюється функціональним аспектом конкретної організації.

Досій Т.І. відмічає, що виявлення й впровадження резервів економії ресурсів та скорочення витрат, як передумова формування конкурентних переваг сучасного підприємства, на практиці базується на встановлених нормах витрат, тобто граничних витратах окремих видів ресурсів за даних режиму жорсткої економії і відповідно конкурентоспроможності підприємства [48,с. 68].

Таким чином, виключно постійний пошук і виявлення резервів економії ресурсів, нормування їх витрат, планування, обліку та аналізу витрат за їх видами, стимулювання ресурсозбереження і зниження витрат здатне забезпечити зростання ефективності системи управління витратами та підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства загалом.

З цією ж метою потрібно залучати в управлінську практику системи управління витратами аналітичні процедури щодо величини, структури і співвідношення доходів і витрат як за видами діяльності, так і в розрізі асортименту продукції, яка виробляється, виконуваних робіт або послуг.

Ми пропонуємо у методику аналізу витрат досліджуваного підприємства включити таку послідовність аналізу:

- аналіз динаміки витрат;
- аналіз структури витрат;
- аналіз витрат на 1 грн. виготовленої і реалізованої продукції;
- аналіз собівартості окремих видів продукції;

– оперативний аналіз собівартості.

Кузнецова С.О. відзначає, що аналіз витрат передбачає порівняння фактичних і прогнозованих показників у звітному періоді, а також фактичних, взятих за декілька звітних періодів, а також визначення факторів, що впливають на рівень показника та міри їх впливу. В цілому аналіз динаміки витрат дозволяє виявити тенденції зміни витрат, розробити заходи для їх оптимізації та недопущення зайвих витрат і втрат на виробництві [49].

Враховуючи вищевикладене, дослідження складу і структури витрат досліджуваного підприємства розпочнемо із виявлення тих витрати, які мають найбільшу питому вагу, а отже й спричиняють найбільший вплив на динаміку витрат та щоб вивчити причини зміни витрат і визначити шляхи їх зниження.

Розглянемо показники рентабельності, як узагальнюючі показники системи управління витратами, які є змістовними характеристиками факторного середовища формування доходності та прибутку підприємства.

Розпочати аналіз рентабельності варто із показник загальної рентабельності, тобто рівня прибутковості, що вимірюється у відсотках, який показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство за фактичних витрат (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

$$P = \Pi / B(A, K) \times 100\%, \quad (1.1)$$

де P – рентабельність;

Π – прибуток;

B(A, K) – витрати (активи, ресурси, капітал) [42].

Варто відзначити, що у формулу 1.1. можуть бути вміщені різні види прибутку підприємства, зокрема чистий прибуток; валовий прибуток; прибуток від операційної діяльності; фінансовий результат до оподаткування.

Наступним етапом варто провести дослідження обсягу і структури абсолютної величини чистого прибутку підприємства, зокрема визначити показники відносної прибутковості, зокрема:

- показники прибутковості вкладених коштів (ресурсів) у підприємницьку діяльність (активи підприємства);

- показник прибутковості понесених підприємством витрат в процесі господарювання, при чому саме комплексне дослідження цих показників дозволяє оцінити ефективність господарської діяльності підприємства в цілому [49].

Варто відзначити, що вивчення сукупності показників рентабельності забезпечує можливість обґрунтування альтернативних шляхів її підвищення, адже при діагностиці рентабельності є можливим визначити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, а також можливість їх змінити.

Як вже зазначалось вище, кожне підприємство є зацікавленим у моніторингу рівня витрат діяльності і намагається зменшити вплив на них неконтрольований підприємством зовнішніх факторів.

З цією метою варто проаналізувати рівень та динаміку рентабельності продукції (витрат) ( $R_{пр}$ ), яка є відношенням прибутку від реалізації продукції ( $Пр$ ) до повної собівартості реалізації продукції ( $С$ ), тобто суми витрат собівартості реалізованої продукції, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат:

$$R_{пр} = \frac{Пр}{С} \cdot 100\% \quad (1.2)$$

Як видно з формули 1.2 цей показник характеризує вихід прибутку на одиницю витрат в основній діяльності підприємства.

Загалом аналіз витрат операційної діяльності проводиться з метою визначення обґрунтованості понесених витрат та оцінки впливу окремих факторів на їх величину. Водночас результати такого аналізу дають змогу

виявити резерви зниження витрат підприємства та причини перевитрат, а також визначити базу для їх планування [45].

Також показовим є рентабельність реалізації (продажу) (ROS), яку визначають як відношення прибутку від реалізації (Пр) до виручки від реалізації без податків, що включаються в ціну продукції (В):

$$ROS = \frac{Пр}{В} \cdot 100\% \quad (1.3)$$

Показник розрахований за формулою 1.3 повністю характеризує дохідність основної діяльності підприємства. Аналіз його рівня дозволяє керівництву контролювати взаємозв'язок між цінами, кількості товару, що реалізують та витрат основної діяльності, що включають витрати виробництва і реалізації продукції.

Додатково варто розрахувати показник рентабельності активів (КОА), який обчислюють як відношення прибутку (валового або чистого) (Пв або Пч) до середньої величини активів за певний період (Аср):

$$ROA = \frac{Пв(абоПч)}{Аср} \cdot 100\% \quad (1.4)$$

Такий коефіцієнт характеризує ефективності використання капіталу, адже дозволяє дати якісну оцінку доходності вкладеного в виробництво капіталу, як власного так і тимчасово залученого.

У табл. 1.6 згрупуємо показники, які використовують для аналізу ефективності витрат операційної діяльності.



Таблиця 1.6 - Показники ефективності витрат операційної діяльності

Показник	Розрахункова формула
Розрахунок на основі валового і операційного прибутку	
Рентабельність реалізованої продукції	$ВП/Св$
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	$Св/ВП$
Рентабельність операційних витрат	$ОП/(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)$
Коефіцієнт окупності операційних витрат	$(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)/ОП$
Рентабельність адміністративних витрат	$ОП/АВ$
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	$АВ/ОП$
Рентабельність витрат на збут	$ОП/ВЗ$
Коефіцієнт окупності витрат на збут	$ВЗ/ОП$
Розрахунок на основі чистого прибутку	
Рентабельність змінних витрат	$ЧП+Св$
Коефіцієнт окупності змінних витрат	$Св/ЧП$
Рентабельність постійних витрат	$ЧП/(АВ+ВЗ+ІОВ)$
Коефіцієнт окупності постійних витрат	$(АВ+ВЗ+ІОВ)/ЧП$
Рентабельність адміністративних витрат	$ЧП/АВ$
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	$АВ/ЧП$
Рентабельність витрат на збут	$ЧП/ВЗ$
Коефіцієнт окупності витрат на збут	$ВЗ/ЧП$
Рентабельність операційних витрат	$ЧП/(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)$
Коефіцієнт окупності операційних витрат	$(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)/ЧП$

Умовні позначення:

ВП - валовий прибуток,

Св – собівартість реалізованої продукції,

АВ – адміністративні витрати,

ВЗ – витрати на збут,

ІОВ – інші операційні витрати

ОП – прибуток від операційної діяльності,

ЧП – чистий прибуток.

Варто відзначити особливі риси аналітичних процедур управління витрат:

- 1) постійна раціоналізація витрат та повнота використання сприятливих умов;
- 2) розподіл факторів визначення величини витрат на фактори об'єктивного та суб'єктивного характеру;
- 3) визначення показників ресурсоемності та генерування прибутку за центрами відповідальності тощо.

В літературних джерелах з обліку витрат пропонують такі напрямки підвищення цінності аналітичних процедур управління витратами:

1. Моніторинг та якісне оцінювання взаємозв'язків між даними щодо витрат за різними обліковими регістрами, зокрема синтетичного та аналітичного обліку, формами звітності та іншими джерелами інформації що дозволяє діагностувати достовірність інформаційної бази, визначити істотні невідповідності та причини їх виникнення, на цій основі сформував програму управління.

2. Проведення порівняльного аналізу взаємозалежності доходів і витрат з метою оцінювання кількісних і якісних змін, в межах допустимих та понаднормових відхилень, тенденцій та закономірностей, а також можливих наслідків, що дозволяє оцінити якість економічних проектів, а також ефективність управління доходами і витратами підприємства.

3. Прогнозування стану економічної системи в майбутньому в залежності від очікуваних рівнів доходів і витрат, що забезпечить можливість проектування майбутнього стану економічної системи за оптимістичним та песимістичним сценаріями її розвитку.

4. Визнання доцільності, ефективності та аналізування обґрунтованості структурних змін формування різних видів витрат. Водночас, на відміну малопродуктивних аналітичних обґрунтувань режиму економії, матеріальних, трудових або фінансових ресурсів, більш перспективним є пошук резервів мобілізації саме економічного потенціалу, за якого приріст доходів має

випереджувати зростання витрат діяльності, в той час, як втрати прибутку за одним видом діяльності повністю компенсуються його приростом від інших видів діяльності.

Для аналітичного забезпечення системи управління витратами необхідна інформація акумулюється у річних звітах про фінансовий стан та фінансові результати підприємства. Таким чином, аналіз динаміки та факторний аналіз показників ефективності витрат дозволяє уможливити прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо шляхів підвищення кінцевих результатів роботи підприємства.

Одним із інструментів такого аналізу є факторний аналіз витрат операційної діяльності, який передбачає визначення загального відхилення і виявленні та оцінці окремих факторів загального відхилення.

Під факторним аналізом розуміють методику комплексного і системного вивчення і вимірювання впливу факторів на величину результативного показника. Завданнями факторного аналізу витрат є такі:

- відбір факторів;
- класифікація і систематизація факторів;
- визначення залежності між чинниками і результативними показниками;
- моделювання зв'язку між ними;
- розрахунок впливу факторів і оцінка ролі кожного з них;
- розрахунок резервів.

### Висновки до першого розділу

Дослідження понятійно-категоріального апарату управління витратами підприємства дозволило визначити, що цій категорії приділяється значна увага науковців, які досліджують систему управління витратами підприємства загалом та її окремі елементи, зокрема механізму, інформаційному, аналітичному та обліковому забезпечення, методам управління витратами.

Виявлено певну неоднозначність думок науковців щодо економічного змісту понять «виробничі витрати» та «управління витратами підприємства».

На основі проведеного узагальнення поняття «виробничі витрати» розглядати як сукупність використаних у виробничому процесі матеріальних, трудових, техніко-технологічних, інформаційних та фінансових ресурсів для створення продукції, виконання робіт або надання послуг, які групуються згідно економічного змісту та за економічними елементами: собівартістю реалізованої продукції (послуг), виробничої собівартості, витрат пов'язаних з операційною діяльністю, фінансових витрат, інших витрат;

Відзначено, що під управління витратами варто розуміти цілеспрямований процес їх формування, який повинен забезпечувати досягнення стратегічної мети діяльності підприємства та включає Розширено функціонал системи управління витратами, який на відміну від існуючих включають такі функції: організування обліку витрат по кожному підрозділу та забезпечення якісного аналізу їх структури та впливу на результати діяльності підприємства; обґрунтування управлінські рішення; планування оптимального рівня витрат; прогнозування прибутку з урахуванням обсягів планових витрат та ринкової динаміки, у т.ч. цінової кон'юнктури; формування дієвої систему мотивації працівників щодо раціонального використання ресурсів та зменшення витрат; постійний моніторинг та контроль рівня витрат з метою обґрунтування заходів щодо їх скорочення.

Також проведено аналіз робіт щодо виявлення особливостей системи управління витратами молокопереробних підприємств, адже виробництво продуктів з молока є складним комплексним процесом, у результаті якого отримують абсолютно різні за цільовим призначенням, фізико-хімічними властивостями, споживчою корисністю продукти. Під час здійснення технологічного процесу їх виготовлення змінюється структура й органічна будова вхідної сировини в процесі переробки.

Отже, аналіз системи управління витрат включає вивчення загальної суми витрат у цілому та по її основних елементах. Водночас вивчення структури витрат на виробництво і її зміни за звітний період по окремих елементах витрат, а також аналіз статей витрат фактично випущеної продукції є основним етапом поглибленого аналізу собівартості і з тією ж метою - пошук шляхів і джерел зниження витрат і збільшення прибутку.

Сучасні методи управління витратами характеризуються різноманітністю, наявністю декількох методик використання окремого методу як у межах підприємства, так і галузі, а більшість вчених виділяють тісний взаємозв'язок, перш за все, між функціями управління та методами управління витратами. Тобто, управління витратами на сьогодні вийшло за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширилося на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово-господарській діяльності підприємства.

## **2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»**

### 2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку молочної галузі в Україні

Молочна промисловість – одна з провідних галузей сільського господарства, яка забезпечує населення продуктами харчування. Як відзначено на офіційному сайті Міністерства аграрної політики та продовольства України: одним з основних завдань держави є сприяння забезпечення населення безпечними продуктами харчування [50].

Ринок молока та молочних продуктів в Україні є однією із найважливіших та найбільш перспективних складових частин ринку АПК, який знаходиться у двадцятці найбільших світових виробників молока. Від його розвитку залежить забезпечення населення України життєво необхідними продуктами харчування, що виробляються з молока. Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією з провідних у структурі харчової індустрії України. Продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби) [51].

Безсумнівно 2022 рік виявився найскладнішим для України та всіх галузей економіки, зокрема й молочної. Попри скорочення обсягів сировини та чисельності поголів'я молочнотоварні ферми виробляють якісне молоко, готову продукцію з якого купують європейські споживачі.

Станом на початок 2022 року баланс молока і молочних продуктів в Україні задовольняли купівельну спроможність населення та норми споживання. На

початок 2022 року в усіх категоріях господарств налічувалось 2689,4 тис. голів великої рогатої худоби, у тому числі в сільськогосподарських підприємствах - 998,5 тис. голів. Чисельність поголів'я корів в усіх категоріях господарств становила 1563,3 тис. голів, з них 422,1 тис. голів - у сільськогосподарських підприємствах. Попри незначне зменшення поголів'я корів у промисловому секторі (- 0,4 % до минулого року), щорічно спостерігалась динаміка до покращення їх продуктивності. Ще в 2014 року у сільськогосподарських підприємствах середня продуктивність корів складала трохи більше 5000 кг молока. У 2017 році цей показник склав 6000 кг молока, а у 2021 році надоено понад 6500 кг на корову. У 2021 році усіма категоріями господарств вироблено 8 719,1 тис. тонн молока, з них сільськогосподарськими підприємствами - 2 750,4 тис. тонн.

На переробні підприємства надійшло 3197,8 тис. тонн молока сирого, в тому числі у підприємств закуплено 2477,9 тис. тонн молока (77 % від загального обсягу надходження). Якість молока, що надійшла на переробку від підприємств покращилась для гатунків «екстра» і «вищого» [52].

Війна в Україні спричинила загальне зменшення як виробництва молока, так і потреби внутрішнього ринку в цілому. В 2022 році, на відміну від 2021, коли Україна мала збалансовані цифри внутрішньої потреби і пропозиції, а також торгового паритету, баланс зазнав суттєвих змін. В поточному році також відбувається певна його трансформація.

Як зазначає директор «Інфагро» Василь Вінтоняк у коментарі Agropolit.com [53] як і вся економіка України, молочна галузь України суттєво постраждала через війну. Він підкреслює, що виробництво та переробка молока в регіонах, де зараз проходять бойові дії, і до війни були особливо розвиненими. Найбільшою проблемою стало скорочення споживання молокопродуктів через вимушену міграцію населення та зниження купівельної спроможності українців. Учасникам галузі прийшлося змінювати методи ведення бізнесу. Офіційної статистики в

Україні немає але, за експертними оцінками, пропозиція сировини для переробки в 2022 році в порівнянні з попереднім скоротилась приблизно на 17% до 2,9 млн. т в перерахунку на базові показники жиру і білку. Через міграційні процеси і падіння економіки потреба внутрішнього ринку (промислового споживання та/або використання молока і молочних товарів в еквіваленті сирого молока) в минулому році впала приблизно на 27%, до 2,5 млн. т. В останні місяці спостерігається певне відновлення споживання молокопродуктів, здається українці активніше повертаються додому з вимушеної міграції. Експерт припускає, що внутрішні продажі молочних продуктів можуть збільшитися в 2023 році на 10% в порівнянні з провальним минулим роком до 2,8 млн. т» [53]

Проте, останні три десятиліття ситуація у вітчизняній молочній галузі кардинально відрізняється від того, що відбувається на глобальному рівні. Якщо в світі у 1991 році було вироблено 440 млн.т молока, то в 2021-му — 726 млн. т. В Україні у 1991-му надоїли 24,5 млн. т, то у 2021 році - лише 7,6 млн. Тобто світ виріс у 1,5 рази, а Україна втричі скоротила показники. Загалом скоротилась кількість молочнотоварних ферм і переробних заводів. Варто відвідити, що у 1990 році на території України працювало 643 молокозаводи, а станом на 1 січня 2022 дозвіл на виробництво молочних продуктів мали лише 140 заводів, з них тільки 111 працювали.

З початком воєнних дій молочна переробка України втратила на окупованих і тимчасово окупованих територіях 38 підприємств, і тому станом на 1 грудня 2022 року – це 73 працюючих підприємства, що у порівнянні із 1990 роком є меншим у 9 разів.

Також спостерігається негативна тенденція дефіциту молока для таких підприємств. Адже їх загальна потужність становить 4,9 млн. т сировини, а очікуваний обсяг сировини на переробку - 2,8–2,9 млн. т. Тобто, навіть ці підприємства будуть недовантажені сировиною, а це спричиняє суттєве зростання затрат, зокрема й на енергоносії, на одиницю виробленої продукції.



Додатково накладається й логістичний аспект, коли переробник іде на ферму, яка виробляє 15–20 т молока, за 300–500 км, або купує дорожче у підприємств, які лише збирають та акумулюють сировину (без її преробки).

Додатковим навантаженням на рентабельність галузі є аварійні і стабілізаційні відключення електрики та перехід на генератори, які спричинили зростання собівартості залежно від виду продукції на 10–15%, адже переробка молока є складним та енергоємним виробництвом (електрика потрібна, щоб працювали не тільки виробничі лінії, а й холодильники, де зберігається вже готова молочна продукція, камери для дозрівання сиру на сирзаводах).

Одним із вимушених адаптаційних реакцій молочної галузі наразі є поява малих переробних підприємств та цехів, які, особливо актуальні в де-окупованих регіонах, де немає великих переробних підприємств, і найближчим часом вони там не з'являться. Так, приклад, у Сумській області постійно відкривається все більше невеликих переробних підприємств — сироварні, цехи з виробництва молочної продукції з незбираного молока, а на базі Сумського національного аграрного університету проводиться навчання для всіх, хто хоче займатись цією справою. Для де-окупованих територій це може бути тимчасовим виходом.

Такі тенденції спостерігаються і в Миколаївській області, де було зруйновано Баштанський сирзавод. Відповідно у невеликих ферм на 10–15 корів є альтернатива – шукати можливість продавати молоко або ж зайнятись сироварінням і продавати готову продукцію на місці. Практика доводить, що дрібна переробка наразі є високо затребуваною, крім того, той, хто зможе зробити свій продукт ексклюзивним, не тільки виживе, а й успішно працюватиме надалі.

Олена Жупінас, керівниця проєкту АВМ «Гуртовий збут молока» [54] відзначає, що «Взірцем того, як розвивати малий бізнес, можуть бути наші сировари, які цьогоріч вперше взяли участь у міжнародному конкурсі World Cheese Awards, а українські сири стали справжнім відкриттям і отримали золоті,

срібні та бронзові відзнаки. Утім, тут є ще й інший бік медалі — низька купівельна спроможність населення. Чи знайдеться покупець на крафтовий продукт? То вже буде питання для бізнесу — заробляти чи виживати» [54].

Проведемо аналіз сировинного ринку молочної галузі в сучасних умовах.

Одним із «вузьких місць» молочної галузі залишається баланс молока.

У довоєнні роки мав місце дефіцит майже в один мільйон тон молока. І це не дивно, адже за 2020-2021 рр. споживання населенням молока і молочних продуктів збільшився, але тривало зменшення вітчизняного виробництва молочної продукції. А збільшення споживання забезпечувало імпорт і фальсифікат.

Знову розрахунки зроблені з акцентом на 9,8 млн т молока, тож потрібно зважати на похибку.

- статистика показує переробку – 4,1 млн т
- загальний фонд споживання – 7 млн т (з урахуванням імпорту) на 38 млн людей (185 кг/рік)
- залишки – 0,8 млн т (саме з цього молока виготовляють фальсифікат, але продається воно за готівку, адже невеличкі підприємства працюють за готівку)

В той час у сусідів України надлишок (баланс) молока мав такий вигляд (рис. 2.1):

- Європа – станом на початок 2020 року 15-18 млн т. На 2025-26 рр. надлишки молока прогнозуються на рівні 30 млн т.
- Польща – станом на початок 2020 року надлишків молока 2,5 млн т за збереження політики, яку сьогодні веде Європа, надлишки молока у 2025 році за прогнозом у них будуть 4 млн т.
- Україна – дефіцит молока 1 млн т.



Рисунок 2.1 – Надлишок/дефіцит молока в країнах

Станом на 1 грудня 2022 р. [55], 33,6% усього молока було вироблено сільськогосподарськими підприємствами, а 66,4% — господарствами населення. Загалом за 11 місяців було вироблено 7 млн. 123,2 тис. т молока всіх видів, що на 12,6% менше, ніж торік. Із них промислові ферми забезпечили 2,4 млн. т молока, що на 7,2% менше, ніж торік, а господарства населення — 4,7 млн. т молока (-16%) (рис. 2.2).

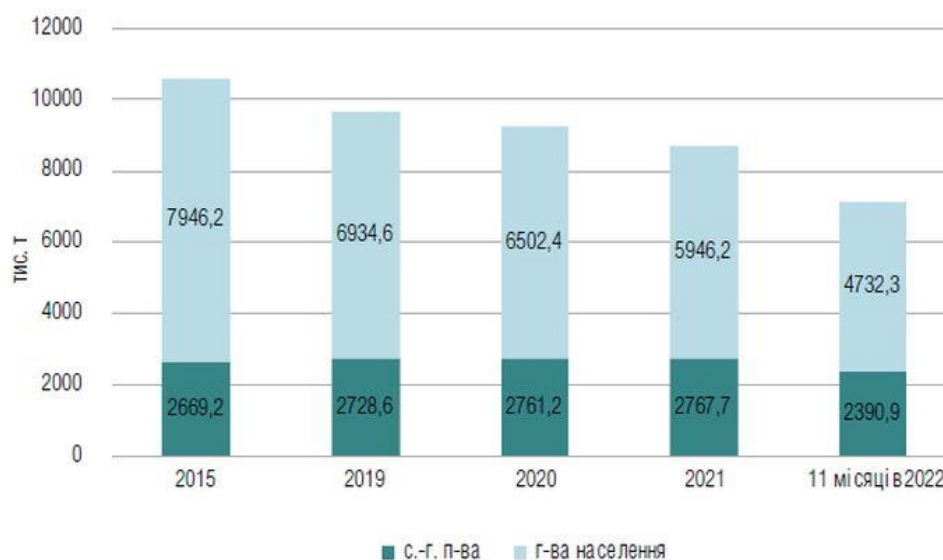


Рисунок 2.2 - Динаміка виробництва молока [57].

Варто відзначити, що саме завдяки ефективності роботи молочнотоварних ферм та релокації бізнесу вдалося мінімізувати втрати промислового молока. Господарства населення були більш чутливими та менш гнучкими, тому виробництво в цьому сегменті скоротилося значно більше.

Варто відмітити також, що в областях, де проходять бойові дії, на початок грудня було вироблено 5,9% усього молока (або 418,4 тис. т), а у відносно безпечних регіонах — 94,1% (або 6704,8 тис. т). Поголів'я ВРХ станом на 1 грудня становило 2,5 млн., що на 14% менше, ніж торік. Зокрема в сільськогосподарських підприємствах утримували 0,89 млн. голів ВРХ, що на 10% менше, ніж у 2021-му. Господарства населення утримували 1,6 млн. голів ВРХ (-16,1%). Поголів'я корів у всіх категоріях господарств скоротилося на 13,5% — до 1,4 млн. Промислові виробники утримували 382 тис. корів (на 9,3% менше, ніж торік), а присадибні господарства — 1 млн. 11 тис. голів (-15%).

Проте варто визнати, що попри складні умови воєнного стану промислові господарства не припиняють працювати над якістю та безпечністю молока-сировини, доказом чого є те, що основним ґатунком, яким поступає молоко на переробні підприємства, є саме екстра.

Ще одним важливим аспектом, який потребує більш глибокого аналізу є ціни на молоко. Так, наприклад, закупівельні ціни на молоко, попри високі показники експорту молочних продуктів, залишаються на 35,5% нижчими, ніж в ЄС, та майже на 10% нижчими, ніж торік. Причинами такого ціноутворення є: втрата логістичних зв'язків молока-сировини і готової продукції, а також руйнування молочнотоварних ферм та молокопереробних заводів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3. - Динаміка цін на молоко з умістом жиру - 4%, білка 3,3% [58]

Як видно з рис. 2.2., у період травень-липень, ціна у валюті стабілізувалася на рівні 37,55–37,76 євро/100 кг через нарощення експорту. Проте, підвищення НБУ курсу долара до гривні у липні та подальше її просідання на міжбанку, «вилілося» у просідання ціни на молоко до 32 євро/100 кг. Зрештою ціна почала плавно підніматися вгору на фоні зміцнення гривні та зростання ціни на молоко в гривневому еквіваленті. Як результат, ціна на молоко в листопаді зафіксувалась на рівні 36 євро/100 кг [55].

Серед позитивних трендів молочної галузі можна відмітити те, що не зважаючи на сезонне скорочення експорту, поставки вітчизняних молочних продуктів на зовнішні ринки у 2022 році залишаються найвищими за останні роки. На рис. 2.3 видно, що у листопаді молокопереробні заводи експортували молочної продукції на загальну суму 23,92 млн. дол, що на 6% менше, ніж у жовтні, та все ж на 47,3% вище показника листопада минулого року. Водночас за період січень–листопад на зовнішні ринки вдалось поставити на 50% більше молочної продукції, ніж торік, — усього на 235,8 млн. дол.



Рисунок 2.4 - Динаміка зовнішньої торгівлі молочними продуктами [57]

Причинами такого зростання виступили такі фактори:

1. скасування регулювання поставок молочних продуктів на ринок ЄС до кінця поточного року;
2. сприятлива кон'юнктура для вітчизняного набілу на європейському ринку. Скорочення виробництва молока в ЄС у весняно-літній період, а також висока закупівельна ціна зіграли на користь української молочної продукції.
3. Сприяння європейської спільноти лібералізації торгівлі між Україною та ЄС дала можливість наростити продажі таких специфічних та маржинальних молочних продуктів, як казеїн та казеїнати.

Проте поточні тенденції світового ринку свідчать про зниження цін на молочні продукти, що зменшує привабливість вітчизняної молочної продукції.

Проаналізуємо структуру експорту молочних продуктів у січні-листопаді 2022 р. (рис. 2.5).

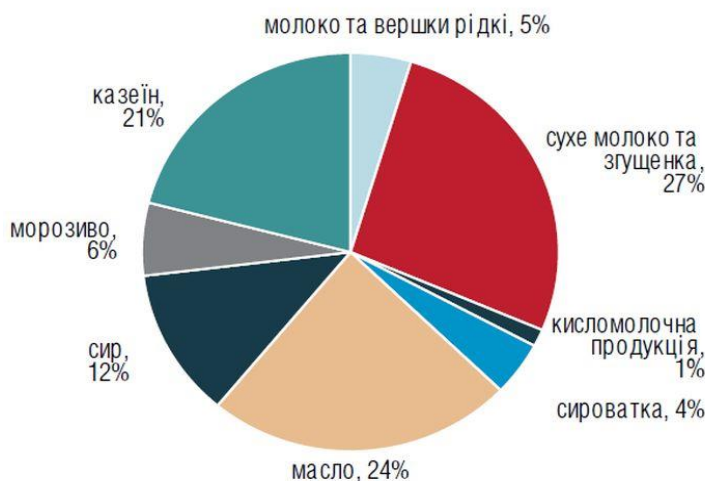


Рисунок 2.5 - Структура експорту молочних продуктів у січні-листопаді 2022 р. у грошовому вираженні [58].

Реалізація молока та незгущених вершків за 11 місяців 2022 року склали 26,7 тис. т в натуральних обсягах або 14,9 млн. дол. Водночас реалізація сухого молока та згущенки становили 25 тис. т або 85 млн. дол., що 60,8% більше, ніж торік. У загальній структурі експорту реалізація сухого молока склала 27%.

На жаль, через блокаду морських портів, експорт молочної сироватки за 11 місяців суттєво скоротився: було реалізовано 13,4 тис. т продукту (-35,6%) на загальну вартість 14,1 млн. дол. (-33,5%).

Натомість масло активно продавали до Європи, що в результаті дало 24% у загальній структурі експорту.

Експорт сиру до Європи рекордно зріс, зокрема й через велику кількість українських біженців. Крім того, не припиняються поставки українського сиру до Казахстану та Грузії. Сумарно експорт сирів становив 12% у загальній структурі.

Водночас за рахунок високої ціни зовнішні продажі казеїну, який головним чином ішов на європейський ринок, зросли на 44% в грошовому

вираженні — 66,8 млн дол. та на 27% в натуральному — 6,5 тис. т. У структурі експорту частка казеїну становить 21%

Суттєве падіння курсу гривні до долара від початку війни зробило імпорт молочних продуктів зовсім нерентабельним. Саме тому за 11 місяців його показники (у перерахунку на молоко) скоротилися на 49,5% та становили 373,5 тис. т. Вартість становила 207,9 млн дол., що на 136 млн. дол. менше відповідного періоду минулого року [55].

Основними проблемами підприємств молочної галузі є :

- нестача обігових коштів,
- відключення електроенергії,
- порушення логістичних ланцюгів.

Проте, асоціація виробників молока має амбітні плани, зокрема до 2030 року наростити поставки молока на переробку до 6 млн. т., адже наразі вітчизняні підприємства мають потужності для переробки саме таких обсягів молока і хотілось би, щоб вони були повністю завантажені, тим більше, що це потенційні робочі місця зокрема й для тих, хто змушений був залишити країну і хотів би повернутись.

Одним із перспективних напрямів відбудови молочної галузі є кооперація. Переважна кількість виробленого у світі молока (75%) переробляється кооперативами. Саме в такій бізнес-моделі найкраще реалізуються інтереси виробництва сировини і переробки: скільки потрібно сировини, на що вона може бути направлена, як розвивати далі галузь.

Наразі є достатньо нових підприємств, які прийшли у сегмент переробки на український ринок, зокрема сімейна компанія Lactalis, відкрита акціонерна компанія Danon (Франція), американська транснаціональна корпорація PepsiCo, яка викупила бізнес російської «Вімм-Біль-Данн». Усі вони свою співпрацю з виробниками сировини бачать виключно у договірних відносинах купівлі-продажу. Сьогодні, на вітчизняному ринку немає ні голландських, ні данських,



ні польських кооперативних компаній, у яких дещо інша філософія ведення бізнесу. Проте, Україна прямує в Європу і рано чи пізно такі підприємства можуть прийти на внутрішній ринок, запропонувавши кращу ціну за сире молоко і при цьому не надавати нашим фермерам статусу члена кооперативу. Це є потенційною загрозою вітчизняній молочній галузі, а особливо переробним заводам на заході України, адже їхня сировинна база – це потужні молочні ферми на 20 і більше тон добового виробництва молока є достатньо привабливими об'єктами для таких кооперативів. Саме тому, питання відбудови та реорганізації системи взаємовідносин між виробниками молока і заводами є все актуальнішим, зволікання розв'язку якого може призвести до ситуації, коли українська сировина попрямує в Польщу, Німеччину чи Чехію, даючи додатковий дохід тамтешнім фермерам.

Схожа ситуація вже мала склалась у Литві на початку 2000-х, коли все молоко поїхало в Німеччину, і тільки створення кооперативу Pienas LT і побудова власного потужного підприємства (600 т сировини на добу) з глибокою переробкою молока дало можливість місцевим фермерам отримувати дохід не тільки від реалізації молока, а й від продажу високомаржинальної молочної продукції.

Таким чином можна підсумувати, що сучасний вітчизняний молочний ринок працює під тиском ряду факторів, які суттєво стримують ріст цін на молоко.

2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.

Досліджуваним підприємством обрано Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат», яке розпочало свою діяльність в 1993 році як закрите акціонерне товариство «Золотоніський

маслоробний комбінат», а змінами до Статуту товариства, внесеними рішенням загальних зборів акціонерів за 23 березня 2011 року (протокол № 1), було змінено найменування товариства на «публічне акціонерне товариство».

В березні 2018 року створено Товариство з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат», згідно рішення установчих зборів учасників Товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» шляхом перетворення яке є повним правонаступником Публічного акціонерного товариства «Золотоніський маслоробний комбінат», визначення його місцезнаходження та забезпечення його статутного капіталу та зареєстрованого 19 березня 2018 року державним реєстратором Виконавчого комітету Золотоніської міської ради (№ запису в ЄДР 1 022 145 0000 001376) [59].

Досліджуване підприємство здійснює свою діяльність в Україні, економіка якої є відкритою, недиверсифікованою та вважається ринковою з ознаками перехідної, має критичну залежність від світових цін на сировинні товари та низьку ліквідність на міжнародному ринку капіталу.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» входить до складу групи компаній «Молочний альянс» - компанії з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи компаній «Молочний альянс» входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Золотоніський маслоробний комбінат входить до складу групи компаній «Молочний альянс» з 2006 року. За період з 2006 року, коли підприємство було перепрофільовано на випуск твердих сирів, капітальні інвестиції Групи в розвиток виробництва склали більше 80 млн. грн.

У табл. 2.1. наведено інформацію про засновників та/або учасників емітента та відсоток акцій (часток, паїв)

Таблиця 2.1 - Інформація про засновників та/або учасників емітента та відсоток акцій(часток, паїв) [60]

Найменування юридичної особи засновника та/або учасника	Ідентифікаційний код юридичної особи засновника та/або учасника	Місцезнаходження	Відсоток акцій (часток, паїв), які належать засновнику та/або учаснику (від загальної кількості)
Приватне акціонерне товариство "Молочний Альянс"	34480442	01011, Україна, Київ, Лескова, буд. 9	99,474692
ТОВ "КУА "Еталон Ессет Менеджмент"(ЗНВПФ "Престиж - стабільний дохід")	33833619	01034, Україна, Київ, Прорізна, буд. 6	0,008123
ТОВ "КУА "Еталон Ессет Менеджмент"(ЗНВПФ "Престиж - грошовий ринок")	33833619	01034, Україна, Київ, Прорізна, буд. 6	0,008123
ТОВ "КУА "Еталон Ессет Менеджмент"(ЗНВПФ "Престиж - будінвест - перший")	33833619	01034, Україна, Київ, Прорізна, буд. 6	0,108313
ТОВ "КУА "Еталон Ессет Менеджмент"(ЗНВПФ "Престиж - промінвест")	33833619	01034, Україна, Київ, Прорізна, буд. 6	0,243704
Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи			Відсоток акцій (часток, паїв), які належать засновнику та/або учаснику (від загальної кількості)
Фізичні особи			0,157045
Усього			100

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» складає фінансову звітність на основі принципу безперервності. Управлінському персоналу не відомо про суттєві невизначеності, пов'язані з подіями чи умовами, крім наявності в Україні економічної кризи, які можуть спричинити значний сумнів щодо здатності товариства продовжувати діяльність на безперервній основі. Проте, наразі не можна виключати, що економічне уповільнення може виникнути з потенційними наслідками, які ще не піддаються кількісній оцінці, також і на прибутковість Компанії, головним чином з урахуванням операційного доходу та вартості

ризикі.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. Тимчасово працівники виконували свої функціональні обов'язки віддалено. Проте варто виділити, що активи ТДВ схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України, а також, власне сам фактор військових дій в Україні, унеможлиблює врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим [59].

Керівництво «Золотоніський маслоробний комбінат» [61] вважає, що в 2022 р. вжило всіх необхідних заходів для покращення фінансової стійкості Товариства, але виникли негативні події (військове вторгнення 24 лютого 2022 року Російської Федерації в Україну), які можуть вплинути на ризик суттєвої невизначеності щодо безперервності діяльності Товариства в Україні.

Керівництво також вважає, що воно вживає всі необхідні заходи для забезпечення стійкості бізнесу Товариства в теперішніх умовах, непередбачувані подальші події, пов'язані з військовими діями Росії на території України та погіршення в економіці можуть негативно впливати на результати діяльності Товариства та його фінансове становище, у спосіб, що не може бути визначений на даний момент.

У табл. 2.2 наведено основну інформацію про органи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Таблиця 2.2 - Інформація про органи управління [59]

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори учасників Товариства	д/н	Згідно переліку Статуту
Наглядова рада	Голова Наглядової ради члени наглядової ради	Вовченко Сергій Миколайович – Голова наглядової Ради; Деркач Олександр Віталійович заступник Голови Наглядової ради; Слободський Ігор Станіславович член Наглядової ради; Горовенко Михайло Олексійович член Наглядової ради; Шелудько Григорій Павлович член Наглядової ради.
Дирекція	Генеральний директор Товариства члени Дирекції Товариства	Строкань Анатолій Михайлович - член Дирекції Товариства Довга Валентина Вікторівна - член Дирекції Товариства; Циганник Валерій Анатолійович - член Дирекції Товариства; Голуб Віталій Анатолійович - член Дирекції Товариства.

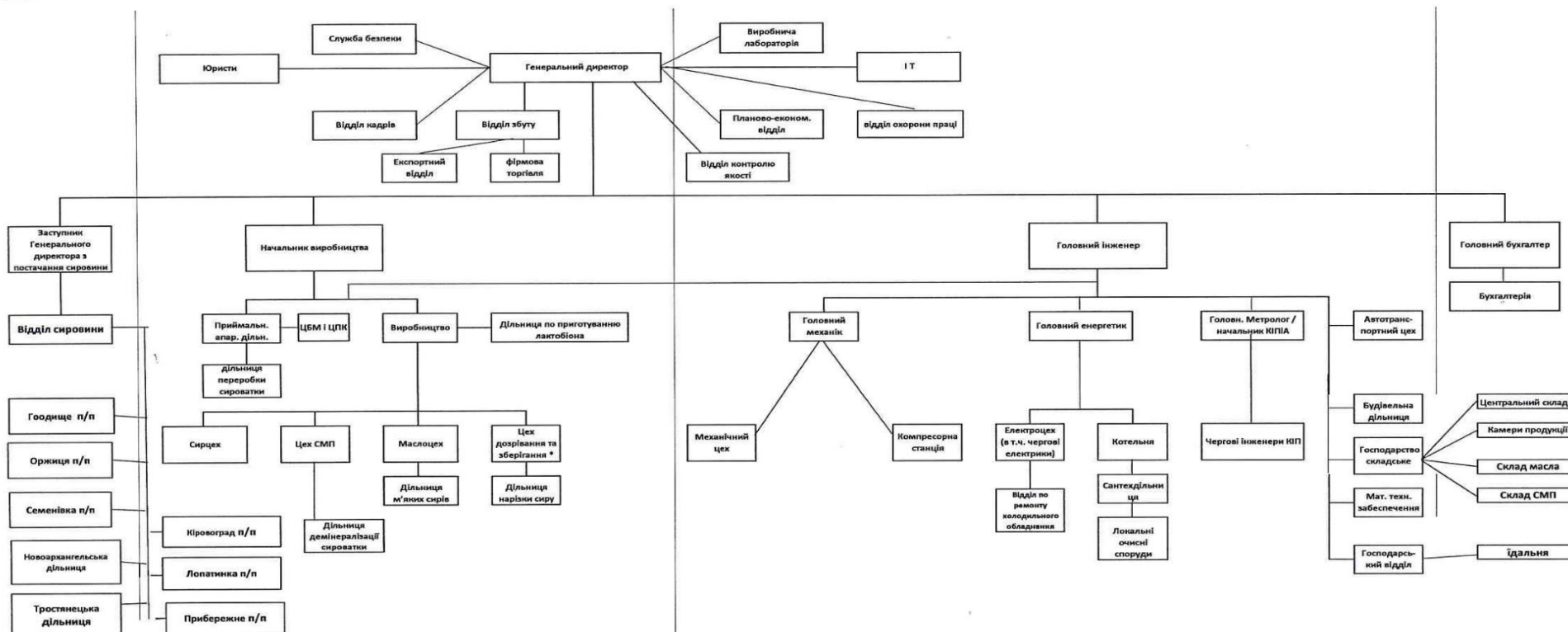
Згідно зі Звітом про управління досліджуваного підприємства [60] структура управління ТДВ «Золотоніського маслоробного комбінату» складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства. Центральним органом управління є загальні збори учасників, а Наглядова рада у період між проведенням загальних зборів і в межах своєї компетенції, яка визначена статутом досліджуваного підприємства, контролює і регулює діяльність виконавчого органу, тобто дирекції товариства. Водночас контроль за фінансово-господарською дирекцією здійснюється ревізійною комісією.

На рис. 2.6 наведено організаційну структуру управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

ВНЕСЕНО:  
 Генеральний директор  
 ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"  
 Кулініч В.В.

ЗАТВЕРДЖУЮ:  
 Голова Наглядової Ради  
 ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"  
 Вовченко С.М.

Організаційна структура  
 ТДВ "Золотоніський маслоробний комбінат"



Головний економіст *[Signature]* / Мешкова Л.В./  
 Начальник відділу кадрів *[Signature]* / Прохоренкова Г.М./  
 Юрисконсульт *[Signature]* / Півовар В.Ф./

Рисунок 2.6 – Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Відповідно до представленої структури управління до вищого керівництва досліджуваного підприємства належать: Генеральний директор, головний інженер, начальник виробництва, заступник генерального директора з постачання сировини, головний бухгалтер.

Безпосередньо директору досліджуваного підприємства підпорядковуються відділи збуту, відділу кадрів, охорони праці, контролю якості, планово-економічний, ІТ, служба безпеки, виробнича лабораторія та юристи.

Наведена на рис. 2.6 організаційна структура демонструє, що управління діє за принципом розділення повноважень і відповідальності за окремими завданнями та прийняття рішень за вертикаллю. При чому управління здійснюється за лінійною схемою, в той час як функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [61].

Дана структура, на нашу думку, має ряд недоліків, адже у розпорядженні генерального директора знаходиться занадто велика кількість підлеглих, а тому можуть бути недоліки з причин браку часу.

З цих міркувань, варто підвищувати інформаційне забезпечення, зокрема наявність та доступ до інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем.

На 31 грудня 2022 року статутний капітал ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» складав 4913905,8 грн, а основними видами діяльності є:

- 10.51 - Перероблення молока, виробництво масла та сиру
- 46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
- 46.39 - Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

За даними офіційного сайту досліджуваного підприємства [59] середня

кількість працівників Товариства у 2022 році становила 493 чоловік, що на 19 чоловік менше, ніж у 2021 році, коли підприємство працевлаштувало 512 чоловік, та на 40 чоловік менше, ніж у 2020 році, коли середня чисельність працюючих складала 533 чоловіки.

Якісний та кількісний склад та динаміка працівників досліджуваного підприємства зведено до табл 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз складу та динаміки працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	Значення року			Відхилення значень 2021 року від 2020 року		Відхилення значень 2022 року від 2021 року	
	2020	2021	2022	абсолютн е, чол	відносне, %	абсолютн е, чол	відносне, %
Середня кількість працівників	533	512	493	-21	-3,9	-19	-3,7
Із них жінок	234	231	231	-3	-1,3	0	0,0
із них жінок на керівних посадах	14	14	14	0	0,0	0	0,0
позаштатні працівників	4	3	2	-1	-25,0	-1	-33,3
особи, які працюють за сумісництвом	6	6	8	0	0,0	2	33,3
працівники, які працюють на умовах неповного робочого час	57	45	31	-12	-21,1	-14	-31,1
Фонд оплати праці в звітному періоді, тис. грн	69967,0	70573,6	71423,1	606,6	0,9	849,5	1,2
На підприємстві працює: з вищою освітою	110	98	128	-12	-10,9	30	30,6
середньою спеціальною освітою	98	83	80	-15	-15,3	-3	-3,6
навчаються	1	4	3	3	300,0	-1	-25,0

З табл 2.3 видно, що щорічне скорочення кількості працівників складає



приблизно 4 % (у 2021 році 21 людина або 3,9%, у 2022 році 19 осіб або 3,7%), при цьому спостерігається зростання фонду оплати праці, яке у 2021 році склало 606,0 тис. грн або 0,9% та у 2022 році – 849,5 тис. грн або 1,2% відповідно до значень попереднього року. Також спостерігається тенденція скорочення кількості працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу: на 12 чол. у 2021 році (21,1%) та на 14 чол. у 2022 році (31,1%) порівняно значень попередніх років, що свідчить про інтенсифікацію використання людського чинника на досліджуваному підприємстві.

Заохочення працівників на досліджуваному реалізують через - преміальну оплату, видачу продуктивних наборів по собівартості, доставку на роботу та додому автотранспортом підприємства, усі працівники забезпечуються спецодягом, спецвзуттям, спецхарчуванням. Навчання – проводиться шляхом направлення на семінари, курси, тренінги та проводиться спеціалістами безпосередньо на підприємстві. При підборі спеціаліста перевага віддається претендентам з відповідною освітою.

Вивчення фінансової звітності досліджуваного підприємства (додаток Б) вказав, що на балансі Товариства обліковуються нематеріальних активів :

- за первісною вартістю в сумі 858 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 5 тис. грн (вартість повної амортизації нематеріальних активів складає 853 тис.грн.) - станом на 31.12.2022 року;

- за первісною вартістю в сумі 876 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 5 тис. грн. станом (вартість повної амортизації нематеріальних активів складає 871 тис.грн.) - станом на 31.12.2021 року

- за первісною вартістю в сумі 876 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 9 тис. грн. станом (вартість повної амортизації нематеріальних активів складає 867 тис.грн.) - станом на 31.12.2020 року .

З фінансових звітів підприємства за досліджуваний період (додаток Б) видно, що на балансі Товариства обліковувались основні засоби за первісною

вартістю в сумі

- 313 294 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 131 169 тис. грн. станом на 31.12.2022 року;

- 300 682 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 141 911 тис. грн. станом на 31.12.2021 року;

- 277 701 тис. грн. та залишковою вартістю в сумі 143 735 тис. грн. станом на 31.12.2020 року (табл. 2.4).

Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу.

Станом на 31 грудня 2022 року у товариства: відсутні обмеження на право власності; відсутні основні засоби, що тимчасово не використовуються (консервація, реконструкція); відсутні контрактні зобов'язання, пов'язані з придбанням основних засобів; відсутні компенсації третіх сторін за об'єкти основних засобів, корисність яких зменшилася, або які були втрачені чи передані

Для забезпечення безперебійного виробництва у 2022 році ТДВ придбало генератор дизельний Cummins C62.5 D5P з АВР на суму 1112,6 тис. грн. та дизель-генератор 5KJDD825ASB на суму 4257,2 тис. грн.

У 2021 році було придбано установку пастеризаційно-охолоджуючу КМЗ-ПОУ-25 на суму 9844,2 тис.грн.

У табл. 2.5 наведено інформацію про зобов'язання та забезпечення ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

.Як видно з табл 2.6 станом на 31.12.2022 р. загальні зобов'язання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» становлять 949 016 тис.грн. та складаються з:

- інших довгострокових зобов'язань - 106584 тис. грн.;
- довгоострокових кредитів банків - 12369 тис.грн.,
- короткострокових кредитів банків - 118 733 тис. грн.;

Таблиця 2.4 - Інформація про основні засоби ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)				Орендовані основні засоби (тис. грн)				Основні засоби, усього (тис. грн)			
	на початок періоду				на початок періоду				на початок періоду			
	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1. Виробничого призначення:	143 752	140 990	139 205	128 598	6 215	4 996	3 843	3 066	149 967	145 986	143 048	131 664
будівлі та споруди	46 385	46 446	44 369	55 788	2 324	1 850	1 385	981	48 709	48 296	45 754	56 769
машини та обладнання	28 299	49 463	55 952	49 157	439	351	263	176	28 738	49 814	56 215	49 333
транспортні засоби	3 554	3 613	2 744	1 841	1 446	1 157	926	1 045	5 000	4 770	3 670	2 886
земельні ділянки	0	0	0	0	2 006	1 638	1 269	864	2 006	1 638	0	864
інші	65 514	41 468	36 140	21 812	0	0	0	0	65 514	41 468	36 140	21 812
2. Невиробничого призначення:	0	2 745	2 706	2 571	0	0	0	0	0	2 745	2 706	2 571
будівлі та споруди	0	2 661	2 554	2 447	0	0	0	0	0	2 661	2 554	2 447
машини та обладнання	0	9	6	4	0	0	0	0	0	9	6	4
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	88	88	0	0	0	0	0	0	88	88
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
інші	0	75	58	32	0	0	0	0	0	84	58	32
Усього	143 752	143 735	141 911	131 169	6 215	4 996	3 843	3 066	149 967	148 731	145 754	134 235

Таблиця 2.5 - Інформація про зобов'язання та забезпечення ТДВ  
«Золотоніський маслоробний комбінат»

Види зобов'язань	Дата виникнення	Непогашена частина боргу (тис. грн)	Відсоток за користування коштами (відсоток річних)	Дата погашення
Кредити банку	X	133 733	X	X
у тому числі:				
Короткострокова частина довгострокового кредиту банку	25.05.2021	2 631	11,5	25.03.2024
Довгостроковий кредит банку	25.05.2021	12 369	11,5	25.03.2024
Короткостроковий кредит банку	30.08.2022	117 000	15,13	29.08.2023
Відсотки за користування кредитами	31.12.2022	1 733	0	10.01.2023
Зобов'язання за цінними паперами	X	105 739	X	X
у тому числі:				
за облігаціями (за кожним власним випуском):	X	105 739	X	X
Серія В	01.12.2014	83 494	28	19.05.2025
Серія С	01.03.2015	19 323	28	17.08.2025
Відсотки за облігаціями	31.12.2021	1 498	0	20.02.2022
за іпотечними цінними паперами (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за сертифікатами ФОН (за кожним власним випуском):	X	0	X	X
за векселями (всього)	X	0	X	X
за іншими цінними паперами (у тому числі за похідними цінними паперами) (за кожним видом):	X	0	X	X
за фінансовими інвестиціями в корпоративні права (за кожним видом):	X	0	X	X
Податкові зобов'язання	X	7 213	X	X
Фінансова допомога на зворотній основі	X	0	X	X
Інші зобов'язання та забезпечення	X	702 331	X	X
Усього зобов'язань та забезпечень	X	949 016	X	X

- поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги - 46 816 тис.грн.;
- поточної кредиторської заборгованості за рохрахунками з бюджетом - 7 213 тис.грн.;
- поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування - 657 тис. грн.;

- поточної кредиторської заборгованості з оплати праці - 3 734 тис.грн.;
- поточної кредиторської заборгованості із внутрішніх розрахунків - 638 277 тис.грн.;
- поточні забезпечення – 6798 тис.грн.;
- поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями 4 541 тис. грн.,
- інші поточні зобов'язання - 1839 тис. грн.;
- розрахунки по іншим виплатам учасникам 137 тис.грн.
- кредиторська заборгованість за одержаними авансами 1318 тис.грн.

За 2022 рік ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» реалізувало продукції (товарів, робіт, послуг) на суму 1 165 371 тис. грн (у т.ч. в Україні - 493 425 тис.грн.). Із загального обсягу реалізованої продукції поставки на експорт становили 671 946 тис. грн., або 57,79 %, у т.ч. Казахстан - 435 995 тис.грн., Киргизстан - 1852 тис.грн., Нідерланди - 46 695 тис.грн., Узбекистан - 923 тис.грн., Польща - 82 419 тис.грн., Литва - 30 156 тис. грн., Латвія - 48 353 тис. грн, Болгарія 2 534 тис. грн., Румунія - 18 175 тис. грн., Сінгапур 4338 тис. грн

У 2021 році товариство реалізувало продукції (товарів, робіт, послуг) на суму 1 167 032 тис. грн. Із загального обсягу реалізованої продукції поставки на експорт становили 612501 тис. грн., або 52,48 %, у т.ч. Азербайджан - 2 539 тис.грн або 0,4 %, Гонконг - 12 707 тис.грн. або 2,08 %, Казахстан - 473 664 тис.грн. або 77,34 %, Данія - 52 858 тис.грн. або 8,63 %, Нідерланди - 35 291 тис.грн. або 5,77 %, Узбекистан - 1 188 тис.грн. або 0,2 %, Польща - 17 551 тис.грн. або 2,86 %, Молдова – 13 648 тис.грн. або 2,22 % .

У табл. 2.6 наведено інформацію про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.6 - Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

№ з/п 1	Основні види продукції 2	Обсяг виробництва									Обсяг реалізованої продукції								
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції			у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї реалізованої продукції		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	сир твердий	117,68	117,68	936,10	14738,25	15941	145370,7	0,8	0,9	13,9	155,01	110	1506,5	19412,18	14910,8	234167,8	1,1	0,8	20,2
2	масло вершкове	3075,01	2317,7	1798	412018,79	305707,56	318059,2	20,78	18,1	30,5	2665,33	2870,3	2002,1	357125,95	378596,2	349458,2	18,9	19,8	30,3
3	сирний продукт	6026,53	6718,2	3208,5	400401,54	528950,1	387310,5	40,73	52,4	37,1	6273,46	6885,8	3816	419807,65	542145,9	459979,7	44,5	47,5	39,8
4	суха молочна сироватка	3638,87	3415,3	2203,7	84531,65	102992,96	85061,5	24,59	26,6	8,1	4637,58	3290,8	1597	107731,89	99238,5	61564,8	32,9	22,7	5,3
5	молоко сухе знежирене	1638	3,7	907	99028,21	251,21	108522,2	11,07	0	10,4	76,33	1095	425,2	4614,48	74345,9	49319,6	0,5	7,6	4,4
6	сухе цільне молоко	10,70	0	0	1011,85	0	0	0,07	0	0	12,61	3,7	0	1192,89	398,5	0	0,1	0	0
7	сир м'який	290,89	243,5	0	28060,31	25841,69	0	1,97	1,9	0	272,31	238	0	26268,72	25258	0	1,9	1,6	0
8	Разом	14797,7	12816,1	9053,3	1039790,6	979684,5	1044324,1	100,0	100	100,0	14092,6	14493,6	9346,8	936153,8	1134893,8	1154490,1	100	100,0	100,0

Як видно з табл. 2.6 найбільші частки у обсязі виробництва у 2022 році займають сирний продукт (37,1%) та масло вершкове (30,5%); у 2021 році – сирний продукт (52,4%) та суха молочна сироватка (26,2%), а у 2020 році – сирний продукт (40,73%), суха молочна сироватка (24,59%) та масло вершкове (20,78%).

Аналіз структури реалізованої продукції вказує на те, що у 2022 найбільшу частку у виручці займали сирний продукт (39,8%) та масло вершкове (30,3%); у 2021 році – сирний продукт (47,54%) та суха молочна сироватка (22,7%), а у 2020 році – сирний продукт (44,5%), суха молочна сироватка (32,9%) та масло вершкове (18,9%). Додаткове співставлення обсягів реалізованої продукції та виробництва 2022 року у натуральній формі підтверджує появу нереалізованих залишків виробленої продукції, зокрема сухої молочної сироватки та сухого цільного молока. Водночас, щодо сиру твердого, вершкового масла та сирного продукту є підстави вважати, що вдалось реалізувати залишки продукції виробленої в попередніх періодах.

Наступним етапом проаналізуємо склад активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (табл 2.7)

Як видно з табл 2.7 на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» спостерігалось скорочення величини активів у 2021 році в порівнянні із 2020 роком на 35632,5 тис. грн або 5,2% та зростання вартості активів у 2022 році порівняно із 2021 роком на 220150,5 тис. грн або 33,6%. Така динаміка супроводжувалась скороченням вартості необоротних активів впродовж досліджуваного періоду (на 30380 тис. грн або 16,8% у 2021 році та на 9912,5 тис. грн або 6,6% у 2022 році) та скороченням вартості оборотних активів у 2021 році на 5252,5 тис. грн або 1,0% та їх суттєвим зростанням у 2022 році (на 230063 тис. грн або 45,7%) , що свідчить про зростання виробничого потенціалу підприємства.

Таке зростання вартості активів підприємства, зокрема їх оборотної

частини було забезпечене збільшенням вартості власного капіталу на 20165,5 тис. грн або 20,7% у 2021 році та 48344,5 тис. грн або 41,2% у 2022 році. Додатково зрости у 2022 році вартості довгострокових зобов'язань на 19519,5 тис. грн або 28,1% та поточних зобов'язань – на 152286,5 тис. грн або 32,6%.

Таблиця 2.7 – Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення значень 2021 року від 2020 року		Відхилення значень 2022 року від значень 2021 року	
				абс. тис. грн	відносне, %	абс. тис. грн	відносне, %
Необоротні активи	181341,5	150961,5	141049,0	-30380	-16,8	-9912,5	-6,6
Оборотні активи	508896,5	503644,0	733707,0	-5252,5	-1,0	230063	45,7
Необоротні активи, утримувані для продажу	0	0	0	0	-	0	-
Усього активів	690238,0	654605,5	874756,0	-35632,5	-5,2	220150,5	33,6
Власний капітал	97287,5	117453,0	165797,5	20165,5	20,7	48344,5	41,2
Довгострокові зобов'язання й за забезпечення	83825,0	69440,0	88959,5	-14385	-17,2	19519,5	28,1
Поточні зобов'язання й забезпечення	509125,5	467712,5	619999,0	-41413	-8,1	152286,5	32,6
Усього пасивів	690238,0	654605,5	874756,0	-35632,5	-5,2	220150,5	33,6

Проаналізуємо результати господарської діяльності досліджуваного підприємства (табл. 2.8).

Як видно з табл. 2.8 на досліджуваного підприємства 2021 рік закінчився зі збитком, що свідчить про наслідки загальних галузевих тенденцій та розповсюдження коронавірусної інфекції COVID -19. Проте показники 2022 року (навіть в умовах воєнного стану) довели, що поєднання солідного досвіду



молочного виробництва та знань спеціалістів дозволили підприємству вийти із зони збитків та отримати чистий прибуток у розмірі 127877 тис. грн.

Таблиця 2.8 – Аналіз результатів господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 роки

Показник	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	999 229	1167032	1165371	167 803	16,8	-1 661	-0,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	891 411	1 120 277	976 877	228 866	25,7	-143 400	-12,8
Валовий прибуток, тис. грн	107 818	46755	188 494	-61 063	-56,6	141 739	303,2
Адміністративні витрати, тис. грн	18 028	19 352	21 172	1 324	7,3	1 820	9,4
Витрати на збут, тис. грн	24 906	32 298	51 996	7 392	29,7	19 698	61,0
Інші операційні витрати, тис. грн	21 903	18 819	54 583	-3 084	-14,1	35 764	190,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	100421	-15 106	167588	-115 527	-115,0	182 694	-1209,4
Фінансові доходи, тис. грн	57706	1481	657	-56 225	-97,4	-824	-55,6
Фінансові витрати, тис. грн	29100	17612	19254	-11 488	-39,5	1 642	9,3
Інші витрати, тис. грн	57 508	1	18	-57 507	-100,0	17	1700,0
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	0	0	21096	0	-	21 096	-
Чистий прибуток, тис. грн	71519	-31 238	127877	-102 757	-143,7	159 115	-509,4

Цього вдалося досягти, в першу чергу, за рахунок скорочення собівартості реалізованої продукції на 143400 тис. грн або 12,8% відносно рівня 2021 року. Водночас спостерігається зростання адміністративних витрат на 1820 тис. грн або 9,4%, витрат на збут на 19968 тис. грн або 61,0%, інших операційних витрат на 35764 тис. грн або 190,0%, фінансових витрат на 1642 тис. грн або 9,3%, що може розглядатись як резерви до скорочення витрат у майбутніх періодах.

### 2.3 Аналіз витрат на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» обсяг виробництва забезпечено за рахунок випуску продукції такої номенклатури:

- сири сичужні;
- масло вершкове;
- плавлені сири;
- продукти молокової;
- молоко сухе знежирене;
- сироватка суха.

Проаналізуємо склад та динаміку елементів операційних витрат (табл. 2.9).

Як видно з табл. 2.9. на Товаристві з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат» щороку зростає загальна сума операційних витрат. Так у 2020 році вона складала 1029665 тис.грн, у 2021 році вона зросла на 38030 тис. грн або 3,7 % і складала 1076695 тис. грн., а у 2022 році відносно значень 2021 році збільшилась ще на 94404 тис. грн або 8,8% та складала 162099 тис. грн.

Аналіз структури операційних витрат вказує, що найбільшу частку у складі операційних витрат стабільно займають матеріальні витрати : у 2020 році – 85,5%, у 2021 році – 85,9%, у 2022 році – 85.0%.

Таблиця 2.9 – Аналіз елементів операційних витрат

	Роки			Структура витрат, %			Зміни значень				Зміни у структурі	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021 року від 2020 року		2022 року від 2021 року		2021 року від 2020 року	2022 року від 2021 року
							абсолют- не, тис. грн	відносне, %	абсолют- не, тис. грн	відносне, %		
Матеріальні затрати	880717	916854	987307	85,5	85,9	85,0	36 137	4,1	70 453	7,7	0,3	-0,9
Витрати на оплату праці	69350	70659	70046	6,7	6,6	6,0	1 309	1,9	-613	-0,9	-0,1	-0,6
Відраху- вання на соціальні заходи	14994	15901	15417	1,5	1,5	1,3	907	6,0	-484	-3,0	0,0	-0,2
Амортиза- ція	24442	26554	25138	2,4	2,5	2,2	2 112	8,6	-1 416	-5,3	0,1	-0,3
Інші операційні витрати	40162	37727	64191	3,9	3,5	5,5	-2 435	-6,1	26 464	70,1	-0,4	2,0
Разом	1029665	1067695	1162099	100,0	100,0	100,0	38 030	3,7	94 404	8,8	0,0	0,0

Аналіз витрат на оплату праці вказує, що незважаючи на зростання їх величини у 2021 році на 1309 тис. грн або 1,9% у структурі їх частка скоротилась з 6,7% до 6,6%. У 2022 році витрати на оплату праці скоротились на 613 тис. грн або 0,9% відносно 2021 року та склали лише 6,0% у загальній величині операційних витрат. Аналогічні тенденції зміни спостерігаються із величиною витрат на соціальні заходи (частка яких складає 1,5% у 20220 році та скоротилась до 1,3% у 2022 році), що, враховуючи зростання обсягів виробництва, може свідчити про підвищення інтенсивності використання людського чинника на досліджуваному підприємстві.

Амортизаційні витрати у 2020 році склали 24442 тис. грн, у 2021 році зросли на 2112 тис. грн або 8,6%, а у 2022 році скоротились на 1416 тис. грн або 5,3% порівняно із попереднім роком.

У 2021 році підприємству вдалось скоротити величину інших операційних витрат на 2435 тис. грн або 6,1%, проте у 2022 році спостерігається суттєве зростання таких витрат на 26464 тис. грн або 70,1%. Частка інших операційних витрат зросла з 3,9 % у 2020 році до 5,5% у 2022 році. До складу інших операційних витрат включають витрати на відрядження, на послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо.

У табл 2.10 наведено інформація про собівартість реалізованої продукції

Таблиця 2 .10 - Інформація про собівартість реалізованої продукції

№ з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції(у відсотках)		
		2020	2021	2022
1	Сировина	73,3	71,4	64,4
2	Транспортно-заготівельні витрати	12,11	7,3	5

Як видно з даних табл. 2.10 частка сировини у складі собівартості реалізованої діяльності постійно скорочується, що є негативним явищем в діяльності підприємства. Скорочення частки транспортно-заготівельних витрат з 12,11% у 2020 році до 5,0% у 2022 році може свідчити про оптимізацію логістичного забезпечення на підприємстві.

У табл. 2.11 наведено аналіз собівартості реалізації за 2020 -2022 роки

Таблиця 2.11 – Аналіз собівартості реалізації за досліджуваний період

Стаття собівартості	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	абсолютне, тис. грн
Вартість запасів	789 339	897 521	691 871	108 182	13,7	-205 650	-22,9
Витрати на пакувальні матеріали	23957	29 430	28 353	5 473	22,8	-1 077	-3,7
Витрати на паливо, газ і електроенергію	33583	72 644	91 601	39 061	116,3	18 957	26,1
Витрати на персонал	27517	34 400	85 463	6 883	25,0	51 063	148,4
Витрати на амортизацію	13723	18 710	25 138	4 987	36,3	6 428	34,4
Ремонт і обслуговування основних засобів	0	1 957	1 950	1 957	-	-7	-0,4
Страховання	0	263	322	263	-	59	22,4
Отримані послуги	0	61 791	49 002	61 791	-	-12 789	-20,7
Інші	3292	3 561	3 177	269	8,2	-384	-10,8
Всього	891411	1120277	976 877	228 866	25,7	-143 400	-12,8

Як видно з табл. 2.11. у 2021 році вартість запасів зросла на 108182 тис. грн або 13,7%, а у 2022 році – скоротилась на 205650 тис. грн, або 22,9%. Аналогічні зміни спостерігаються і щодо витрат на пакувальні матеріали. Аналіз складу витрат дозволяє відзначити негативну тенденцію стійкого зростання витрат на паливо, газ та електроенергію: так у 2021 році ця стаття витрат зросла на 39061 тис. грн або 116,3 %, а у 2022 році ще на 18957 тис. грн або 26,1% відносно

значень попереднього року. Більш рівномірним виглядає зростання витрат на амортизацію: у 2021 році зростання склало 36,3% (4987 тис. грн.), а у 2022 році – 34,4% (6428 тис. грн).

Варто відмітити суттєве зростання у 2022 році витрат на персонал, яке склало 51063 тис. грн або 148,4% до значень 2021 року.

Проаналізуємо склад та структуру адміністративних витрат підприємства за досліджуваний період (табл 2.12)

Як видно з табл 2.12. величина адміністративних витрат зростає впродовж досліджуваного періоду. Так у 2020 році підприємство витратило на адміністративні цілі 18028 тис. грн, у 2021 році – 19352 тис. грн (на 1324 тис. грн або на 7,3% більше), у 2022 році – 21172 тис. грн (на 1830 тис. грн або на 9,4% більше ніж у попередньому році).

Найбільшу частку у складі адміністративних витрат займають витрати на персонал. У 2020 році це 10437 тис грн або 57,89% загальної вартості адміністративних витрат. У 2021 році – 11505 тис. грн або 59,44% , а у 2022 році – 13097 або 61,86% відповідно. Іншою значною статтею адміністративних витрат є отримані послуги, витрати на які у 2020 році склали 2029 тис. грн, у 2021 році – 2628 тис. грн, у 2022 році – 2894 тис. грн., що складає понад 13 % у і загальній вартості адміністративних витрат.

Серед позитивних тенденції варто відмітити скорочення витрат за послуги банків: у 2021 році підприємству вдалось їх скоротити на 125 тис грн або на 9,3%, а у 2022 році ще на 390 тис. грн або 32,1% від значення попереднього року. Також підприємству вдається скорочувати витрати на амортизацію основних фондів загальногосподарського призначення: у 2020 році вони склали 404 тис. грн, у 2021 році підприємство скоротило їх суму на 173 тис. грн або майже 43%, а у 2022 році - ще на 80 тис. грн або 34,6% від значення попереднього року, що дозволило зменшити частку цих витрат з 2,24% у 2020 році до 0,71% у 2022 році.

Наступним етапом проаналізує витрати на збут ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за досліджуваний період (Табл.2.13).

Таблиця 2.12 – Аналіз складу та динаміки адміністративних витрат за 2020 -2022 роки

Стаття витрат	РОКИ			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.		Структура витрат		
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	абсолютне, тис. грн	2020	2021	2022
Витрати на персонал	10437	11502	13097	1 065	10,2	1 595	13,9	57,89	59,44	61,86
Отримані послуги	2029	2 628	2 894	599	29,5	266	10,1	11,25	13,58	13,67
Вартість запасів	198	836	563	638	322,2	-273	-32,7	1,10	4,32	2,66
Послуги банків	1341	1 216	826	-125	-9,3	-390	-32,1	7,44	6,28	3,90
Витрати на оренду	396	386	430	-10	-2,5	44	11,4	2,20	1,99	2,03
Витрати на амортизацію	404	231	151	-173	-42,8	-80	-34,6	2,24	1,19	0,71
Податки	681	781	836	100	14,7	55	7,0	3,78	4,04	3,95
Ремонт і обслуговування основних засобів	0	410	450	410	-	40	9,8	0,00	2,12	2,13
Витрати на послуги зв'язку	158	159	160	1	0,6	1	0,6	0,88	0,82	0,76
Страхування	174	181	170	7	4,0	-11	-6,1	0,97	0,94	0,80
Аудит	80	324	743	244	305,0	419	129,3	0,44	1,67	3,51
Інші	110	698	852	588	534,5	154	22,1	0,61	3,61	4,02
<b>Всього</b>	<b>18028</b>	<b>19352</b>	<b>21172</b>	<b>1 324</b>	<b>7,3</b>	<b>1 820</b>	<b>9,4</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Таблиця 2.13 - Аналіз складу та динаміки витрат на збут за 2020 -2022 роки

Стаття витрат	РОКИ			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.		Структура витрат		
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	абсолютне, тис. грн	2020	2021	2022
Рекламні та маркетингові витрати	421	416	450	-5	-1,2	34	8,2	1,69	1,29	0,87
Транспортні витрати	1088	226	29 588	-862	-79,2	29362	12992,0	4,37	0,70	56,90
Витрати на персонал	3578	3 997	4491	419	11,7	494	12,4	14,37	12,38	8,64
Витрати на амортизацію	213	205	194	-8	-3,8	-11	-5,4	0,86	0,63	0,37
Витрати на оренду	140	70	237	-70	-50,0	167	238,6	0,56	0,22	0,46
Митні збори і доставка продукції для реалізації	113	802	432	689	609,7	-370	-46,1	0,45	2,48	0,83
Страховання вантажів	-	-	83	-	-	83	-	-	-	0,16
Інші	19353	26624	16521	7271	37,6	-10103	-37,9	77,70	82,43	31,77
Всього	24906	32298	51996	7392	29,7	19698	61,0	100,00	100,00	100,00



Як видно з табл 2.13. має місце суттєве зростання витрат на збут впродовж усього досліджуваного періоду. У 2022 році їх величина склала 51996 тис. грн, що на 19698 тис грн або 61,0% є більшим за значення 2021 року (32298 тис. грн). В свою чергу зростання рівня витрат на збут у 2021 році порівняно з рівнем 2020 року (24906 тис. грн) також є достатньо значним – майже 30% або 7393 тис. грн.

Найбільшу частку у складі витрат на збут займає стаття інших витрат, яка у 2020 році складала 77,7% (19353 тис. грн), у 2021 році – 82,43% (26624 тис. грн) та у 2022 році – 31,77% (16521 тис. грн), що підтверджує факт більш раціонального витрачання ресурсів підприємства у 2022 році.

Заслуговує на увагу той факт, що рекламні та маркетингові витрати складають лише 0,89% у 2022 році у складі витрат на збут. Найбільшу питому частку займають транспортні витрати (29588 тис. грн), що вказує на значну географічну представленість продукції досліджуваного підприємства у 2022 році.

Сума витрат на персонал, що займається збутовою діяльністю підприємства зростає щорічно: у 2021 році на 419 тис. грн або 11,7% та у 2022 році – на 494 тис. грн або 12,4%. Проте частка цих витрат впродовж досліджуваного періоду скорочується з 14,37% у 20220 році до 8,64% у 2022 році.

Наступним етапом проаналізуємо склад інших операційних витрат досліджуваного підприємства (табл. 2.14)

Як видно з табл 2.14 на підприємстві у 2021 році вдалось скоротити рівень цих витрат на 3084 тис. грн або 14,1 % порівняно з рівнем 2020 року, сума інших операційних витрат у якому становила 21903 тис. грн. Проте у 2022 році спостерігається суттєве зростання даних витрат на 35764 тис. грн або 190% порівняно з попереднім роком. Аналіз складу інших операційних витрат дозволяє визначити, що основою причиною такого суттєвого зростання витрат є збільшення витрат спричинених операційною курсовою різницею.

Таблиця 2.14 - Аналіз складу та динаміки інших операційних витрат за 2020 -2022 роки

Стаття витрат	РОКИ			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.		Структура витрат		
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	абсолютне, тис. грн	2020	2021	2022
Амортизація ОЗ переданих в оперативну оренду	99	224	340	125	126,3	116	51,8	0,45	1,19	0,62
Операційна курсова різниця	12 291	10 100	39490	-2 191	-17,8	29 390	291,0	56,12	53,67	72,35
Собівартість реалізованих оборотних активів	0	1995	1542	1 995	-	-453	-22,7	0,00	10,60	2,83
Створення резерву під знецінення заборгованості	1016	152	666	-864	-85,0	514	338,2	4,64	0,81	1,22
Штрафи, пені, неустойки	4	35	0	31	775,0	-35	-100,0	0,02	0,19	0,00
Списання безнадійної заборгованості	0	71	0	71	-!	-71	-100,0	0,00	0,38	0,00
Утримання об'єктів житлово-комунального і соціально-культурного призначення	54	79	90	25	46,3	11	13,9	0,25	0,42	0,16
Інші	8 439	6 163	11975	-2 276	-27,0	5 812	94,3	38,53	32,75	21,94
Всього	21903	18819	54583	-3 084	-14,1	35 764	190,0	100,00	100,00	100,00

Так, дана стаття у 2022 році зросла на 29390 тис. грн або 291 % порівняно із значенням 2021 року та склала 72,35% загальної суми інших операційних витрат. Додатково у 2022 році збільшились витрати на амортизацію основних засобів, які передані в оперативну оренду (на 116 тис. грн або 51,8%) та створення резерву під знецінення заборгованості (на 514 тис. грн або 338%), що може бути спричинено введенням воєнного стану на території України .

Аналіз складу фінансових витрат за 2022 рік, сума яких склала 19254 тис. грн, вказує що найбільшою статтею формування витрат фінансової діяльності є процентні витрати за корпоративними облігаціями (10745 тис. грн або 55,8%) та процентні витрати за позиками (7477 тис. грн або 38,8%).

Аналогічна структура фінансових витрат спостерігається і у 2021 році: загальна сума становила 17612 тис. грн, 84,9% з якої склали процентні витрати за корпоративними облігаціями (14962 тис. грн) та 8,8% - процентні витрати за позиками

У річному звіті за 2020 рік вказано, що у зв'язку із збитковістю підприємства протягом 2018 – 2019 років податок на прибуток у 2020 році не нараховувався. Відстрочені податкові активи та зобов'язання протягом 2020 року також не нараховувалися.

У 2021 році досліджуване підприємство було збитковим. У 2022 році витрати з податку на прибуток складають 21096 тис. грн

#### Висновки до другого розділу

Аналіз стану та динаміки молочної галузі дозволив прийти висновку, що сучасний вітчизняний молочний ринок працює під тиском ряду факторів, які стримують ріст цін на молоко: скорочення споживчого попиту всередині країни та падіння цін на світовому ринку; зростання безробіття, що свідчить про зниження споживання молочних продуктів у короткостроковій перспективі; закриття молокопереробних заводів; зростання собівартості виробництва через кризу в енергетичній системі; знеціненням гривні;

необхідність розширення географії та збільшення асортименту та позиціонування українського бреду на зовнішніх ринках.

Щоб створити системний стимулюючий механізм активності, потрібно досліджувати світовий досвід стимулювання інноваційної діяльності та адаптовувати його до вітчизняних умов розвитку економіки і впроваджувати у промисловість, у т.ч. заміна знятої з виробництва застарілої продукції; розширення асортименту продукції; збереження і розширення традиційних ринків збуту; створення нових ринків збуту в Україні; створення нових ринків збуту за межами України; забезпечення відповідності сучасним правилам і стандартам; підвищення гнучкості виробництва; скорочення матеріальних затрат; скорочення енергетичних витрат; зниження забруднення навколишнього середовища; поліпшення умов праці.

Обране досліджуване підприємство - ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» - одне із найкращих підприємств молокопереробної промисловості України. На якому поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла.

Сьогодні Золотоніський маслоробний комбінат виробляє продукцію під торговими марками: «Златокрай», «Здорово», «Пирятин», «Славія», "Altyn Orda", «Достойний вибір», «Княжна», "МААС", "Pan Smetankoфф", "Dobraya Yana", "Яготинське". А продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на сьогоднішній день має дозвіл експортуватися більш як до 40 країн світу.

Аналізуючи показники фінансового стану Товариства, можна зробити висновок, що фінансова стійкість Товариства наближена до нормальної. Поточна діяльність в основному фінансується за рахунок власних обігових та в незначній мірі за рахунок кредитних коштів

### **3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ**

3.1 Обґрунтування напрямів підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі за рахунок організації обліку витрат за центрами відповідальності

Проведений аналіз теоретико-методичних засад управління витратами підприємств молочної промисловості підтвердив необхідність удосконалення системи облікової інформації щодо витрат за рахунок застосування нетрадиційних для вітчизняної практики бухгалтерського обліку підходів до обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, що, на нашу думку, здатне забезпечити зростання ефективності не тільки виробничої, а і в загалом господарської діяльності таких підприємств.

Наявність оперативної, достовірної та релевантної інформації виступає основним фактором забезпечення високої результативності управління функціонуванням будь-якого підприємства. Саме інформаційне забезпечення здатне якісно реалізувати взаємозв'язок між підрозділами, розмежування прав та відповідальності перед керівництвом кожного підрозділу, узгодженість окремих видів діяльності в процесі досягненні загально організаційної мети.

Таким чином, інформаційна система підприємства повинна бути підпорядкована потребам організаційної структури підприємства, яка, в свою чергу, повинна формуватися виходячи з різних факторів впливу. З цих міркувань, побудова відповідного цим вимогам обліку витрат дозволить пов'язати діяльність кожного підрозділу саме з відповідальністю конкретних осіб, оцінити результати діяльності кожного підрозділу та визначити їх внесок у загальні результати діяльності підприємства [63, с.35].

Л. Згала-Лозинська та В. Лич, В [64] серед факторів, які обумовлюють організаційну структуру суб'єкта господарювання, виділяють такі :

- характер виробництва та його галузеві особливості, склад готової продукції, технологія виробництва, масштаб та тип виробництва, рівень технічної озброєності підприємства;
- форма організації управління: лінійна, лінійно-функціональна, матрична;
- співвідношення структури апарата управління та ієрархічної структури виробництва;
- співвідношення між централізованою та децентралізованою формами управління;
- співвідношення між галузевою (за продукцією) та територіальною (за регіоном) формами управління;
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікація робітників, ефективність їх праці [64].

Не зважаючи на те, що кожне підприємство має власний варіант поєднання вказаних факторів, для підприємств однієї галузі можна виділити загальні риси та особливості щодо поділу підприємства на підрозділи, а також щодо закріплення за ними конкретних функцій, повноважень, обов'язків, відповідальних осіб (керівників), а власне ці ознаки є визначальними при поділі підприємства на центри відповідальності.

Концепція управління на основі центрів відповідальності була запропонована американським вченим Дж. А. Хіггінсом, на думку якого, центром фінансової відповідальності є структурний підрозділ підприємства, який повністю контролює ті або інші аспекти фінансової діяльності, а її керівник самостійно приймає управлінські рішення та несе повну відповідальність за виконання доведених до нього планових показників [65, с.91].

Таким чином, виробничі центри витрат – структурні підрозділи підприємства, що займаються виробництвом продукції (наприклад, цехи основного і допоміжного виробництв).

Миرونюк О.В. [66] зазначає, що на початку 70-х років В.Б. Івашкевич

сконцентрував увагу на необхідності власне обліку витрат за центрами відповідальності з метою покращання внутрішньозаводського управління. Під центром відповідальності, цей автор, запропонував розуміти «сферу діяльності, яка наділена правами і обов'язками керівника певного рівня управління, в розпорядження якого надаються матеріальні, грошові і трудові ресурси, за ефективне використання яких він несе персональну відповідальність» [66]. На нашу думку, таке означення даної категорії є достатньо повним.

У наукових джерелах зустрічаються й інші визначення терміну «центр відповідальності». Так П.Н. Атамас пропонує розуміти його, як «структурного елементу підприємства, в межах якого менеджер несе відповідальність за доцільність понесених витрат» [3, 440 с.]. Як бачимо у такому визначенні наголошується лише на відповідальності керівника за понесені підрозділом витрати і не уточнюється, хто і яким чином визначатиме доцільність їх понесення.

Дюкарева Х.Л. характеризує центр відповідальності як «сегмент організації, за яким контролюються як виробничі витрати, так і отриманий дохід чи процес його інвестування» [67, с.164].

Проф. В.В. Сопко [15] визначає центр відповідальності як місце, де виникають правові відносини між учасниками господарських процесів, а до основних з них, відносить: працюючого бригадира (майстра), начальника цеху (дільниці), начальника (завідуючого) служби, головного механіка, головного інженера, адміністрацію підприємства в цілому. Він звертає увагу, що «... можливість відокремлювати робочі місця, переділи, фази, технології тощо дає змогу відповідно до них будувати облік процесу виробництва. В межах відокремлених самостійних технологічних дільниць (центрах витрат) — здійснювати облік витрат за елементами» [15, с. 234].

Автори Лищенко О.Г. і Горбань В.В. розуміють під центром відповідальності ділянку чи вид діяльності, керівником яких є відповідальна особа, який має права та можливості приймати та здійснювати рішення [68,

с. 70].

Найбільш повним, на нашу думку, є визначення проф. Ф.Ф. Бутинця, який під центром відповідальності розуміє сегмент діяльності підприємства, в якому встановлено персональну відповідальність керівника за показники діяльності, які він повинен контролювати [63, с.26].

Вищенаведене дозволяє розглядати організаційну структуру управління як сукупність центрів відповідальності, що дозволяє визначити систему управління, яка забезпечує відображення, накопичення, аналіз та надання інформації про витрати на виробництво та результати діяльності кожного підрозділу підприємства, як систему обліку за центрами відповідальності.

Однозначно, що формування системи обліку витрат, зокрема витрат виробництва, на молочних підприємствах за центрами відповідальності зумовлено багатьма технологічними факторами, особливостями виробничого процесу, рухом матеріальних ресурсів за стадіями технологічного процесу і накопичення трудових витрат, виходячи із переробки вихідної сировини - молока.

Майданевич Ю.П. у статті «Організація обліку витрат за центрами відповідальності» [69] виділяє такі основні передумови для забезпечення раціональної організації обліку за центрами відповідальності:

- чітке виділення, виходячи із організаційної і технологічної структури підприємства, всіх можливих центрів відповідальності, збалансоване делегування повноважень і відповідальності;
- обґрунтування параметрів, за які несе відповідальність кожен центр відповідальності та їх бюджетування (персоніфікована розробка кошторисів);
- правильне і своєчасне вимірювання результатів діяльності центру відповідальності на виході;
- складання звітів про виконання бюджету у чітко встановлений час;
- відображення у просторі і часі зв'язків з іншими центрами



відповідальності, ліній відповідальності [69].

Таким чином, з точки зору здійснення функції управління поділ підприємств молочної промисловості на центри відповідальності дозволить: по-перше, децентралізувати управління витратами, по-друге, забезпечити якісний контроль за їх формуванням на всіх рівнях управління, по-третє визначати відповідальних за виникнення виробничих витрат та, у підсумку, значно нарощувати економічну ефективність господарювання.

Нами проведено узагальнення наведених у економічній літературі підходів до виокремлення сфер повноважень, прав і обов'язків керівників кожного центру відповідальності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Погляди вчених на класифікацію центрів відповідальності

№ з/п	Вид центру відповідальності	Автори						
		Сидоренко Р.В.[50]	Бутинець Ф.Ф.[63]	Срипник М.І.[14]	Міронова Ю.Ю.[71]	Полікарпова О.С.В.Є.[72]	Чернін О.Я. [73]	Берестецька О.[74]
1	Центр витрат	+	+	+	-	+	+	+
2	Центр стандартних витрат	-	-	-	-	-	-	-
3	Центр дискреційних витрат	-	-	+	-	-	-	-
4	Центр нормативних витрат	-	-	+	-	-	-	-
5	Центр регулюючих витрат	+	-	-	-	+	-	-
6	Центр слаборегулюючих витрат	+	-	-	-	-	-	-
7	Центр довільних витрат	+	-	-	-	+	-	-
8	Центр поточних витрат	-	-	-	+	-	-	-
9	Центр доходів	+	+	+	-	+	+	-
10	Центр прибутків	+	+	+	+	+	+	+
11	Центр інвестицій	+	+	+	+	+	+	+
12	Центр рентабельності	+	+	+	-	+	-	-
13	Центр продаж	-	-	-	+	-	+	-
14	Центр капіталовкладень	-	-	-	-	-	+	-
15	Центри контролю	-	-	-	-	-	+	-
16	Центри управління	-	-	-	+	-	+	-
17	Центри відповідальності за постачання	-	-	-	+	-	-	-

Продовження табл 3.1

№ з/п	Вид центру відповідальності	Автори						
		Сидоренко Р.В.[50]	Бутинець Ф.Ф.[63]	Сринник М.І.[14]	Міронова Ю.Ю.[71]	Полікарпова О.С.В.Є.[72]	Чернін О.Я.[73]	Берестецька О.[74]
18	Центр збуту	-	-	-	+	-	-	-
19	Виробничі центри відповідальності	-	-	-	+	-	-	-
20	Основні центри відповідальності	+	+	-	-	-	-	-
21	Функціональні центри відповідальності	+	+	-	-	-	-	-
22	Госпрозрахункові центри відповідальності	+	+	-	-	-	-	-
23	Аналітичні центри відповідальності	+	+	-	-	-	-	-

На основі даних табл 3.1. нами запропоновано для підприємств молочної промисловості класифікувати центри відповідальності на центри витрат, доходів та центри управління у розрізі процесів постачання, виробництва, збуту та управління, що на нашу думку, найповніше відповідає організаційним, технологічним, виробничим та фінансовим особливостям діяльності підприємств молочної промисловості (рис.3.1).

Як видно з рис. 3.2 виокремлення додаткових центрів відповідальності є обґрунтованим у випадку виходу молочного підприємства на міжнародний ринок, а також значного розширення асортименту продукції або фінансово-господарської діяльності в цілому.

На нашу думку, запропонований варіант децентралізації управління собівартістю для підприємств молочної промисловості зумовлює необхідність внесення змін і в порядок групування та узагальнення витрат на виробництво на рахунках бухгалтерського обліку з використанням субрахунків.

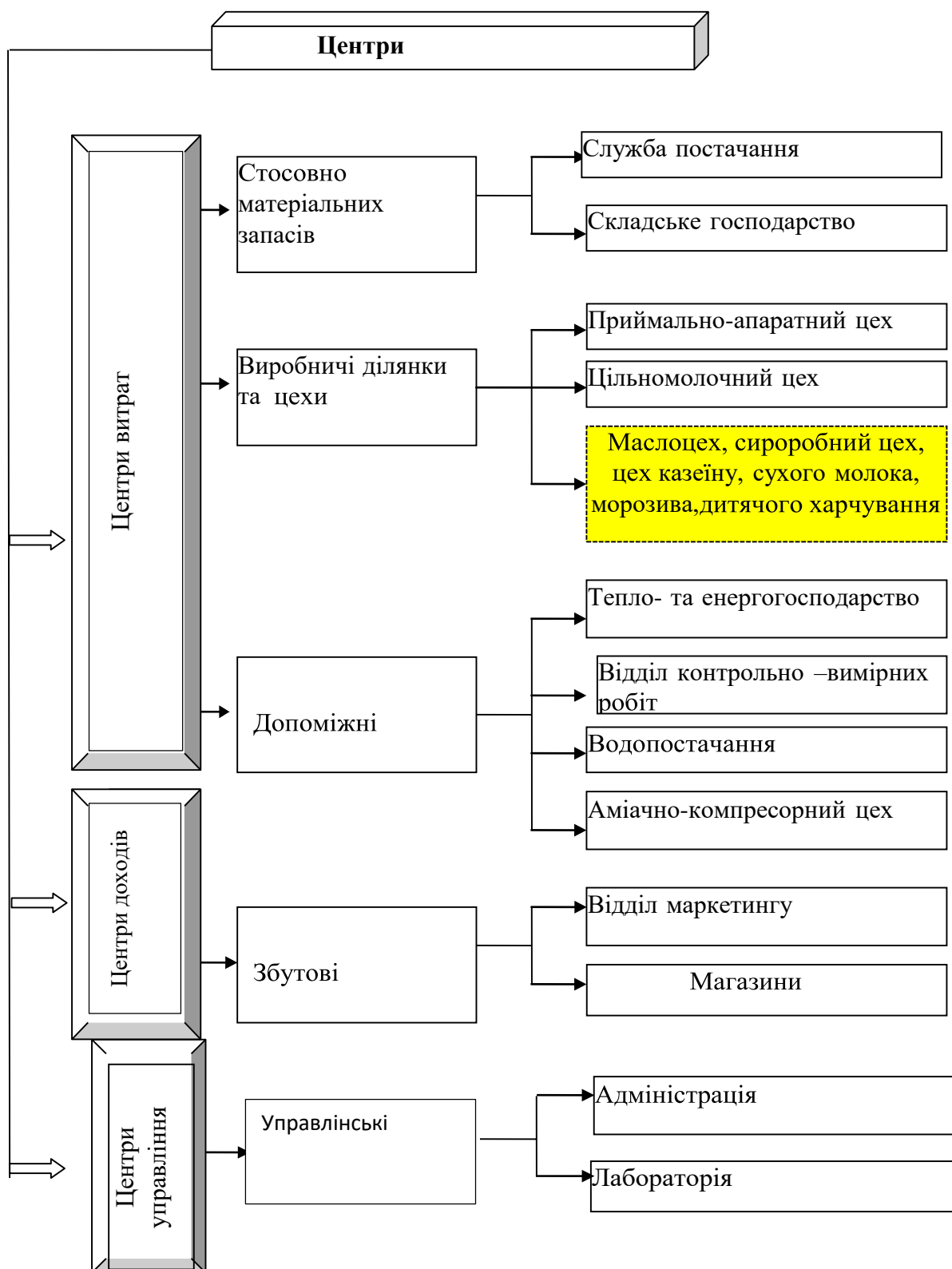


Рисунок 3.1 - Запропонована класифікація центрів відповідальності на підприємствах молочної промисловості

□ центри, які існують на підприємствах всіх класифікаційних груп;

■ центри, існування яких залежить від класифікаційної групи, до якої належить підприємство.

З метою підвищення ефективності контролю за діяльністю центрів відповідальності по закінченню звітного періоду по кожному з них повинні бути сформовані відповідні форми звітів центрів відповідальності, сукупність звітів яких є внутрішньою звітністю підприємства, яка базується на системі взаємопов'язаних економічних показників, характеризує результати центру за визначений період (доба, декада, місяць, квартал, рік).

На нашу думку, це дозволить більш ефективно оцінювати та контролювати, прогнозувати та планувати діяльність структурних підрозділів підприємства (центрів відповідальності), а також конкретних керівників цих підрозділів. Також облік за центрами відповідальності сприяє чіткому розподілу витрат на виробництво між окремими підрозділами підприємства. Сформовані звіти є також базою для оцінювання професійної компетентності певного керівника підрозділу, формування фінансових та нефінансових критеріїв оцінювання його діяльності, обґрунтування системи матеріального та морального заохочення персоналу.

Водночас, на практиці, розв'язок наведених питань може ускладнюватись тим, що діяльність певного керівника підрозділу може здійснювати вплив на результати діяльності інших управлінців. Крім того, на багатьох підприємствах, особливо на невеликих, відсутній цеховий розріз узагальнення витрат – одна із найважливіших частин раціональної організації аналітичного обліку витрат на виробництво, що може послабити контроль за формуванням собівартості продукції.

### 3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Як засвідчив проведений аналіз стану та тенденцій розвитку молочної промисловості, наразі створюється ситуація, коли виробнику вигідно здійснювати орієнтацію в першу чергу на ціну, а не на якість продукції, разом з тим, євроінтеграційні процеси надають можливість виходу вітчизняної

продукції на закордонні ринки, що висуває конкретні вимоги до української молочної продукції щодо її відповідності європейським стандартам.

Попри всі труднощі молочної галузі, які виникли через війну в Україні (військові дії загрожують стабільному постачанню кормів для корів, стабільності функціонування ланцюгів постачання молочної сировини, енергозабезпеченню виробничих та складських процесів, тощо), більшість молокопереробних підприємств відновили свою роботу та намагаються задовольнити потреби споживачів за рахунок початку реалізації молочної продукції в мережах супермаркетів та власних точок на ринках. Проте не втрачає актуальності питання налагодження виробниками нових ланцюгів продажів та експортних каналів збуту, а також активного заміщення імпорту молочних продуктів.

Враховуючи це пропонуємо розробити заходи щодо управління стійкістю та надійністю поставок в основних бізнес-процесах ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Проаналізувавши у попередньому розділі зовнішні та внутрішні загрози втрати надійності підприємств молочної галузі України, виділимо основним напрямом управління надійністю ланцюгів поставок - управління ризиками, що зумовлені змінами правових норм, попиту споживачів, неякісною сировиною, затримкою транспорту в дорозі, складнощами прогнозування та іншими факторами, які негативно впливають на надійність ланцюгів поставок підприємства та значно підвищують невизначеність у процесі прийняття рішень

Проблема прийняття ефективних управлінських рішень набуває актуальності у зв'язку з тим, що в сучасних воєнних умовах господарювання діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та його ланцюгів поставок супроводжується ризиками внутрішнього (на всіх етапах логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут») та зовнішнього середовища.

На нашу думку, необхідною умовою забезпечення надійності

ланцюгів поставок досліджуваного підприємства є наявність дієвої системи управління ризиками – котра б містила набір управлінських дій інтегрованого характеру, спрямованих на виявлення, аналіз і регулювання ризиків в розрізі ланцюга поставок, основною метою якої є забезпечення максимальної надійності ланцюга поставок.

Для цього в умовах динамічного і нестабільного середовища ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» обґрунтуємо засади формування концептуальної моделі управління ризиками в ланцюгах поставок.

На сьогодні для прийняття рішень в умовах невизначеності та ризику поширення набули такі критерії:

- критерій математичного сподівання (правило Байеса );
- критерій середнього значення і стандартного відхилення;
- критерій Бернуллі;
- критерій Лапласа;
- критерій Гурвіца (критерій песимізму- оптимізму).

Використаємо запропоновані підходи (критерії) для формування моделі управління ризиками для забезпечення надійності ланцюга поставок ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», аналіз стану середовища в якому може перебувати ланцюг поставок наведено в табл. 3.2.

Побудова ефективного механізму управління ланцюгом поставок ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має на меті оптимізувати та вдосконалити вже існуючий ланцюг поставок як в перспективі його функціонування, так і в реальному часі.

Наступним етапом визначимо основні параметри, за якими буде здійснюватись аналізування відповідних альтернатив управлінських рішень. Зважаючи на те, що основною метою ланцюга поставок ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є забезпечення споживачів продукцією відповідної якості у необхідній кількості в потрібний час з мінімальними витратами, основними параметрами, якими будуть керуватись управлінці при прийнятті відповідних рішень щодо забезпечення надійності ланцюга поставок, будуть:

Таблиця 3.2 - Аналіз стану середовища в якому може перебувати ланцюг поставок [75]

Стан середовища	Характеристика	Вплив на надійність ланцюга поставок
Стабільний	Стабільним вважається стан, за якого при виникненні зовнішніх впливів система спроможна відтворювати попередній стан за допомогою внутрішніх сил. Стабільний стан ототожнюють з такими поняттями, як стійкість, сталість	2
Нестабільний	Нестабільний стан характеризується зниженням адаптивних можливостей та неефективністю функціонування як ланцюга поставок, так і його структурних елементів. Часто такий стан порівнюють з ситуацією невизначеності, що «примикає» до хаотичного стану системи.	4
Небезпечний	Основною ознакою небезпечного стану є виникнення небезпечного фактора або небезпечної умови, при якій існуючий небезпечний фактор або їх сукупність можуть діяти на ланцюг поставок. Цей стан характеризує можливість дії небезпечного фактора, уникнути дії якого можна завдяки застосуванню певних заходів.	6
Ризиковий	Ризиковий стан є різновидом невизначеності, коли настання подій імовірне і може бути визначене, тобто об'єктивно існує можливість імовірності оцінки подій, що можуть виникнути в результаті спільної діяльності партнерів, впливу природи.	8
Критичний	Уявлення про критичний стан у загальному випадку по своїй природі є нечітким. Критичний стан може інтерпретуватись як такий стан, з якого система може повернутися до нормального (стабільного) режиму функціонування, в якому відновлюються всі встановленні для системи параметри її функціонування.	10

- забезпечення молоко-сировиною відповідного стандарту (рівень постачання);
- зменшення виробничих витрат підприємства;
- оптимізація транспортних витрат;
- удосконалення системи збуту.

Відповідно до даних критеріїв варіантами альтернатив

управлінських рішень будуть:

- 1) А1 – управлінські рішення, що направлені на покращення рівня постачання молоко-сировини;
- 2) А2 – управлінські рішення, що передбачають зниження транспортних витрат;
- 3) А3 – управлінські рішення, що спрямовані на зниження логістичних витрат підприємства;
- 4) А4 – управлінські рішення, основною метою яких є налагодження системи збуту.

На основі даних фінансової звітності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (додаток Б), щодо виробничих витрат, витрат на транспортування та збут тощо, було сформовано характеристику управлінських рішень відповідно до стану зовнішнього середовища (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Характеристика управлінських рішень відповідно до стану зовнішнього середовища

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища				
	S1	S2	S3	S4	S5
A1	165967	157669	149785	142296	135181
A2	26368	25354	23832	23356	22392
A3	4516	4343	3995	3734	3661
A4	11002	10579	9944	9732	9309
Ймовірність стану середовища	0,5	0,25	0,15	0,1	0,05

У таблиці 3.3 наведені такі варіанти управлінських рішень:

A1 – управлінські рішення будуть направлені стосовно системи постачання на забезпечення надійності, що передбачає пошук співробітництва з постачальниками молока-сировини від кооперативів та сільськогосподарських господарств – закупівля сировини (молока) за прийнятними цінами в достатній кількості;

A2 – управлінські рішення, що передбачають зниження транспортних витрат за рахунок проведення тендеру для отримання знижки та заключення



партнерських відносин з АЗС та впровадження нового модуля GPS-завантаження.

А3 – управлінські рішення, що передбачають зниження логістичних витрат за рахунок заміни закупівлі молока-сировини екстра гатунку на вищого гатунку для виробництва продукції.

А4 – управлінські рішення, що передбачають зниження витрат на збут завдяки зміні пакування та штрих-кодування всієї палети.

Відповідно до варіантів управлінських дій знайдемо оптимальну альтернативу з погляду забезпечення надійності ланцюга поставок за допомогою критеріїв:

Байєса — за умов відомих ймовірностей станів;

Лапласа — за умов повної невизначеності

Гурвіца — з коефіцієнтом оптимізму 0,6, адже існуючий стан в економічному середовищі характеризує значна дестабілізація.

Оптимальну альтернативу управлінського рішення щодо забезпечення надійності ланцюга поставок знайдемо за критерієм Байєса, розрахунки наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. - Вибір оптимального рішення за критерієм Байєса

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					V (Ai, Si) * Pj	max V (Ai, Si)* Pj
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	165857,15	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	26552,5	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	4499,45	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	11076	

Отже, за критерієм Байєса оптимальним буде альтернативне рішення А1.

Вибір оптимального рішення за критерієм Лапласа, розрахунки наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Вибір оптимального рішення за критерієм Лапласа

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					$1/\sum V(A_i, S_i)$	$\max_i \{1/n(A_i, S_i)\}$
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	250299	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	40434	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	6750	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	16856	

За критерієм Лапласа оптимальним буде альтернативне рішення A1.

За допомогою критерію Гурвіца встановимо баланс між випадками крайнього оптимізму і випадками крайнього песимізму за допомогою коефіцієнта оптимізму  $\alpha$ , розрахунки наведено в табл. 3.6. Цей коефіцієнт визначається від нуля до одиниці та показує ступінь схильності особи, що приймає рішення, до оптимізму чи песимізму. Якщо  $\alpha = 1$ , то це свідчить про крайній оптимізм, якщо  $\alpha = 0$  – крайній песимізм. Як і у попередньому варіанті, приймаємо  $\alpha = 0,6$ .

Таблиця 3.6. - Вибір оптимального рішення за критерієм Гурвіца

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					$\alpha \cdot \max_j V(A_i, S_j) + (1-\alpha) \cdot \min_j V(A_i, S_j)$	$\max \{ \alpha \cdot \max_j V(A_i, S_j) + (1-\alpha) \cdot \min_j V(A_i, S_j) \}$
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	153652	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	22392	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	4174	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	10349	

Оптимальним рішенням за критерієм Гурвіца буде альтернативне рішення A1.

Таким чином оптимальним варіантом буде здійснення дій, які будуть направлені на систему постачання для забезпечення надійності, що передбачає пошук співробітництва з постачальниками молока-сировини від кооперативів та сільськогосподарських господарств – закупівля сировини (молока) за прийнятними цінами в достатній кількості.

Сучасна ситуація щодо агресії Росії може спровокувати дефіцит молока-сировини на 50-60%, що може призвести до банкрутства

постачальників та зупинки виробничих потужностей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Тому необхідно здійснити вчасне прогнозування діяльності досліджуваного підприємства та розглянути всі варіанти постачальників молоко-сировини на українському та закордонному ринку задля нівелювання дії критичних ризиків.

Варто врахувати, що ціна на молоко-сировину в Україні на початку листопада 2023 року в середньому піднялася на 68 коп. і склала 13,44 грн/кг без ПДВ [76].

У повідомленні Асоціації виробників молока [76] ідеться, що «середня закупівельна ціна молока екстра гатунку на початку листопада склала 13,78 грн/кг без ПДВ, що на 84 коп. більше, ніж на початку жовтня. Діапазон цін на цей гатунок у господарствах варіюється від 13,10 до 14,25 грн/кг без ПДВ. Вищий гатунок у середньому коштує 13,78 грн/кг без ПДВ. За останній місяць ціна на нього виросла на 84 коп. Ціни на молоко вищого гатунку коливаються від 13,10 до 14,25 грн/кг без ПДВ. Середня ціна на молоко першого гатунку склала 12,75 грн/кг без ПДВ і збільшилась на 36 коп. порівняно до результатів попереднього моніторингу, коливаючись від 12,50 грн/кг до 13,00 грн/кг.

Аналітик АВМ Георгій Кухалейшвілі [76] пояснює підвищення закупівельних цін дефіцитом молока-сировини на внутрішньому ринку, що підштовхує переробні підприємства конкурувати за сировину і купувати її за вищою ціною. Додатковими факторами здорожчення аналітик називає «зростання вартості логістичних послуг в Україні, зростання витрат на корми через збільшення собівартості їх виробництва, дорожчання преміксів та інших закупівельних інгредієнтів».

На рис. 3.2 наведено схему постачання молоко-сировини досліджуваного підприємства.



Рисунок 3.2 - . Схема постачальників молоко-сировини ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» (Складено автором)

На момент дослідження основними постачальниками першого рівня ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є сільгосппідприємства «Плешкані», «Перемога», «Прогрес», ДГ «Золотоніське», Лукашівська «Нива», «Великі Канівці» та інші господарства, які використовують нові технології, дотримуються санітарно гігієнічних норм, молоко яких відповідає вимогам ДСТУ 3662-97 та принципу взаємовигідних відносин з постачальниками ISO 9001 [77]

Постачальниками другого рівня є молокозаводи (у т.ч. Баштанський сирзавод та Яготинський). На підприємстві є три лінії приймання молока в окремі танки, що працює на якість продукції.

Для формування конкурентної системи постачання використаємо стратегію постачання «Матрицю Краліча» (Kraljic Model), простота та чіткість якої дозволяють знайти оптимальне рішення відповідно чотирьом ключовим критеріям (рис. 3.3)

Перевагами наведеної на рис. 3.3 концепції Краліча є використання двох параметрів:

1. Вплив на прибуток (Profit Impact): стратегічне значення закупівель з точки зору доданої вартості продуктової лінійки, відсотки сировини в

сукупних витратах і їх впливу на прибутковість.



Рисунок 3.3 - Стратегії постачання за матрицею Крالیча

2. Ризик для поставок (Supply Risk): складність ринку поставок, що складається з дефіциту поставок, темпів заміщення технологій і/або матеріалів, бар'єрів для доступу, витрат на логістику і монопольної або олігопольної структури, залежно від постачальників.

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи нами обґрунтовано, що молоко-сировина для ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виступає як стратегічний елемент, який забезпечує високий прибуток та має значну кількість постачальників, проте з врахуванням військового стану молоко-сировина зміщується до стратегії проблемні елементи, які мають високі ризики постачання, високу технологію постачання, адже сировина швидкопсувна та має постачатись у

спеціалізованим транспортом із рефрижераторами, які підтримуватимуть постійну температуру охолодження. Визначимо роль постачальника в процесі виробництва, що наочно зображено на рис. 3.4

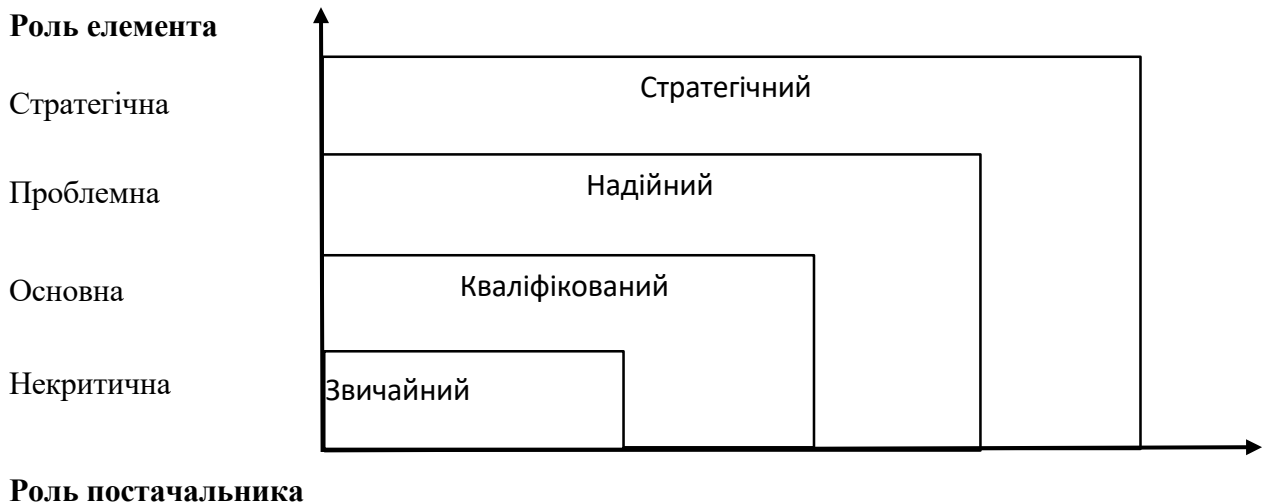


Рисунок 3.4 - Залежність ролі постачальника від ролі елемента

Як видно з рис. 3.4 значення молоко-сировини, як елемента є проблемним, що означає, що ризики і витрати за втрати постачальників будуть дуже високі. Тому ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» необхідно розпочати пошук альтернативних варіантів, тобто наявність страхових постачальників, задля забезпечення надійності бізнес-процесу виробництва так і загалом ланцюга поставок Товариства.

Враховуючи вищенаведене проведемо аналіз закордонних постачальників для забезпечення вчасного реагування на зовнішній ризик, а оскільки молоко – це швидкопсувна сировина, необхідно враховувати: якість сировини (молоко має бути першого, вищого або екстра ґатунку), відстань від постачальника до виробничих потужностей та вартість сировини, адже всі ці фактори прямо впливають на зростання собівартості готової продукції та попит споживачів. Тому закордонних постачальників можна розглядати виключно за умови транспортування вантажівками обладнаними рефрижераторами або холодильними установками для підтримання температури в молочній цистерні.

Проведемо аналіз ринку молкосировини у країнах ЄС. За

попередніми даними Єврокомісії, в березні 2023 року середня ціна на сире молоко в ЄС склала 51,79 євроцентів за кг і скоротилася майже на 3% порівняно з лютим. Хоча, рік тому молоко-сировина в ЄС в середньому коштувала на 15,2% менше – 43,92 євроцентів за кг. Варто зазначити, середня ціна на сировину в Україні на 46,84% менше ніж в ЄС. В березні середня ціна на сире молоко екстрагатунку в Україні складала 35,27 євроцентів за кг. Серед країн-членів ЄС дешевше молоко тільки в Латвії, а саме 34,14 євроцентів за кг. Різниця в ціні на сировину між Україною і Латвією складає плюс 3,2%. Серед країн-членів ЄС найдешевша молоко-сировина в балтійських республіках. В березні середня ціна в Литві складала 37,25 євроцентів за кг, а в Латвії – 34,14 євро за кг, що на 27,84% і 27,24% менше ніж рік тому. Хоча, порівняно з лютим 2023 року ціни в Литві і Латвії трохи виросли – на 1,10% і 0,38%, відповідно. [78]

Варто відзначити, що враховуючи фактор віддаленості варто розглянути Польщу, де молоко в середньому коштує 46,67 євроцентів за кг, що на 11,21% менше порівняно з березням 2022 року. Польське молоко продовжує дешевіти у поточному році, оскільки за останній місяць ціна впала майже на 3%.

Для того, щоб використати імпорتنу сировину необхідно:

- 1) ознайомитися з переліком підприємств Республіки Польща та проінспектованих державною службою ветеринарної медицини України, імпорт продукції яких дозволено, відповідно до законодавчих актів Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів;
- 2) провести тендер на вибір постачальника молоко-сировини;
- 3) розрахувати вартість сировини з урахуванням митних зборів та можливості використання преференційної ставки мита.
- 4) розрахувати транспортні витрати та максимальний час перебування в дорозі сировини.

Відповідно до законодавчих актів Державної служби України з питань

безпеки харчових продуктів та захисту споживачів у табл. 3.7 наведено перелік підприємств, які проінспектовані державною службою ветеринарної медицини України, імпорту продукції яких дозволено.

Таблиця 3.7. - Проінспектовані підприємства Республіки Польща імпорту молока яких дозволено [79]

Назва підприємства	Вид продукції	Дата надання дозволу
"Ovita Nutricia" Sp.z.o.o., м. Ополе, вул. Марка Емельніці, 1.	Молоко і молокопродукти	22.02.2012
POLSKAMP Sp. z o. o. 05-462 Duchnow, Wiazowna Szosa Minska 36 Polska PL 14170603 WE	Молоко і молокопродукти	16.07.2018
WEDMAS Sp. z. o. o. 56-200, GORA, Chroscina, 3 PL 02047901 WE	Молоко і молокопродукти	18.06.2019
ADROS SP.Z.O.O. PL 30200502 WE Великопольське воєводство, м. Добрізка	Молоко і молокопродукти	15.04.2019

Щоб обрати оптимального страхового постачальника необхідно розрахувати відстань від виробничих потужностей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», які знаходяться за адресою: вул. Галини Лисенко, 18, м. Золотоноша, Черкаська обл., до місцезнаходження постачальника, оцінку страхових постачальників, наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Оцінка страхових постачальників Республіки Польща

№	Назва підприємства	Напрямок	км	Час у дорозі, год	Мах %
1	"Ovita Nutricia"	м. Ополе	1052	12,1	100,0
2	"POLSKAMP"	м. Духнов	760	10,2	84,3
3	"WEDMAS"	м. Жешув	707	10	82,6
4	"ADROS"	м. Добрізка	1050	12	99,2

(Розроблено автором)



Як видно з табл 3.8, мінімальний час перебування сировини в дорозі дорівнює 10 годин, а максимальний 12,1 за умови транспортування сирого молока до 36 годин за температури 3 – 4 С всі постачальники допускаються до подальшого аналізу.

Розрахуємо транспортні витрати на перевезення молоко-сировини та виокремимо потенційних постачальників, розрахунки наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3. 9 - Транспортні витрати на перевезення молоко-сировини від постачальників Республіки Польща

Назва підприємства	Тонаж	км	Норма списання, л/100 км	Вартість перевезення, грн
"Ovita Nutricia"	20	1052	38	21967
"POLSKAMP"	20	760	38	15884
"WEDMAS"	20	707	38	14630
"ADROS"	20	1050	38	21945

*(Розроблено автором)*

Згідно прогнозів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» в 2024 році необхідно 96987 тон молоко-сировини для забезпечення попиту споживачів, з яких, як очікується, 70 % зможуть забезпечити українські постачальники молоко-сировини, тобто дефіцит молоко-сировини може скласти 29096 тон на рік або 14548 тон за півріччя, отже можливі наслідки від втрати постачальників молоко-сировини складають  $1044324,1 \cdot 30/100\% = 313297,2$  тис. грн.

Оскільки ми розглядаємо постачання імпортової молоко-сировини, необхідно з'ясувати митну ставку та процедуру митного оформлення. Згідно з нормативними актами Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, між Україною та Польщею діє преференційне мито на імпорт молоко-сировини, тобто ставка митного збору 0%, при ввозі сплачується тільки ПДВ та збір за ветеринарний контроль сировини.

Перехід на імпорту молоко-сировину зумовлює зростання собівартості продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на 15 %

і як наслідок зростання ціни, прогнозні розрахунки наведено в табл. 3.10

Таблиця 3.10 – Прогноз результатів операційної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Період	Чистий дохід від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Валовий прибуток
I півріччя 2024	670088,3	561704,3	108384,1
II півріччя 2024	703592,7	589789,5	113803,3
I півріччя 2025	738772,4	619279,0	119493,4
II півріччя 2025	775711,0	650242,9	125468,1

Таким чином, за умов порушення ланцюгу поставок досліджуване підприємство за рахунок переходу на імпорتنу молоко-сировину польських постачальників може убезпечити себе від втрати 30% валового прибутку, що складає 66656,2 тис. грн ( 222187, 3 тис. грн\* 30%) .

#### Висновки до третього розділу

Молочна галузь України є перспективною для розвитку та виходу на міжнародні ринки, проте для того щоб експортувати молочну продукцію закордон необхідно дотримуватись міжнародних норм та стандартів.

У третьому розділі було обґрунтовано актуальність удосконалення системи одержання інформації про виробничі витрати досліджуваного підприємства за рахунок застосування нетрадиційних для вітчизняної практики підходів до обліку витрат і калькулювання собівартості продукції на основі центрів відповідальності, що впливатиме на зростання ефективності виробничої та господарської діяльності підприємств молочної промисловості.

Під центром відповідальності запропоновано розуміти структурну частину підприємства на чолі з керівником, який несе персональну відповідальність за результати рішень, які ним приймаються в межах наданих йому повноважень і зарезультати діяльності даного центру відповідальності, а, відповідно, систему управління, яка забезпечує відображення,

накопичення, аналіз та надання інформації про витрати на виробництво та результати діяльності кожного підрозділу підприємства, - як систему обліку за центрами відповідальності.

Така система обліку витрат на виробництво забезпечить, на нашу думку, децентралізацію внутрішньофірмового управління та формування гнучких організаційних структур в складних виробничо-господарських системах, що сприяє забезпеченню оперативного та ефективного управління підприємством в цілому, особливо підприємствами молочної галузі.

Нами було проаналізовано методи управління надійністю ланцюгів поставок та виділено найголовніший напрям для Товариства управління ризиками. Для прийняття управлінських рішень було використано такі критерії як: критерій Байєса, Лапласа та Гурвіца, згідно яких оптимальним варіантом управлінських рішень буде здійснення дій, які будуть направлені на систему постачання для забезпечення надійності, що передбачає пошук співробітництва з постачальниками молока-сировини.

Для збереження надійності ланцюга поставок нами був запропонований проект переходу на імпорту сировину страхових постачальників. До розгляду було взято польських постачальників, згідно найближчого територіального розташування та високої якості сировини, враховано витрати на транспортування та надійність поставок.

## ВИСНОВКИ

Зростання конкуренції на ринку виробництва харчових продуктів, зокрема продуктів молочної промисловості, супроводжується постійним пошуком шляхів впливу на собівартість продукції з метою зменшення виробничих витрат. Проведений аналіз засвідчив, що проблема ефективного ведення управлінського обліку та аналізу на молокопереробних підприємствах України продовжує домінувати на сучасному етапі розвитку економіки. Діагностовану, на жаль незадовільну, тенденцію спаду можна пояснити як неефективною управлінською політикою як щодо галузі в цілому, так і щодо контролю за витратними процесами на конкретних підприємствах. Вищенаведене актуалізує потенціал досліджень можливого удосконалення системи управління витратами на підприємствах молочної промисловості України в зв'язку з їхнім подальшим переорієнтуванням на ринки Європейського Союзу.

Таким чином, в представленій роботі доведено зростання потреби управління в оперативній інформації щодо обсягу понесених на виробництво продукції витрат, адже основним чинником підвищення прибутковості господарської діяльності підприємств та забезпечення їх стабільності у ринковому середовищі є зниження витрат виробництва продукції, яке неможливе без створення дієвої системи управління витратами.

В ході виконання магістерської кваліфікаційної роботи було сформовано такі результати:

1. Дослідження понятійно-категоріальний апарату управління витратами підприємства дозволило визначити, що сучасні методи управління витратами характеризуються різноманітністю, наявністю декількох методик використання окремого методу як у межах підприємства, так і галузі, а більшість вчених виділяють тісний взаємозв'язок, перш за все, між функціями управління та методами управління витратами. Тобто, управління витратами на сьогодні вийшло за

межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширилося на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово–господарській діяльності підприємства. Для щоб досягти зниження витрат потрібно економно використовувати сировину, матеріали, паливо, енергію, більш повно використовувати виробничі потужності підприємства, що сприятиме зниженню цін на продукцію, роботи, послуги. Зменшення витрат сприятиме росту виробітку продукції за рахунок покращення використання основних фондів, зменшення норм витрат сировини, що в кінцевому результаті призведе до підвищення прибутку підприємства.

На основі проведеного дослідження вдалось уточнити трактування сутності поняття «витрати підприємства», яке на відміну від існуючих запропоновано розглядати як вартість ресурсів, які використані з метою здійснення усіх видів діяльності економічно оптимальнішими методами, які під час визначення прибутку підприємства за конкретний період часу ставлять у відповідність доходам.

Також уточнено теоретичний підхід до поняття «управління витратами», як комплексного процесу формування витрат, а також принципів, методів та прийомів до їх управління та контролю над перевитрачанням, яке на відміну від існуючих, виходить за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширюється на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово–господарській діяльності підприємства.

2. Дослідження особливостей системи управління витратами на підприємствах молочної галузі дозволило визначити, що основними вимогами до системи управління витратами, що притаманні також підприємствам з урахуванням їх галузевих особливостей є: недопущення зайвих витрат, комплексний характер управлінських рішень, вдосконалення інформаційного забезпечення, орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства, управління витратами на різних стадіях життєвого циклу продукції.

В ході реалізації даного завдання, нами систематизовано основні функції системи управління витратами, які на відміну від існуючих включають такі функції: організування обліку витрат по кожному підрозділу та забезпечення якісного аналізу їх структури та впливу на результати діяльності підприємства; обґрунтування управлінські рішення; планування оптимального рівня витрат; прогнозування прибутку з урахуванням обсягів планових витрат та ринкової динаміки, у т.ч. цінової кон'юнктури; формування дієвої систему мотивації працівників щодо раціонального використання ресурсів та зменшення витрат; постійний моніторинг та контроль рівня витрат з метою обґрунтування заходів щодо їх скорочення.

3. Обґрунтування методичного забезпечення системи управління витратами підприємства відзначено, що під час реалізації даної процедури підприємство може забезпечити вирішення таких завдань:

- контролювати та моніторити господарську діяльність підприємства;
- діагностувати динаміку рівня, обсягу та структури витрат в залежності від обсягу виробництва та у співвідношенні на одиницю продукції;
- забезпечувати збір, узагальнення та аналіз інформації про витрати;
- обґрунтовувати системи нормування та раціонального планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції;
- економічне обґрунтування резервів економії ресурсів і подальшої оптимізації обсягу витрат.

Методика оцінювання повинна враховувати специфіку та унікальність витрат як об'єкта управління, відносну їх автономність від формального управлінського впливу, безповоротності, закінченості, циклічності, неповної контрольованості, сталості, превентивності, двоїстості природи формування. Відзначено, що серед найбільш поширених спеціальних методів управління витратами виділяють директ-костинг, стандарт-костинг, CVP-аналіз, метод ABC, таргет-костинг, бенчмаркінг, LCC-аналіз, метод EVA, кост-кілінг тощо.

4. Проведений аналіз стану та перспектив розвитку молочної галузі в Україні виявив, що у 2022 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, суттєво постраждали внаслідок падіння економіки. З початком воєнних дій молочна переробка України втратила на окупованих і тимчасово окупованих територіях 38 підприємств, і тому станом на 1 грудня 2022 року – це 73 працюючих підприємства, що у порівнянні із 1990 роком є меншим у 9 разів. Перспективи галузі багато в чому залежатимуть і від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочно-скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно-переробної галузі.

Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються Урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах.

5. Оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр. вказала, що досліджуване підприємство входить до складу групи компаній «Молочний альянс» - компанії з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи компаній «Молочний альянс» входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства

зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. «Золотоніський маслоробний комбінат» – одне з найбільших підприємств з переробки молока в Україні, яке постійно вдосконалює технологію виробництва знежиреного сухого молока, сироватки молочної підсирної демінералізованої сухої, масла солодковершкового та твердих сирів.

«Золотоніський маслоробний комбінат» сертифіковане на відповідність вимогам системи управління безпекою харчових продуктів відповідно до стандарту ДСТУ ISO 22000–2007.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище Товариства, а саме: активи Товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

Поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла. Сьогодні молочна продукція Золотоніського маслоробного комбінату під торговими марками «Златокрай», «Пирятин», «Славія» користується популярністю не лише в Україні, але й далеко за її межами. За 2022 рік ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» реалізувало продукції (товарів, робіт, послуг) на суму 1 165 371 тис. грн (у т.ч. в Україні - 493 425 тис.грн.). Із загального обсягу реалізованої продукції поставки на експорт становили 671 946 тис. грн., або 57,79 %, у т.ч. Казахстан - 435 995 тис.грн., Киргизстан - 1852 тис.грн., Нідерланди - 46 695 тис.грн., Узбекистан - 923 тис.грн., Польща - 82 419 тис.грн., Литва - 30 156 тис. грн., Латвія - 48 353 тис. грн, Болгарія 2 534 тис. грн., Румунія - 18 175 тис. грн., Сінгапур 4338 тис. грн.

Аналіз структури реалізованої продукції вказує на те, що у 2022



найбільшу частку у виручці займали сирний продукт (39,8%) та масло вершкове (30,3%); у 2021 році – сирний продукт (47,54%) та суха молочна сироватка (22,7%), а у 2020 році – сирний продукт (44,5%), суха молочна сироватка (32,9%) та масло вершкове (18,9%).

Проведений аналіз фінансових результатів досліджуваного підприємств довів, що 2021 рік для підприємства закінчився зі збитком, що свідчить про наслідки загальних галузевих тенденцій та розповсюдження коронавірусної інфекції COVID -19. Проте показники 2022 року (навіть в умовах воєнного стану) довели, що поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань спеціалістів дозволили підприємству вийти із зони збитків та отримати чистий прибуток у розмірі 127877 тис. грн.

6. Аналіз системи управління витрат на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» вказав, що щороку зростає загальна сума операційних витрат. Так у 2020 році вона складала 1029665 тис. грн, у 2021 році вона зросла на 38030 тис. грн або 3,7 % і склала 1076695 тис. грн., а у 2022 році відносно значень 2021 році збільшилась ще на 94404 тис. грн або 8,8% та склала 162099 тис. грн.

Аналіз структури операційних витрат вказує, що найбільшу частку у складі операційних витрат стабільно займають матеріальні витрати : у 2020 році – 85,5%, у 2021 році – 85,9%, у 2022 році – 85,0%. Аналіз витрат на збут виявив, що рекламні та маркетингові витрати складають лише 0,89% у 2022 році, водночас найбільшу питому частку займають транспортні витрати (29588 тис. грн), що вказує на значну географічну представленість продукції досліджуваного підприємства у 2022 році. Водночас сума витрат на персонал, що займається збутовою діяльністю підприємства зростає щорічно: у 2021 році на 419 тис. грн або 11,7% та у 2022 році – на 494 тис. грн або 12,4%. Проте частка цих витрат впродовж досліджуваного періоду скорочується з 14,37% у 2020 році до 8,64% у 2022 році.

7. Дослідження напрямів підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі дозволило обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління шляхом використання центрів відповідальності, під якими варто розуміти структурну частину підприємства на чолі з керівником, який несе персональну відповідальність за результати рішень, які ним приймаються в межах даних йому повноважень і за результати діяльності даного центру відповідальності. Також на основі узагальнення поглядів вчених, розкритих у літературних джерелах, щодо класифікації центрів відповідальності, визначено, що для підприємств молочної промисловості, виходячи із особливостей технологічного процесу, найбільш раціональним буде їх поділ на: центри витрат (ділянки матеріальних запасів, виробничі ділянки та цехи, допоміжне виробництво), центри доходів (збутові ділянки) та центри управління (планово-фінансовий відділ, адміністрація, бухгалтерія тощо).

8. Робота над рекомендаціями щодо удосконалення системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» була скерована на напрям управління надійністю ланцюгів поставок, тобто управління ризиками, що зумовлені ракетними обстрілами, загрозою блекуату, змінами правових норм, попиту споживачів, неякісною сировиною, затримкою транспорту в дорозі, складнощами прогнозування та іншими факторами, які негативно впливають на надійність ланцюгів поставок підприємства та значно підвищують невизначеність у процесі прийняття рішень. Запропоноване комплексне рішення включає забезпечення молоко-сировиною відповідного стандарту (рівень постачання); зменшення виробничих витрат підприємства; оптимізація транспортних витрат; удосконалення системи збуту.

Додатково обґрунтовано необхідність розгляду варіантів постачання молоко-сировини на українському та закордонному ринку задля нівелювання дії критичних ризиків, пов'язаних з агресії Росії, що може спровокувати дефіцит молоко-сировини на 50-60%, що може призвести до

банкрутства постачальників та зупинки виробничих потужностей ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Відповідно розрахунків доцільно розглядати потенційними страховими постачальниками польських постачальників з мінімальною вартістю одного 20 тонного перевезення з м. Жешув вартістю 14,630 тис. грн., що згідно з ймовірною 30 відсотковою потребою молоко-сировини складе 10241 тис. грн, проте уможливіть уникнення наслідків від втрати постачальників молоко-сировини, які складають 313 297, 2 тис. грн.

Вищенаведене доводить, що нами було виконану мету магістерської кваліфікаційної роботи, а саме обґрунтовано заходи по вдосконаленню управління витратами на підприємстві молочної промисловості з метою підвищення його ефективної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О.А., Марчук В.С. Основні функції системи управління витратами. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»*. Університет імені Альфреда Нобеля. Дніпро. 2023.
2. Марчук В. С., Благодар Л.М. Digital-маркетинг і його роль в ніші сучасного агробізнесу. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН – 2022)*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/author/submission/16259>
3. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2009. 440 с.
4. Біла О. Г., Бондарюк І. Л., Мединська Т. В. Управління витратами підприємства: теорія та практика: монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2012. 200 с.
5. Бутинець Ф. Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю та аналізу*. 2012. № 1. С. 11–18.
6. Великий Ю. М. Управління витратами підприємства: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2009. 192 с.
7. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2003. 704 с.
8. Гудзинський О. Д., Аксентюк М. М., Деменіна О. М. Контролінг в системі менеджменту (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ: ІПК ДСЗУ, 2009. 255 с.
9. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посіб. Київ: Центр навч. літ., 2008. 320 с.
10. Дерій В. А. Витрати і доходи підприємств у системі обліку та контролю: монографія. Тернопіль: ТНЕУ. Екон. думка. 2009. 272 с.
11. Куцик П. О., Мазуренко О. М. Обліково-аналітична концепція управління загальнопромисловими витратами підприємства: монографія.

- Львів: Растр-7, 2014. 288 с.
12. Партин Г. О. Управління витратами підприємства: концептуальні засади, методи та інструментарій: монографія. Київ: УБС НБУ, 2008. 219 с.
  13. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 371 с.
  14. Скрипник М. І. Розвиток бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю витрат та калькулювання собівартості продукції: монографія. Житомир: ФОП Кузьмін, 2011. 732 с.
  15. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 526 с.
  16. Фаріон В. Я. Собівартість як економічна категорія та особливості її формування на підприємствах спиртової промисловості. *Економічний аналіз: зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту*. Тернопіль, 2010. Вип. 6. С. 159–162.
  17. Череп А. В., Шмиголь Н. М. Вибір ефективних управлінських рішень на підприємствах харчової промисловості: монографія. Запоріжжя: Запор. Нац університет, 2010. 408 с.
  18. Шевчук В. Р. Стратегічний управлінський облік: навч. посіб. Київ: Алерта, 2009. 176 с.
  19. Біла О. Г. Фінанси підприємств : навч. посібн. / О. Г. Біла. – Львів : Видво «Магнолія 2006», 2008. 383 с.
  20. Грещак М. Г., Коцюба О.С. Управління витратами : навч.-метод. посібник для самоств. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2002. 131 с.
  21. Ковтун С. , Ткачук Н., Савчук С. Управління затратами. Х. : Фактор, 2007. 272 с.
  22. Козаченко Г. В., Макухін Г. А. Управління затратами підприємства : монографія. К. : Лібра, 2007. 320 с.
  23. Овчаренко Є. І. Застосування класифікаторів витрат в управлінському обліку підприємства. *Зб. наук. праць «Економіка. Менеджмент*.

- Підприємництво*», 2008. № 20.
24. Скрипник М. І. Сутність витрат як економічної категорії  
*Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*, 2009. Вип. 4 (50).
25. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства : навч. посіб.. К. : ЦУЛ,  
2013. 656 с.
26. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і  
господарських операцій підприємств і організацій від 30 лист. 1999 р. №  
291, із змінами і доповненнями від 25 вер. 2009 р. № 1125. URL:  
<http://search.ligazakon.ua>. (дата звернення 5.09.2023 р.)
27. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові  
результати» Затверджене наказом Мінфіну від від 31.03.1998 р.. №87  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0397-99#Text> (дата звернення  
5.09.2023 р.)
28. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»  
Затверджене наказом Мінфіну від 31.12.99 р. №318  
URL: <https://online.dtkr.ua/2016/37/58256> (дата звернення 5.09.2023 р.)
29. Вороніна В. Л., Рудич А. І. Сутність витрат як економічної категорії.  
*Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах  
неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*  
(27 жовт. 2020 р.). Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 498-500 URL:  
<https://dspace.pdau.edu.ua/items/b2a09877-dcab-49c1-91fa-92e431fc4acd> (дата  
звернення 6.09.2023 р.)
30. Цветкова Н. Сучасна організація обліку та складання звітності для  
прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський. облік і аудит*. 2008.  
№ 3.С. 14–27.
31. Про затвердження Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», від  
07.02.2013 № 73 (rada.gov.ua). URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення 6.09.2023  
р.)

32. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/lawsItem/2755-17> (дата звернення 6.09.2023 р.)
33. Ткаченко Н.М., Гуріна Н.В., Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. *Ефективна економіка* № 9, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4278> (дата звернення 6.09.2023 р.)
34. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промисловому підприємстві. *Економічний вісник*, 2017. № 1 . С. 125-132.
35. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка* №12 2014 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3681> (дата звернення 5.09.2023 р.)
36. Панасюк В. М. Витрати виробництва: управлінський аспект. Тернопіль : Астон, 2005. 288 с.
37. Ковтун С. В., Ткачук Н.Н., Савлук С.М. Управління витратами. Х.: Фактор, 2008. 272 с.
38. Дубей Ю. В. Оперативне і стратегічне управління витратами на промисловому підприємстві. *Економічний вісник*, 2017. № 1 . С. 125-132.
39. Мирось В. В., Василець В. Г., Бабарика І. Г. Технологія виробництва молока та яловичини: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2009. 197 с.
40. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Мінфіну від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3389>
41. Вакулюк С.А. Теоретико-методичні засади обліку переробки молока на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Старий Порицьк» Іваничівського району Волинської області : магістерська робота. Львів, 2021. 117 с. URL: <https://repository.lnup.edu.ua/jspui/handle/123456789/95> (дата звернення 15.09.2023 р.)
42. Сіра Ю. В. Вплив технології та організації виробництва на побудову обліку витрат на молокопереробних підприємствах. *Актуальні проблеми*

- економіки*. 2008. № 5 (83). С. 210–213.
43. Скрипник М. І. Розвиток бухгалтерського обліку і внутрішнього контролю витрат та калькулювання собівартості продукції: монографія. Житомир: ФОП Кузьмін, 2011. 732 с.
44. Говда Г.А. Облік і контроль в управлінні витратами основної діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2013. 20 с.
45. Пашков В.І. 1. Управління процесом формування витрат ТОВ «Гірничотранспортна компанія» з метою підвищення рентабельності виробництва: : магістерська робота. Київ, 2022. 134 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27319/1/Pashkov\\_magistr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27319/1/Pashkov_magistr.pdf) (дата звернення 15.09.2023 р.)
46. Дьордяй В. П., Макарович В. К. Аналіз операційних витрат на підприємствах енергорозподільчої галузі. *Бухгалтерський облік, аналіз, аудит та оподаткування* : тези Всеукраїнської науково-практичної on-line кон- ференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15–17 травня 2019 року). Житомир: ЖДТУ, 2019. С. 302.
47. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(26). С. 187-192. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/225.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/225.pdf) (дата звернення 29.09.2023 р.)
48. Терещенко, Е. Ю., Стояненко, І. В., Варава, В. С. (2022). Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02> (дата звернення 10.10.2023 р.)
49. Досій Т.І. Методика аналізу витрат на виробництво та її удосконалення в сучасних умовах господарювання. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. №. 2. С. 356- 360 URL: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/2018\\_1\\_2/](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/2018_1_2/) (дата звернення



- 10.10.2023 р.)
50. Кузнецова С.О. Методичні аспекти проведення аналізу виробничих витрат підприємства в системі управління. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2. С. 93-101 URL: [http://zt.knute.edu.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2655&catid=289&lang=uk](http://zt.knute.edu.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2655&catid=289&lang=uk) (дата звернення 15.10.2023 р.)
51. В Україні покращилась якість молока, в якому стані сама галузь. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: <https://minagro.gov.ua/news/v-ukrayini-pokrashchilas-yakist-moloka-v-yakomu-stani-sama-galuz> (дата звернення 15.10.2023 р.)
52. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку *Економіка і суспільство* Випуск № 18. 2018 URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/53.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/53.pdf) (дата звернення 15.10.2023 р.)
53. Попри складні часи, стан молочної галузі в Україні покращився. *Agroexpert* URL: <https://agroexpert.ua/22006-2/>(дата звернення 15.10.2023 р.)
54. Мінагро та депутати готують галузевий збір для переробників молока на рекламу молочної продукції . *АГРОПОЛІТ*. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/1016-pererobnikiv-moloka-zakripachat-zborom-na-reklamu-molokoproductiv> (дата звернення 15.10.2023 р.)
55. Жупінас О. Національна молочна галузь має стати передовою і технологічною, і для цього насправді є можливість. URL: <http://milkua.info/uk/post/nacionalna-molocna-galuz-mae-stati-peredovou-i-tehnologicnou-i-dla-cogo-naspravdi-e-mozlivist-olena-zupinas>. (дата звернення 15.10.2023 р.)
56. Молочна галузь вистояла і продовжує працювати на перемогу ([milkua.info](http://milkua.info)). URL: <http://milkua.info/uk/post/molocna-galuz-vistoala-i-prodovzue-pracuvati-na-peremogu#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%A>. (дата звернення 15.10.2023 р.)
57. Державна служба статистики України ([ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)) URL:

- <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.10.2023 р.)
58. Асоціація виробників молока – об'єднання промислових МТФ України ([avm-ua.org](http://avm-ua.org)) URL: <https://avm-ua.org/uk/> (дата звернення 15.10.2023 р.)
59. Статистика та реєстри | Державна Митна Служба ([customs.gov.ua](http://customs.gov.ua)) URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення 15.10.2023 р.)
60. Золотоніський маслоробний комбінат ([milkalliance.com.ua](http://milkalliance.com.ua)) URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/zolotoniskij-maslorobnij-kombinat/> (дата звернення 15.10.2023 р.)
61. Звіт про управління за 2022 рік з аудиторським висновком. URL: [https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site\\_factory\\_docs/file/0008/68.pdf&name=richna-finansova-zvitnist-za-2022](https://milkalliance.com.ua/tools/cms/site/download.php?url=/uploads/site_factory_docs/file/0008/68.pdf&name=richna-finansova-zvitnist-za-2022) / (дата звернення 15.10.2023 р.)
62. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 18.10.2023).
63. *Бутинець Ф.Ф.* Бухгалтерський облік в Україні. Міфологія. Житомир: ЖДТУ, 2003. 524 с
64. Згалат-Лозинська, Л, Лич, В. Актуальні проблеми стратегічного управлінського обліку витрат в системі інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*, 2022 р. (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-72> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2098> (дата звернення 25.10.2023 р.)
65. Ахновська І., Болгов В. Управління витратами: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 156 с. 2, с. 66 URL: [https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/943/1/58\\_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC](https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/943/1/58_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BC)

- %D0%B8\_%D0%86.pdf\_(дата звернення 25.10.2023 р.)
66. Миронюк О.В. Облік витрат за центрами виникнення і сферами відповідальності – основа контролю за витратами. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 5. URL: [http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue\\_articles/13.pdf](http://zbirnik.bukuniver.edu.ua/issue_articles/13.pdf) (дата звернення 25.10.2023 р.)
67. Дюкарева Х.Л. Концептуальні основи побудови облікової системи центрів відповідальності суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 18.6. С. 159–168
68. Лищенко О.Г., Горбань В.В. Облік витрат за центрами відповідальності. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 3. С. 69–77
69. Майданевич Ю.П. Організація обліку витрат за центрами відповідальності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, 2016. (2(8), 106–117. URL: <http://pbo.ztu.edu.ua/article/view/71886> (дата звернення 25.10.2023 р.)
70. Сидоренко Р.В. Внутрішня звітність центрів відповідальності. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 35. С. 326–328.
71. Миронова Ю.Ю. Облік витрат за «центрами відповідальності» та «центрами витрат» на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. Ужгород : УжНУ*, 2016. № 29. Ч. 1. С. 174–178.
72. Полікарпова О.С. Особливості впровадження управлінського обліку на основі «центрів відповідальності». *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 97–100.
73. Чернін О.Я. Управлінський облік за центрами відповідальності на підприємствах оптової торгівлі. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2014. № 3. С. 101–108.

74. Берестецька О. Застосування концепції центрів відповідальності для управління витратами підприємства. *Вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2018. № 11(43). URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska\\_stattya.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17918/5/Berestetska_stattya.pdf) (дата звернення 25.10.2023 р.)
75. Краснощок А.О. Управління надійністю ланцюгів поставок на підприємстві (на прикладі ПАТ «ВІММ-БІЛЛЬ-ДАНН УКРАЇНА» : магістерська робота. Київ, 2018. 104 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/323535647.pdf> (дата звернення 25.10.2023 р.)
76. Молоко досягло цінового піку — AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/moloko-dosyaglo-cinovogo-piku> (дата звернення 25.10.2023 р.)
77. Золотоніський маслоробний. Історія успіху – Новини. Профспілка працівників агропромислового комплексу України (profark.org.ua). URL: [http://profark.org.ua/news/partners\\_news/2001.html](http://profark.org.ua/news/partners_news/2001.html) (дата звернення 25.10.2023 р.)
78. Ціни на молоко-сировину в ЄС досягли дна (agravery.com). URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/cini-na-moloko-sirovinu-v-es-dosagli-dna>(дата звернення 25.10.2023 р.)
79. Українські й польські виробники молока виступають проти торговельних обмежень (ukrinform.ua). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3724921-ukrainski-j-polski-virobniki-moloka-vistupaut-proti-torgovelnih-obmezen.html>(дата звернення 25.10.2023 р.)

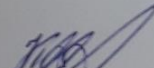
Додаток А  
(обов'язковий)  
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи  
на наявність текстових запозичень

Назва роботи: «Удосконалення системи управління витратами підприємства  
молочної промисловості (на прикладі Товариства з додатковою  
відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат»)»  
Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 88,9% Схожість 11,1%  
Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)  
 Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.  
 Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.  
 Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

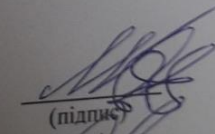
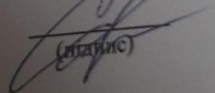
  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи

Керівник роботи

  
(підпис)  
  
(підпис)

Марчук В.С.  
(прізвище, ініціали)  
Сметанюк О.А.  
(прізвище, ініціали)

Додаток Б  
(обов'язковий)

## **ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ**

**ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»**  
за 2020-2022 роки

			КОДИ
		Дата	01.01.2021
<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю Золотоніський маслоробний комбінат	за ЄДРПОУ	00447824
<b>Територія</b>	Черкаська область, м.Золотоноша	за КОАТУУ	7110400000
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

**Середня кількість працівників:** 533

**Адреса, телефон:** 19700 м. Золотоноша, Галини Лисенко, буд. 18, (04737) 2-15-29

**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака

**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**

на 31.12.2020 р.

Форма №1

Код за  
ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	( 0 )	( 0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	143 752	143 744
первісна вартість	1011	256 302	278 577
знос	1012	( 112 550 )	( 134 833 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
<b>Довгострокові фінансові інвестиції:</b>			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	49 064	47
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9 087	5 778
Відстрочені податкові активи	1045	0	0

Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	6 215	4 996
Усього за розділом I	1095	208 118	154 565
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	189 003	272 096
Виробничі запаси	1101	21 634	25 425
Незавершене виробництво	1102	6 718	7 171
Готова продукція	1103	160 348	239 038
Товари	1104	303	462
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	45 603	40 426
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	4 514	3 009
з бюджетом	1135	5 103	5 819
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	1
із внутрішніх розрахунків	1145	990	3 692
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 169	1 445
Поточні фінансові інвестиції	1160	24 052	89 021
Гроші та їх еквіваленти	1165	102 085	167 481
Готівка	1166	10	10
Рахунки в банках	1167	102 075	167 471
Витрати майбутніх періодів	1170	208	203
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	61 180	693
Усього за розділом II	1195	433 907	583 886
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	642 025	738 451

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 914	4 914
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0



Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	10 920	14
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	737	737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	44 957	127 382
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	61 528	133 047
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	87 736	79 914
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	87 736	79 914
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	55 667	52 031
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	848	1 071
товари, роботи, послуги	1615	44 531	52 067
розрахунками з бюджетом	1620	3 606	670
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	515	596
розрахунками з оплати праці	1630	1 836	2 140
одержаними авансами	1635	0	3 548
розрахунками з учасниками	1640	137	136
із внутрішніх розрахунків	1645	377 099	405 457
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 198	5 257
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 324	2 517
Усього за розділом III	1695	492 761	525 490

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	642 025	738 451

Керівник

Решетняк С. А.

Головний бухгалтер

Куценко Т. П.

Підприємство

Товариство з додатковою  
відповідальністю Золотоніський  
маслоробний комбінат

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ

01.01.2021

00447824

**Звіт про фінансові результати(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за  
ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	999 229	1 095 923
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 891 411 )	( 1 033 451 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	107 818	62 472
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	57 440	4 556
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 18 028 )	( 18 023 )
Витрати на збут	2150	( 24 906 )	( 28 266 )
Інші операційні витрати	2180	( 21 903 )	( 39 940 )

Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	100 421	0
збиток	2195	( 0 )	( 19 201 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 364	850
Інші доходи	2240	56 342	192
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 29 100 )	( 36 167 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 57 508 )	( 12 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	71 519	0
збиток	2295	( 0 )	( 54 338 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	71 519	0
збиток	2355	( 0 )	( 54 338 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	71 519	-54 338

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------------	-----------	-------------------	---

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	880 717	791 348
Витрати на оплату праці	2505	69 350	69 892
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 994	14 376
Амортизація	2515	24 442	14 630
Інші операційні витрати	2520	40 149	49 158
Разом	2550	1 029 652	939 404

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Решетняк С. А.

Головний бухгалтер

Куценко Т. П.

<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю Золотоніський маслоробний комбінат	<b>за ЄДРПОУ</b>	КОДИ
			Дата
			01.01.2022
			00447824
<b>Територія</b>	Черкаська обл.	<b>за КАТОТТГ</b>	UA7104009001 0057400
<b>Організаційно- правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	<b>за КВЕД</b>	10.51

Середня кількість працівників: 533

Адреса, телефон: 19700 м. Золотоноша, Галини Лисенко, буд. 18, (04737) 2-15-29

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	9	5
первісна вартість	1001	876	876
накопичена амортизація	1002	( 867 )	( 871 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	143 735	141 911
первісна вартість	1011	277 701	300 682
знос	1012	( 133 966 )	( 158 771 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	47	47
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 778	1 552
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	4 996	3 843

Усього за розділом I	1095	154 565	147 358
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	272 096	168 606
Виробничі запаси	1101	25 425	27 536
Незавершене виробництво	1102	7 171	7 404
Готова продукція	1103	239 038	133 318
Товари	1104	462	348
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	40 426	28 723
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 009	6 169
з бюджетом	1135	5 819	63 876
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	1	0
із внутрішніх розрахунків	1145	3 692	107 753
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 445	1 047
Поточні фінансові інвестиції	1160	89 021	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	167 481	45 675
Готівка	1166	10	26
Рахунки в банках	1167	167 471	45 649
Витрати майбутніх періодів	1170	203	176
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	693	1 377
Усього за розділом II	1195	583 886	423 402
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	738 451	570 760

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 914	4 914
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	14	14
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	737	737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	127 382	96 194
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	133 047	101 859
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	12 369
Інші довгострокові зобов'язання	1515	79 914	46 597
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	79 914	58 966
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	52 031	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 071	4 709
товари, роботи, послуги	1615	52 067	56 668
розрахунками з бюджетом	1620	670	681
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	596	605
розрахунками з оплати праці	1630	2 140	2 617
одержаними авансами	1635	3 548	179
розрахунками з учасниками	1640	136	136
із внутрішніх розрахунків	1645	405 457	337 336
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 257	5 596
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2 517	1 408
Усього за розділом III	1695	525 490	409 935
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	738 451	570 760

Керівник

Решетняк С. А.

Головний бухгалтер

Куценко Т. П.



Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
Золотоніський маслоробний комбінатДата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
00447824

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 рік Форма №2  
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 167 032	999 229
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 120 277 )	( 891 411 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	46 755	107 818
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	8 608	57 440
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 19 352 )	( 18 028 )
Витрати на збут	2150	( 32 298 )	( 24 906 )
Інші операційні витрати	2180	( 18 819 )	( 21 903 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	0	100 421
збиток	2195	( 15 106 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 165	1 364

Інші доходи	2240	316	56 342
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 17 612 )	( 29 100 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 1 )	( 57 508 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	0	71 519
збиток	2295	( 31 238 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	71 519
збиток	2355	( 31 238 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(31 238)	71 519

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	916 854	880 717
Витрати на оплату праці	2505	70 659	69 350
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 901	14 994
Амортизація	2515	26 554	24 442
Інші операційні витрати	2520	37 727	40 162
Разом	2550	1 067 695	1 029 665

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Решетняк С. А.

Головний бухгалтер

Куценко Т. П.

<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю Золотоніський маслоробний комбінат	<b>за ЄДРПОУ</b>	<b>КОДИ</b>
			01.01.2023
<b>Територія</b>	Черкаська обл.	<b>за КАТОТТГ</b>	00447824
			UA7104009001 0057400
<b>Організаційно-пра вова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	<b>за КОПФГ</b>	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	<b>за КВЕД</b>	10.51

**Середня кількість працівників:** 493  
**Адреса, телефон:** 19700 м. Золотоноша, Галини Лисенко, буд. 18, (04737) 2-15-29  
**Одиниця виміру:** тис.грн. без десяткового знака  
**Складено** (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	5	5
первісна вартість	1001	876	858
накопичена амортизація	1002	( 871 )	( 853 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	141 911	131 169
первісна вартість	1011	300 682	313 294
знос	1012	( 158 771 )	( 182 125 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	47	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	1 552	453
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	3 843	3 066

Усього за розділом I	1095	147 358	134 740
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	168 606	242 003
Виробничі запаси	1101	27 536	34 260
Незавершене виробництво	1102	7 404	7 087
Готова продукція	1103	133 318	200 354
Товари	1104	348	301
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	28 723	45 726
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	6 169	13 324
з бюджетом	1135	63 876	56 671
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	10
із внутрішніх розрахунків	1145	107 753	458 039
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 047	412
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	45 675	225 609
Готівка	1166	26	15
Рахунки в банках	1167	45 649	225 594
Витрати майбутніх періодів	1170	176	188
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 377	2 030
Усього за розділом II	1195	423 402	1 044 012
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	570 760	1 178 752

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 914	4 914
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	14	14
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	737	737
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	96 194	224 071
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	101 859	229 736
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	12 369	12 369
Інші довгострокові зобов'язання	1515	46 597	106 584
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	58 966	118 953
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	118 733
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4 709	4 541
товари, роботи, послуги	1615	56 668	46 816
розрахунками з бюджетом	1620	681	7 213
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	6 192
розрахунками зі страхування	1625	605	657
розрахунками з оплати праці	1630	2 617	3 734
одержаними авансами	1635	179	1 318
розрахунками з учасниками	1640	136	137
із внутрішніх розрахунків	1645	337 336	638 277
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	5 596	6 798
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1 408	1 839
Усього за розділом III	1695	409 935	830 063
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	570 760	1 178 752

Керівник

Решетняк С. А.

Головний бухгалтер

Фесун О. П.

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
Золотоніський маслоробний комбінатДата  
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
00447824

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

за 2022 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 165 371	1 167 032
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 976 877 )	( 1 120 277 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	188 494	46 755
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	106 845	8 608
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 21 172 )	( 19 352 )
Витрати на збут	2150	( 51 996 )	( 32 298 )
Інші операційні витрати	2180	( 54 583 )	( 18 819 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	167 588	0
збиток	2195	( 0 )	( 15 106 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	511	1 165

Інші доходи	2240	146	316
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 19 254 )	( 17 612 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 18 )	( 1 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	148 973	0
збиток	2295	( 0 )	( 31 238 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	21 096	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	127 877	0
збиток	2355	( 0 )	( 31 238 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	127 877	-31 238

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	987 307	916 854
Витрати на оплату праці	2505	70 046	70 659
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 417	15 901
Амортизація	2515	25 138	26 554
Інші операційні витрати	2520	64 191	37 727
Разом	2550	1 162 099	1 067 695

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000



Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Решетняк С. А.


Головний бухгалтер

Фесун О. П.

Додаток В  
(обов'язковий)

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ  
ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
«ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»)



**Удосконалення  
системи управління витратами  
підприємства молочної промисловості  
(на прикладі товариства з додатковою  
відповідальністю  
«Золотоніський маслоробний комбінат»)**

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-22м

**Марчук В.С.**

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Сметанюк О.А



**Об'єктом дослідження** є процес управління витратами на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та прикладні аспекти процесу управління витратами підприємства молочної промисловості на прикладі товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніський маслоробний комбінат».

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів по вдосконаленню управління витратами на підприємстві молочної промисловості з метою підвищення його ефективної діяльності.**

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат управління витратами підприємства;
- визначити особливості системи управління витратами на підприємствах молочної галузі;
- обґрунтувати методичне забезпечення системи управління витратами підприємства
- аналітично оцінити стан та перспективи розвитку молочної галузі в Україні;
- надати загальну характеристику та оцінити фінансово-економічний стан і результати господарювання ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2020-2022 рр.
- проаналізувати систему управління витрат на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»
- обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управління витратами підприємств молочної галузі;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

**Новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних основ та вдосконалення методико-прикладних положень щодо визначення векторів управління витратами виробництва на підприємствах молочної галузі.**


Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що становлять наукову новизну, полягають в тому, що:

**Удосконалено**

- теоретичний підхід до поняття «управління витратами», як комплексного процесу формування витрат із застосуванням дієвих принципів, методів та прийомів контролю над перевитрачанням, яке на відміну від існуючих, виходить за межі традиційного впливу на витрати лише в процесі виробництва та поширюється на всі можливі витрати, які виникають або потенційно можуть з'явитися у фінансово-господарській діяльності підприємства.

**Дістало подальшого розвитку**

- методичний підхід до управління витратами, який ґрунтується на врахуванні місць виникнення витрат - центрів відповідальності, що дозволяє визначити «вузькі» місця формування витрат виробництва, прогнозувати зростання витрат з метою подальшого розвитку підприємства.

- 
- ▶ Основні положення дослідження доповідалися на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку», м. Дніпро та Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.
  - ▶ Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 2 публікаціях у збірниках тез доповідей конференцій

Таблиця 1 – Трактування поняття «витрати»

Автор	Визначення витрат
О. Біла [19, с. 196]	Витрати – це виражені в грошовій формі поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів на виробництво продукції.
М. Грещак [20, с. 37]	Витрати – це обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому вимірі для досягнення певної мети – це витрати підприємства.
С. Ковтун [21, с. 115]	Витрати – це грошове вираження використання виробничих ресурсів, у результаті якого здійснюється виробництво і реалізація продукції.
Г. Козаченко [22, с. 131]	Витрати – це загальноекономічна категорія, яка характеризує використання різних речовин та сил природи в процесі господарювання.
Є. Овчаренко [23, с. 43]	Витрати підприємства формуються в процесі використання ресурсів при здійсненні певної його діяльності. Вони мають цільову спрямованість.
М. Скрипник [24]	Витрати – це грошова оцінка вартості матеріальних, трудових, фінансових, природних, інформаційних та інших видів ресурсів на виробництво та реалізацію за певний період часу.
Ю. С. Цал-Цалко [25, с. 205]	Витрати – це спожиті затрати, тобто збільшення зобов'язань чи зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу (фінансового результату) звітного періоду.



Таблиця 2 - Характерні відмінності понять «затрати» і «витрати» [32]

Ознака	Затрати	Витрати
Вплив на зміни в капіталі	$\uparrow A + \downarrow A$ або $\uparrow A + \uparrow Z$ $K = A - Z$ не впливають на капітал	$\downarrow A$ або $\uparrow Z$ $\downarrow A - Z = \downarrow K$ $A - \uparrow Z = \downarrow K$ впливають на капітал
Час визнання	Час використання ресурсів (стосується будь-якого витрачання ресурсів)	Час реалізації продукції (стосується тих ресурсів, які ставляться у відповідність доходам)
	Передують продажу продукції	Відносяться на продану продукцію чи товари
	Збільшення одних активів зі зменшенням інших; збільшення активів і збільшення зобов'язань	Зменшення активів або збільшення зобов'язань
Процес життєвого циклу продукту	Виробництво	Продаж
Базові умови визнання	Достовірна оцінка; документальне підтвердження	Дотримання принципу відповідності доходів і витрат

Таблиця 3 – Класифікація витрат підприємства за основними ознаками

Ознака класифікації	Елементи класифікації
За економічним змістом	1. Матеріальні витрати. 2. Витрати на оплату праці. 3. Відрахування на соціальні потреби. 4. Амортизація. 5. Інші витрати
За напрямом діяльності підприємства	1. Промислова. 2. Транспортна. 3. Комерційна
За ступенем залежності від обсягів виробництва	1. Умовно-змінні витрати (залежать від обсягів виробництва). 2. Умовно-постійні (не залежать від обсягу виробництва або змінюються непропорційно змінюванню обсягів виробництва)
За способом віднесення на собівартість одиниці продукції, робіт, послуг	1. Прямі, безпосередньо відносяться на собівартість продукції. 2. Непрямі, опосередковано належать до собівартості продукції
За статтями калькуляції	1. Сировина і матеріали. 2. Куплені вироби, напівфабрикати і послуги виробничого характеру сторонніх організацій. 3. Паливо та енергія на технологічні цілі. 4. Заробітна плата робітників. 5. Відрахування на соціальні потреби. 6. Витрати на підготовку й освоєння виробництва. 7. Загальнопромислові витрати. 8. Загальногосподарські витрати. 9. Втрати від браку продукції. 10. Інші виробничі витрати. 11. Витрати, пов'язані з продажем продукції
За складом витрат	1. Прості (одноразові). 2. Комплексні (складні)

Ознака класифікації	Елементи класифікації
За відношенням до технологічного процесу	1. Основні. 2. Накладні (витрати на організацію виробництва та управління).
Стосовно процесу виробництва	1. Витрати предметів праці. 2. Витрати засобів праці. 3. Витрати живої праці
За участю в процесі виробництва	1. Витрати виробничі. 2. Витрати на реалізацію продукції (комерційні)
За періодичністю виникнення	1. Одноразові. 2. Поточні 3. Періодичні
За процесом планування	1. Заплановані. 2. Незаплановані
За ступенем готовності продукції	1. Витрати на готову продукцію (роботи, послуги). 2. Витрати в незавершеному виробництві
За об'єктом управління	1. Витрати за географічними сегментами. 2. Витрати в місцях їх виникнення. 3. Витрати в центрах витрат. 4. Витрати в центрах відповідальності
За періодом	1. Витрати майбутніх періодів (відкладені витрати). 2. Зарезервовані витрати
За функцією управління	1. Виробництво 2. Маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, збут.

Таблиця 4 – Підходи до визначення поняття «управління витратами»

Автор, джерело	Визначення
Голов С.Ф. [7]	Специфічна функція управління, яка забезпечує планування, організацію, мотивацію, контроль та регулювання витрат діяльності; принципово нова система, яка дає змогу чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати
М. Грещак [20, с. 37]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за місцями виникнення, ресурсами, роботами, об'єктами та часом здійснення в напрямі досягнення й підтримання їх мінімального рівня, з урахуванням стратегічних установок підприємства, та безперервного пошуку шляхів зниження отримуваних значень
С. Ковтун [21, с. 115]	Метою управління витратами треба визнати не їх мінімізацію, що може призвести до скорочення виробництва, а ефективніше використання ресурсів підприємства, їхню економію та максимізацію віддачі на всіх етапах виробничого процесу
Г. Козаченко [22, с. 131]	Управління витратами – засіб досягнення підприємством економічного результату, який не зводиться лише до зниження витрат, але й поширюється на всі елементи управління
Є. Овчаренко [23, с. 43]	Процес управління витратами направлений на формування собівартості в попередньому і поточному режимах та поточному втручанні в діяльність підприємства у разі виявлення відхилень від бажаного стану
В. М. Панасюк [35, с. 109]	Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат підприємства
С.В. Ковтун, Н.Н. Ткачук, С.М. Савлук [36, с. 346]	Здійснення конкретних заходів з оптимізації співвідношення «затрати-результат», забезпечує досягнення підпорядкованих цілей шляхом регулювання процесів, що становлять господарську діяльність

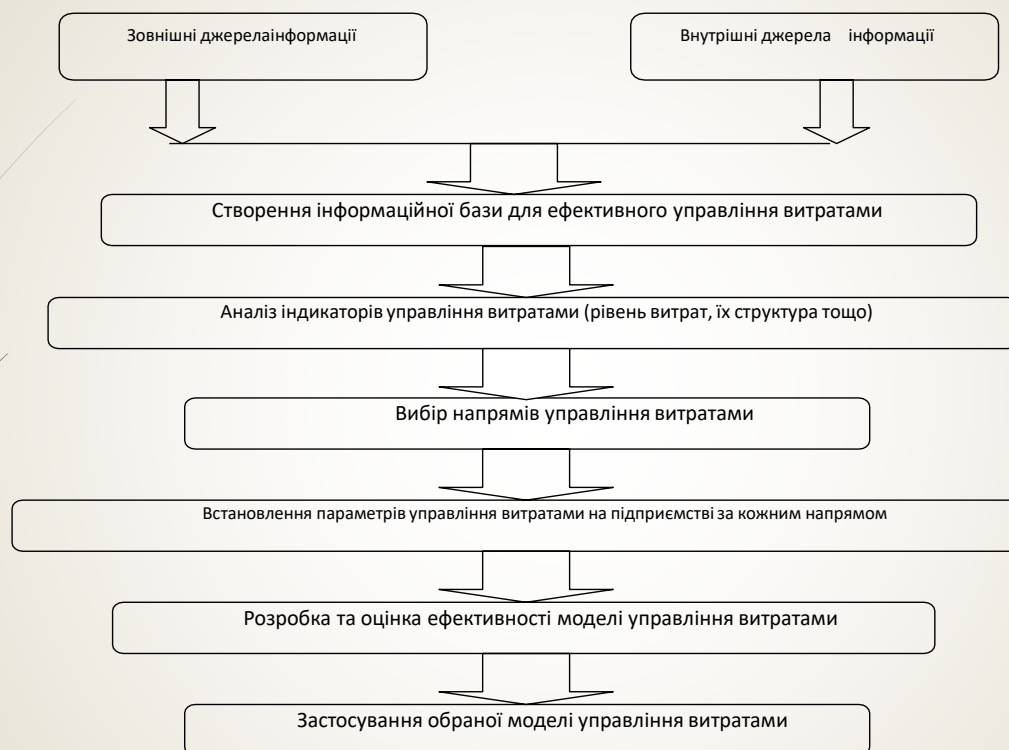


Рисунок 1 – Етапи реалізації механізму управління витратами на підприємствах

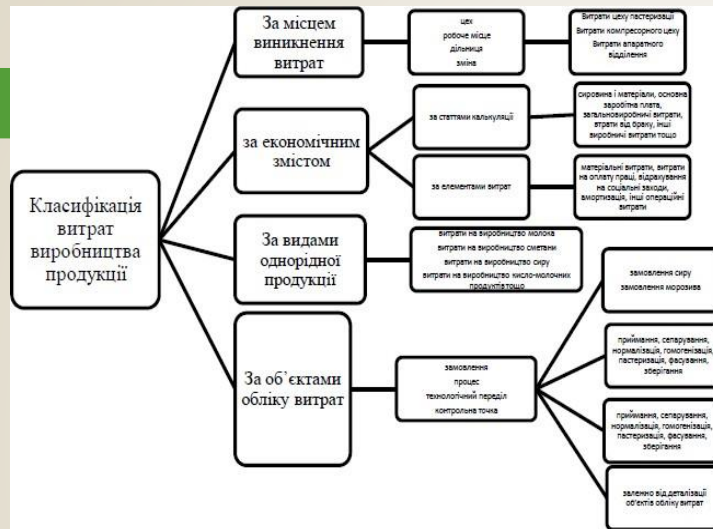


Рисунок 2 - Класифікація виробничих витрат молокопереробного підприємства

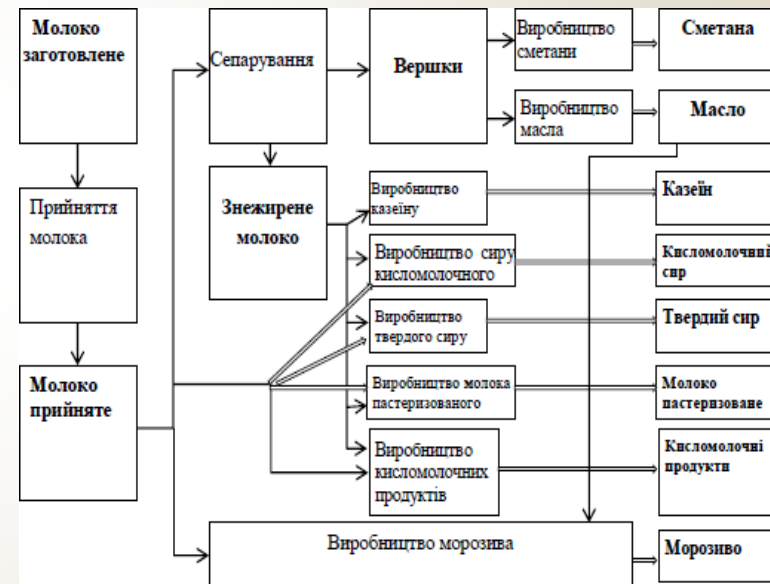
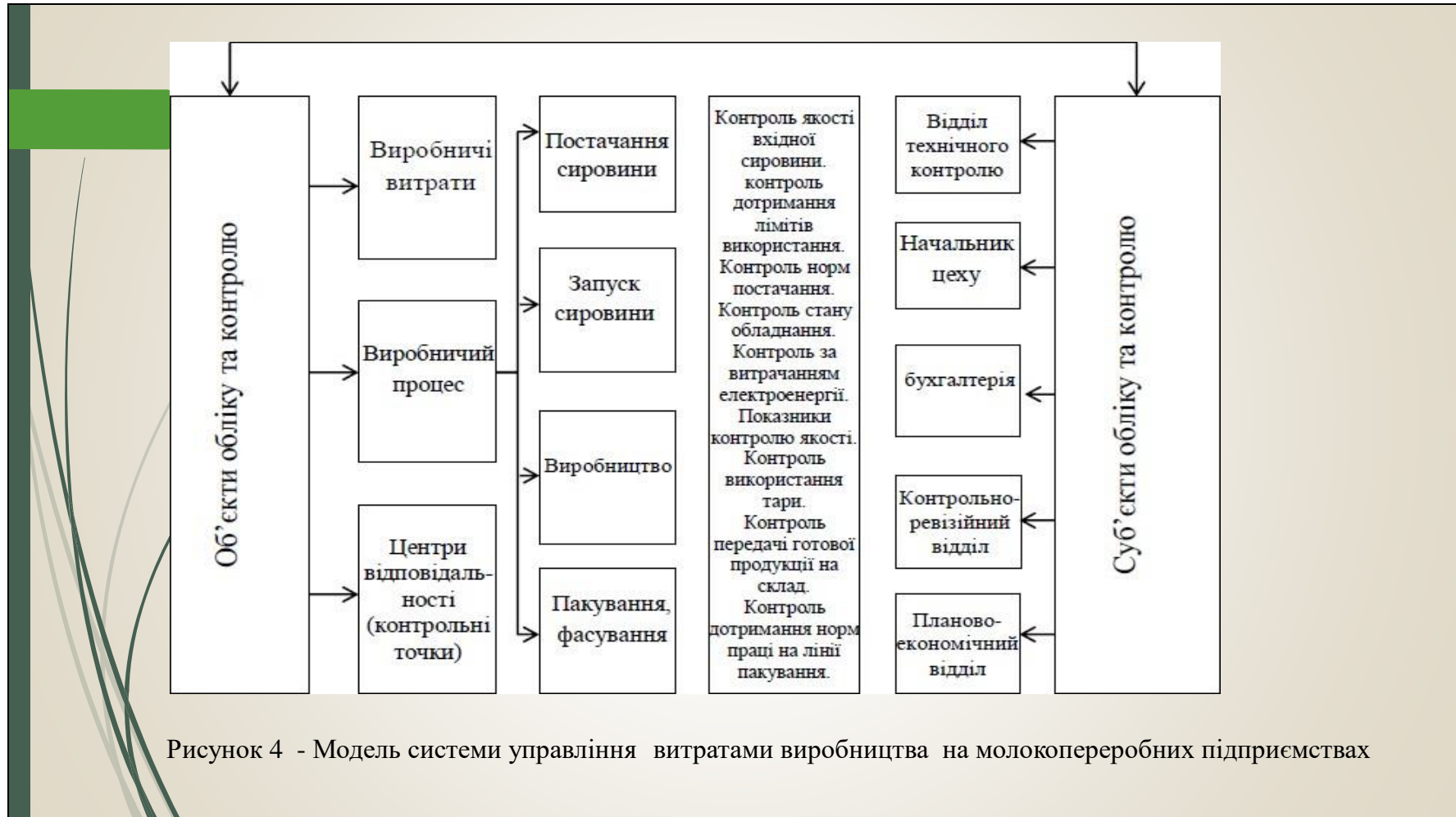


Рисунок 3 - Технологія переробки молока







Таблиця 5 - Особливості методів аналізу витрат підприємства [47]

Назва	Перевага	Недолік
Директ-костинг	визначення рентабельності підприємства та найнижчої ціни продукту; завдяки скороченню статей витрат спрощується форма обліку і контролю; увага зосереджена на впливі постійних витрат на прибуток; дані отримуються за рахунок постійної звітності; попри масовий випуск товарів на ринок, можливо керувати обсягом їх виробництва.	унеможливує формування якісної фінансової звітності і оподаткування; зона збитковості під постійною загрозою наближення; врахування виключно виробничої собівартості під час обліку.
ABC - аналіз	усебічне обґрунтування накладних витрат щодо окремого товару; чіткий розрахунок собівартості; отримання даних відбувається пара лельно з формуванням витрат.	розгляд та групування товарів лише однієї категорії; не враховується якісна ознака товарів та вплив зовнішніх факторів.
XYZ – аналіз	простота; наочність; автоматизація	неточність обрахунків; чим масштабніша товарна номенклатура, тим менш обґрунтованим буде висновок
CVP-аналіз	визначення заданого фінансового результату; простота; наочність; оперативність.	поділ витрат на змінні з лінійним впливом обсягу продукту, і постійні, яким не притаманна така залежність, що викликає труднощі в реальному житті; зміна факторів моделі може докорінно змінити кінцевий результат; впливає з основоположення про те, що продуктивність праці не залежить від величини й не прив'язана до плинності часу, але безпосередньо визначає змінні витрати.
Таргет-костинг	забезпечення необхідного рівня ціни; врахування думки й зацікавленості виробника й споживача; завищення товарної ціни мало ймовірна.	використання лише на постійній основі, а не за виникненням потреби; переорієнтація стратегії діяльності підприємства; тісна взаємозалежність діючих підрозділів, пов- на усвідомленість робітників щодо спільної цілі.
ФВА	ґрунтовне дослідження вартості продукту; покращення операцій високої вартості в розрізі ефективності.	легковажність на етапі збору даних щодо джерел інформації; наявність відповідного програмного забезпечення.



Таблиця 6 - Показники ефективності витрат операційної діяльності

Показник	Розрахункова формула
Розрахунок на основі валового і операційного прибутку	
Рентабельність реалізованої продукції	ВП/Св
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	Св/ВП
Рентабельність операційних витрат	ОП/(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)
Коефіцієнт окупності операційних витрат	(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)/ОП
Рентабельність адміністративних витрат	ОП/АВ
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	АВ/ОП
Рентабельність витрат на збут	ОП/ВЗ
Коефіцієнт окупності витрат на збут	ВЗ/ОП
Розрахунок на основі чистого прибутку	
Рентабельність змінних витрат	ЧП+Св
Коефіцієнт окупності змінних витрат	Св/ЧП
Рентабельність постійних витрат	ЧП/(АВ+ВЗ+ІОВ)
Коефіцієнт окупності постійних витрат	(АВ+ВЗ+ІОВ)/ЧП
Рентабельність адміністративних витрат	ЧП/АВ
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	АВ/ЧП
Рентабельність витрат на збут	ЧП/ВЗ
Коефіцієнт окупності витрат на збут	ВЗ/ЧП
Рентабельність операційних витрат	ЧП/(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)
Коефіцієнт окупності операційних витрат	(Св+АВ+ВЗ+ІОВ)/ЧП

Умовні позначення:

ВП - валовий прибуток,

Св - собівартість реалізованої продукції,

АВ - адміністративні витрати,

ВЗ - витрати на збут,

ІОВ - інші операційні витрати

ОП - прибуток від операційної діяльності,

ЧП - чистий прибуток.



Рисунок 6 – Надлишок/дефіцит молока в країнах

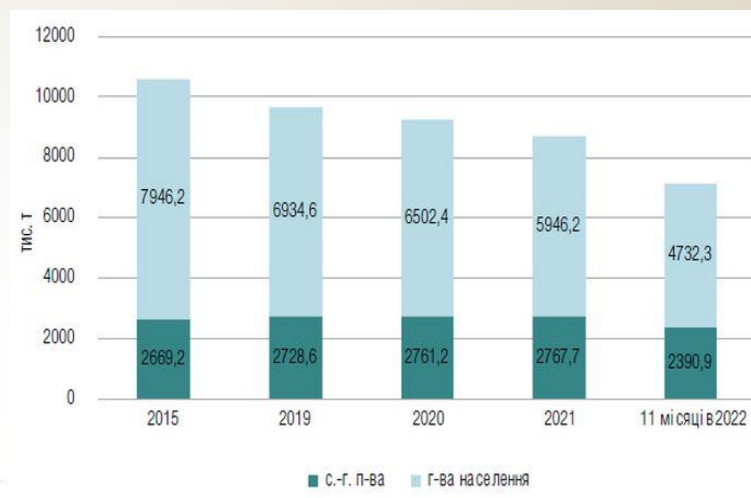


Рисунок 7 - Динаміка виробництва молока

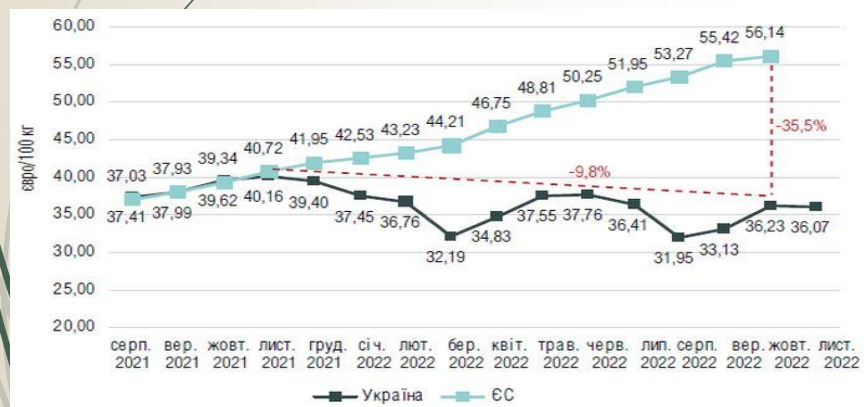


Рисунок 8 - Динаміка цін на молоко з умістом жиру - 4%, білка 3,3% [58]



Рисунок 9 - Динаміка зовнішньої торгівлі молочними продуктами [57]

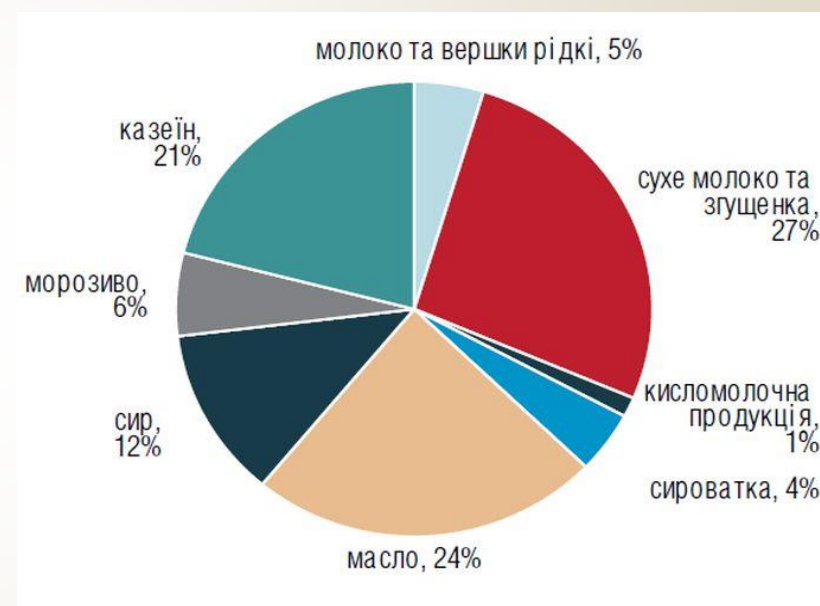


Рисунок 10 - Структура експорту молочних продуктів у січні-листопаді 2022 р. у грошовому вираженні [58]

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» - одне із найкращих підприємств молокопереробної промисловості України. Середня кількість працівників за 2022 рік становить 439 осіб.



Поєднання солідного досвіду молочного виробництва та знань молодих спеціалістів дозволили виробити власну, «особливу» технологію виробництва сухих молочних сумішей та масла.

Сьогодні Золотоніський маслоробний комбінат виробляє продукцію під торговими марками: «Златокрай», «Здорово», «Пирятин», «Славія», "Altyn Orda", «Достойний вибір», «Княжна», "МААС", "Pan Smetankoфф", "Dobraya Yana", "Яготинське".

Продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» на сьогоднішній день має дозвіл експортуватися більш як до 40 країн світу.



- Засновано ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» у 1932 р.
- «Золотоніський маслоробний комбінат» розташований на околиці міста Золотоноша, в екологічно чистій місцевості. Підприємство введено в експлуатацію в листопаді 1982 року.
- Золотоніський маслоробний комбінат увійшов до складу Групи компаній «Молочний альянс» у 2000 році.
- У 2006 році на підприємстві встановлено нову технологічну лінію для виробництва твердих сирів. Сьогодні Золотоніський маслоробний комбінат — це високорозвинене підприємство з повністю автоматизованим процесом.
- У січні 2016 року маслокомбінат отримав дозвіл на експорт своєї продукції до країн ЄС.



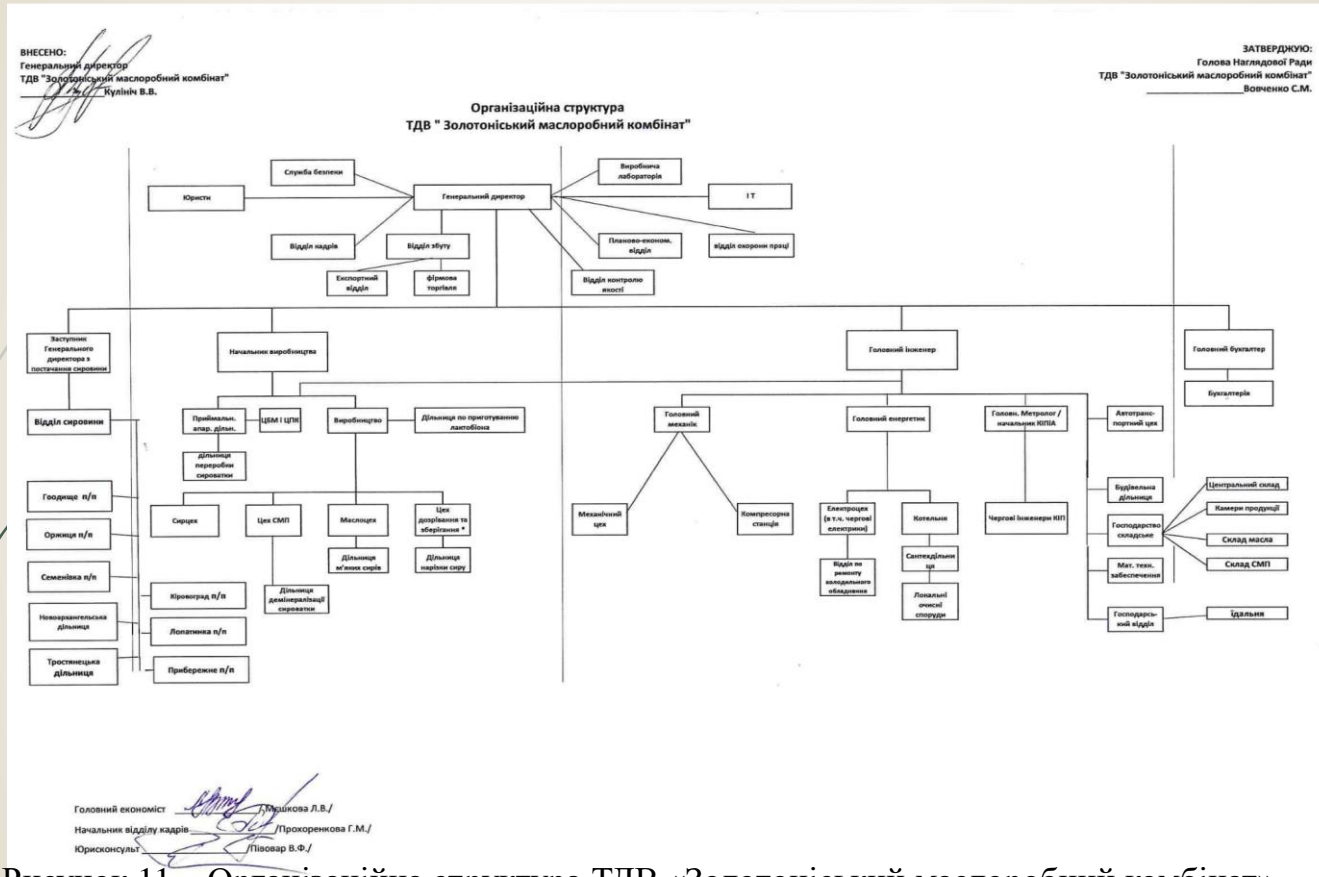


Рисунок 11 – Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Таблиця 7 - Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

№з/п 1	Основні види продукції 2	Обсяг виробництва									Обсяг реалізованої продукції								
		у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї виробленої продукції			у натуральній формі (фізична одиниця виміру)			у грошовій формі (тис.грн)			у відсотках до всієї реалізованої продукції		
		2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
1	сир твердий	117,68	117,68	936,10	14738,25	15941	145370,7	0,8	0,9	13,9	155,01	110	1506,5	19412,18	14910,8	234167,8	1,1	0,8	20,2
2	масло вершкове	3075,01	2317,7	1798	412018,7 9	305707,5 6	318059,2	20,78	18,1	30,5	2665,33	2870,3	2002,1	357125,9 5	378596,2	349458,2	18,9	19,8	30,3
3	сирний продукт	6026,53	6718,2	3208,5	400401,5 4	528950,1	387310,5	40,73	52,4	37,1	6273,46	6885,8	3816	419807,6 5	542145,9	459979,7	44,5	47,5	39,8
4	суха молочна сироватка	3638,87	3415,3	2203,7	84531,65	102992,9 6	85061,5	24,59	26,6	8,1	4637,58	3290,8	1597	107731,8 9	99238,5	61564,8	32,9	22,7	5,3
5	молоко сухе знежирене	1638	3,7	907	99028,21	251,21	108522,2	11,07	0	10,4	76,33	1095	425,2	4614,48	74345,9	49319,6	0,5	7,6	4,4
6	сухе цільне молоко	10,70	0	0	1011,85	0	0	0,07	0	0	12,61	3,7	0	1192,89	398,5	0	0,1	0	0
7	сир м'який	290,89	243,5	0	28060,31	25841,69	0	1,97	1,9	0	272,31	238	0	26268,72	25258	0	1,9	1,6	0
8	<b>Разом</b>	<b>14797,7</b>	<b>12816,1</b>	<b>9053,3</b>	<b>1039790,6</b>	<b>979684,5</b>	<b>1044324,1</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>14092,6</b>	<b>14493,6</b>	<b>9346,8</b>	<b>936153,8</b>	<b>1134893,8</b>	<b>1154490,1</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Таблиця 8 – Аналіз динаміки активів та джерел їх фінансування на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення значень 2021 року від 2020 року		Відхилення значень 2022 року від значень 2021 року	
				абс. тис. грн	відносне, %	абс. тис. грн	відносне, %
Необоротні активи	181341,5	150961,5	141049,0	-30380	-16,8	-9912,5	-6,6
Оборотні активи	508896,5	503644,0	733707,0	-5252,5	-1,0	230063	45,7
Необоротні активи, утримувані для продажу	0	0	0	0	-	0	-
Усього активів	690238,0	654605,5	874756,0	-35632,5	-5,2	220150,5	33,6
Власний капітал	97287,5	117453,0	165797,5	20165,5	20,7	48344,5	41,2
Довгострокові зобов'язання й за забезпечення	83825,0	69440,0	88959,5	-14385	-17,2	19519,5	28,1
Поточні зобов'язання й за забезпечення	509125,5	467712,5	619999,0	-41413	-8,1	152286,5	32,6
Усього пасивів	690238,0	654605,5	874756,0	-35632,5	-5,2	220150,5	33,6



Таблиця 9 – Аналіз результатів господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	Роки			Відхилення значень 2021 р. від 2020 р.		Відхилення значень 2022 р. від 2021 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	999 229	1 167 032	1 165 371	167 803	16,8	-1 661	-0,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	891 411	1 120 277	976 877	228 866	25,7	-143 400	-12,8
Валовий прибуток, тис. грн	107 818	46 755	188 494	-61 063	-56,6	141 739	303,2
Адміністративні витрати, тис. грн	18 028	19 352	21 172	1 324	7,3	1 820	9,4
Витрати на збут, тис. грн	24 906	32 298	51 996	7 392	29,7	19 698	61,0
Інші операційні витрати, тис. грн	21 903	18 819	54 583	-3 084	-14,1	35 764	190,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	100 421	-15 106	167 588	-115 527	-115,0	182 694	-1209,4
фінансові доходи, тис. грн	5 770 6	1 481	657	-56 225	-97,4	-824	-55,6
Фінансові витрати, тис. грн	29 100	17 612	19 254	-11 488	-39,5	1 642	9,3
Інші витрати, тис. грн	57 508	1	18	-57 507	-100,0	17	1700,0
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	0	0	21 096	0	-	21 096	-
Чистий прибуток, тис. грн	71 519	-31 238	127 877	-102 757	-143,7	159 115	-509,4

Таблиця 10 – Аналіз елементів операційних витрат

	Роки			Структура витрат, %			Зміни значень				Зміни у структурі	
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2021 року від 2020 року		2022 року від 2021 року		2021 року від 2020 року	2022 року від 2021 року
							абсолютне, тис. грн	відносне, %	абсолютне, тис. грн	відносне, %		
Матеріальні затрати	880717	916854	987307	85,5	85,9	85,0	36 137	4,1	70 453	7,7	0,3	-0,9
Витрати на оплату праці	69350	70659	70046	6,7	6,6	6,0	1 309	1,9	-613	-0,9	-0,1	-0,6
Відрахування на соціальні заходи	14994	15901	15417	1,5	1,5	1,3	907	6,0	-484	-3,0	0,0	-0,2
Амортизація	24442	26554	25138	2,4	2,5	2,2	2 112	8,6	-1 416	-5,3	0,1	-0,3
Інші операційні витрати	40162	37727	64191	3,9	3,5	5,5	-2 435	-6,1	26 464	70,1	-0,4	2,0
<b>Разом</b>	<b>1029665</b>	<b>1067695</b>	<b>1162099</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>38 030</b>	<b>3,7</b>	<b>94 404</b>	<b>8,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Таблиця 11 - Інформація про собівартість реалізованої продукції

№ з/п	Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (у відсотках)		
		2020	2021	2022
1	Сировина	73,3	71,4	64,4
2	Транспортно-заготівельні витрати	12,11	7,3	5

Таблиця 12 - Характеристика управлінських рішень відповідно до стану зовнішнього середовища

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища				
	S1	S2	S3	S4	S5
A1	165967	157669	149785	142296	135181
A2	26368	25354	23832	23356	22392
A3	4516	4343	3995	3734	3661
A4	11002	10579	9944	9732	9309
Имовірність стану середовища	0,5	0,25	0,15	0,1	0,05

Таблиця 13 - Вибір оптимального рішення за критерієм Байеса

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					V (Ai, Si) * Pj	max V (Ai, Si) * Pj
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	165857,15	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	26552,5	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	4499,45	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	11076	

Таблиця 14 - Вибір оптимального рішення за критерієм Лапласа

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					1/ΣV (Ai, Sj)	max i {1/n (Ai, Si)}
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	250299	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	40434	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	6750	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	16856	

Таблиця 15 - Вибір оптимального рішення за критерієм Гурвіца

Варіант управлінських рішень	Варіант стану середовища					α*maxj V (Ai, Si) + (1-α) minj V (Ai, Si)	max {α*maxj V (Ai, Si) + (1-α) V minj V (Ai, Si)}
	S1	S2	S3	S4	S5		
A1	165967	157669	149785	142296	135181	153652	A1
A2	26368	25354	23832	23356	22392	22392	
A3	4516	4343	3995	3734	3661	4174	
A4	11002	10579	9944	9732	9309	10349	

Таблиця 18 - Проінспектовані підприємства Республіки Польща імпорт молока яких дозволено

Назва підприємства	Вид продукції	Дата надання дозволу
"Ovita Nutricia" Sp.z.o.o., м. Ополе, вул. Марка Емельніці, 1.	Молоко і молокопродукти	22.02.2012
POLSKAMP Sp. z o. o. 05-462 Duchnow, Wiazowna Szosa Minska 36 Polska PL 14170603 WE	Молоко і молокопродукти	16.07.2018
WEDMAS Sp. z. o. o. 56-200, GORA, Chroscina, 3 PL 02047901 WE	Молоко і молокопродукти	18.06.2019
ADROS SP.Z.O.O. PL 30200502 WE Великопольське воєводство, м. Добрізка	Молоко і молокопродукти	15.04.2019

Таблиця 20 - Транспортні витрати на перевезення молоко-сировини від постачальників Республіки Польща

Назва підприємства	Тонаж	км	Норма списання, л/100 км	Вартість перевезення, грн
"Ovita Nutricia"	20	1052	38	21967
"POLSKAMP"	20	760	38	15884
"WEDMAS"	20	707	38	14630
"ADROS"	20	1050	38	21945

Таблиця 19 - Оцінка страхових постачальників Республіки Польща

№	Назва підприємства	Напрямок	км	Час у дорозі, год	Мах %
1	"Ovita Nutricia"	м. Ополе	1052	12,1	100,0
2	"POLSKAMP"	м. Духнов	760	10,2	84,3
3	"WEDMAS"	м. Жешув	707	10	82,6
4	"ADROS"	м. Добрізка	1050	12	99,2

Таблиця 21 – Прогноз результатів операційної діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Період	Чистий дохід від реалізації	Собівартість реалізованої продукції	Валовий прибуток
I півріччя 2024	670088,3	561704,3	108384,1
II півріччя 2024	703592,7	589789,5	113803,3
I півріччя 2025	738772,4	619279,0	119493,4
II півріччя 2025	775711,0	650242,9	125468,1

Таким чином, за умов порушення ланцюгу поставок досліджуване підприємство за рахунок переходу на імпорتنу молоко-сировину польських постачальників може забезпечити себе від втрати 30% валового прибутку, що складає 66656,2 тис. грн ( 222187, 3 тис. грн\* 30% ) .



**ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!**

