

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

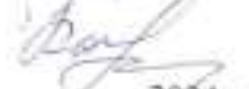
Бакалаврська дипломна робота на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)**

Виконав: студент 4 курсу, групи Пз-20бз
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Поліщук В. О. 

Керівник: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

Кавецький В. В. 

« 06 » 06 2024 р.

Рецензент: Ткачук А. М.

к.е.н., доцент каф. ЕПВМ 

« 07 » 06 2024 р.

Допущено до захисту 

Завідувач кафедри ЕПВМ проф. Мороз О. О.

« 8 » червня 2024 р.

Вінниця ВНТУ 2024

Вінницький національний технічний університет
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
 Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту
 Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)
 Галузь знань – Управління та адміністрування
 Спеціальність – 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
 Освітньо - професійна програма – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ
 завідувач кафедри ПІІМ
 д.е.н., професор Мороз О. О.

AM
 «18 березня» 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Поліщук Вероніці Олегівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення політики управління витратами на підприємстві (на прикладі акціонерного товариства «Житомирський маслозавод»)»

керівник роботи Кавецький Вячеслав Валерійович, к.е.н., доцент,
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, академічне звання)

затверджені наказом ВНТУ від «18» березня 2024 р.

2. Термін подання студентом роботи: 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Підручники, посібники, які містять теоретичні відомості по темі роботи, періодичні видання, статистичні дані.

4. Зміст текстової частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Класифікація витрат підприємства. Система аналізу матеріальних витрат підприємства. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод». Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод». Аналіз структури витрат за елементами на АТ «Житомирський маслозавод». Структура операційних витрат АТ «Житомирський маслозавод». Структура витрат на виробництво та переробку на одиницю продукції на АТ «Житомирський маслозавод». Планова структура витрат на виробництво та переробку продукції на АТ «Житомирський маслозавод». Схема логістичної системи на молокопереробному підприємстві. Логістична частина організаційної структури управління АТ «Житомирський маслозавод».

(зворотна сторона)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Кавецький В. В., доцент каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 18 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Пр.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)	11.03. 2024 р.	
2	Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР (1-й розділ БДР)	12.04. 2024 р.	
3	Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР (2-й розділ БДР)	03.05. 2024 р.	
4	Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР (3-й розділ БДР)	24.05. 2024 р.	
5	Нормоконтроль. Попередній захист БДР	03.06 2024 р.	
6	Рецензування БДР	07.06. 2024 р.	
7	Захист БДР	10-27.06. 2024 р.	

Студент


(підпис)

Поліщук В. О.

Керівник роботи


(підпис)

Кавецький В. В.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Економічний зміст та види витрат	5
1.2. Політика управління витратами на підприємстві	11
1.3. Обґрунтування методики оцінки ефективності управління витратами підприємства	18
2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	25
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод»	25
2.2. Аналіз показників ефективності управління витратами на АТ «Житомирський маслозавод»	31
2.3. Аналіз системи управління на АТ «Житомирський маслозавод»	39
3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	44
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління витратами на АТ «Житомирський маслозавод»	44
3.2. Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління на АТ «Житомирський маслозавод»	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТОК А Фінансова звітність підприємства	69
ДОДАТОК Б Ілюстративний матеріал	82
ДОДАТОК В. Протокол перевірки дипломної роботи	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У ринкових умовах важливо для вітчизняних підприємств не лише вижити в умовах загостреної конкуренції, а й забезпечити свою конкурентоспроможність. Однією з ефективних стратегій є стратегія зниження витрат. Контроль за виконанням цієї стратегії важливий вже з моменту вибору партнерів та постачальників сировини, а також при виборі технологій виробництва. Витрати потрібно враховувати на кожному етапі виробництва та реалізації продукції, щоб знайти можливості зниження собівартості та сформуванню вигідну цінову політику для споживачів і виробників. Врахування інтересів обох сторін допоможе забезпечити підприємству необхідний рівень прибутковості та конкурентоспроможності. Отже, беручи до уваги важливість задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, яке є головною метою підприємства, можна зробити висновок, що дана тема є актуальною.

Велику увагу управлінню витратами підприємства приділяють такі автори, як Бутинець Ф.Ф., Болух М.А., Іващенко В.І., Шегда А.В., Калина А.В., Кіндрацька Г.І., Кононенко О., Лахтіонова Л.А., Митрофанов Г.В., Кірейцева Г.Г. В цілому питання управління витратами розглядається багатьма науковцями, однак слід приділити особливу увагу його практичному застосуванню.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління витратами на підприємстві.

Завдання даної роботи полягають у наступному:

- викладення теоретичних основ сутності витрат підприємства, політики управління витратами та методики аналізу ефективності цієї політики;

- характеристика об'єкту дослідження та основних показників його діяльності;
- оцінка показників ефективності управління витратами об'єкту дослідження;
- аналіз політики управління об'єкту дослідження;
- розробка пропозицій по підвищенню ефективності управління витратами об'єкту дослідження та в цілому його системи управління.

Об'єктом дослідження в дипломній роботі є витрати підприємства.

Предмет дослідження. Предмет дослідження – методи та політика управління витратами на підприємстві.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань були використані такі методи дослідження: статистичні методи, методи індукції, дедукції, синтезу, аналізу, порівняння. Для відображення інформації використовувалися табличний та графічні методи.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст та види витрат

Проблема зменшення витрат на підприємстві, і відповідно, собівартості, завжди стоїть на першому місці. Основна мета будь-якої діяльності полягає у здобутті прибутку. Щоб визначити кінцевий результат прибутку, необхідно проводити облік і аналіз затрат. Управління підприємством неможливе без урахування затрат, оскільки це впливає на всі економічні закономірності та механізми, що відбуваються на підприємстві.

Зниження витрат на підприємстві можна відстежити у зв'язку між всіма процесами, що відбуваються на ньому. Підприємство є системою, в якій всі процеси взаємопов'язані. Наприклад, якщо частка заробітної плати у виробничих витратах зменшиться, то зросте частка закуплених комплектуючих матеріалів та напівфабрикатів [17].

Управління затратами є важливим елементом управління підприємством, але воно неможливе без їх аналізу. Аналіз затрат має велике значення, оскільки дозволяє виявити тенденції змін, рівень виконання планів, вплив факторів на зменшення та збільшення затрат. На основі цього можна оцінити ефективність роботи підприємства та встановити резерви зменшення собівартості продукції.

Аналіз затрат дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо вилучення застарілих виробів з виробництва, визначення ціни продукції, рентабельності, внутрішньо-господарських відносин та доцільності організаційно-технічних заходів. Терміни "затрати" і "собівартість" об'єднуються в понятті "затрати виробництва" [33].

У Ниповому положенні щодо планування, обліку та калькулювання собівартості продукції в промисловості, витрати також розглядаються як

собівартість. Собівартість промислової продукції (робіт, послуг) - це сума грошей, яку підприємство витрачає на її виробництво, включаючи витрати на матеріали та оплату праці. Загальна собівартість включає в себе витрати на виробництво та збут продукції.

Затрати розглядаються різними економістами з різних перспектив. Вивчення затрат пов'язане з розумінням вартості найманої праці, яка впливає на витрати підприємства. Затрати на працю розглядаються як витрати суспільства, а витрати на виробництво становлять менший обсяг, ніж суспільні витрати на неоплачену додаткову працю.

Західні економісти включають прибуток підприємця до затрат, розглядаючи його як компенсацію за ризик. Затрати на виробництво, які включають середній прибуток, вважаються економічними затратами.

Існує складна класифікація витрат, яка допомагає в управлінні ними та у калькулюванні собівартості продукції для різних управлінських потреб.

Згідно з Типовим положенням [4] витрати на виробництво класифікуються за такими ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва, цеху, дільниці, службові витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію
За видами продукції, робі, послуг	Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію
За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції
За способами перенесення вартості на продукцію	Витрати прямі, непрямі
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Витрати умовно-змінні, умовно-постійні
За календарними періодами	Витрати поточні, одноразові

Перший ознака класифікації витрат (за місцем виникнення) також тлумачиться як розподіл витрат відповідно до їх приналежності до виду діяльності. В економічній практиці види виробничої діяльності поділяються на основну, допоміжну та непромислове господарство [4].

До основної виробничої діяльності належать цехи та дільниці, які безпосередньо беруть участь у виготовленні продукції.

Допоміжна виробнича діяльність призначена для обслуговування цехів основної виробничої діяльності, виконання ремонтних робіт з основних фондів, забезпечення інструментами, запасними частинами для ремонту устаткування, різними видами енергії, транспортними та іншими послугами. До цієї категорії належать ремонтні цехи, експериментальні, енергетичні, транспортні та інші підрозділи.

До непромислового господарства відносяться неза заводський транспорт, житлово-комунальне господарство, культурно-побутові заклади та інші культурні підрозділи, які беруть участь у виробництві продукції. Усі витрати на виробництво включаються до собівартості товарів.

Витрати класифікуються за економічними елементами та за статтями калькуляції. Елементи витрат - це економічно однорідні види витрат (рис. 1.1).

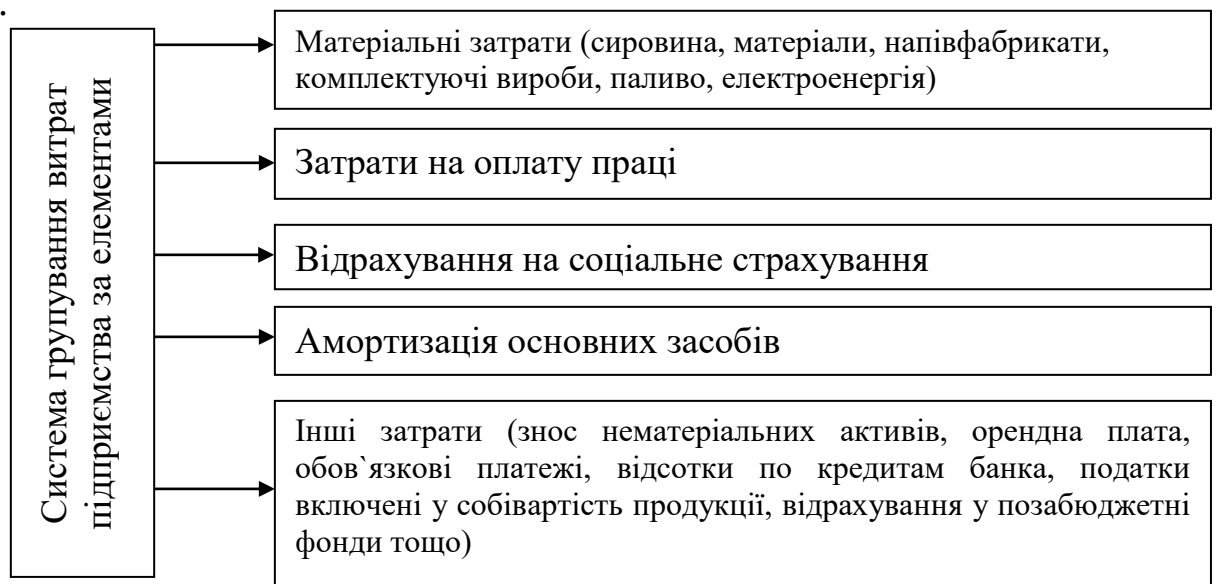


Рисунок 1.1 – Групування витрат підприємства за елементами

Групування витрат за елементами є важливим для вивчення матеріальних, енергетичних, працезатратних та капітальних витрат і встановлення впливу технічного прогресу на їх структуру. Розподіл витрат за елементами необхідний для визначення їх структури, ваги окремих витрат, розміру національного доходу тощо. Це використовується для розробки бюджетів, нормативних баз виробництва, а також для аналізу. План групування витрат є основою формування багатьох економічних параметрів і визначення ефективності виробництва. Кожна галузь має свої власні особливості структури витрат за елементами [34].

Витрати за статтями калькуляції охоплюють витрати на окремі види виробів і основне та допоміжне виробництво. Групування витрат за статтями калькуляції показує, де, на які цілі та в якому обсязі використовуються ресурси (рис. 1.2). Це необхідно для розрахунку собівартості окремих видів виробів у багатомономенклатурному виробництві, встановлення центрів накопичення витрат та пошуку резервів їх зменшення [4].

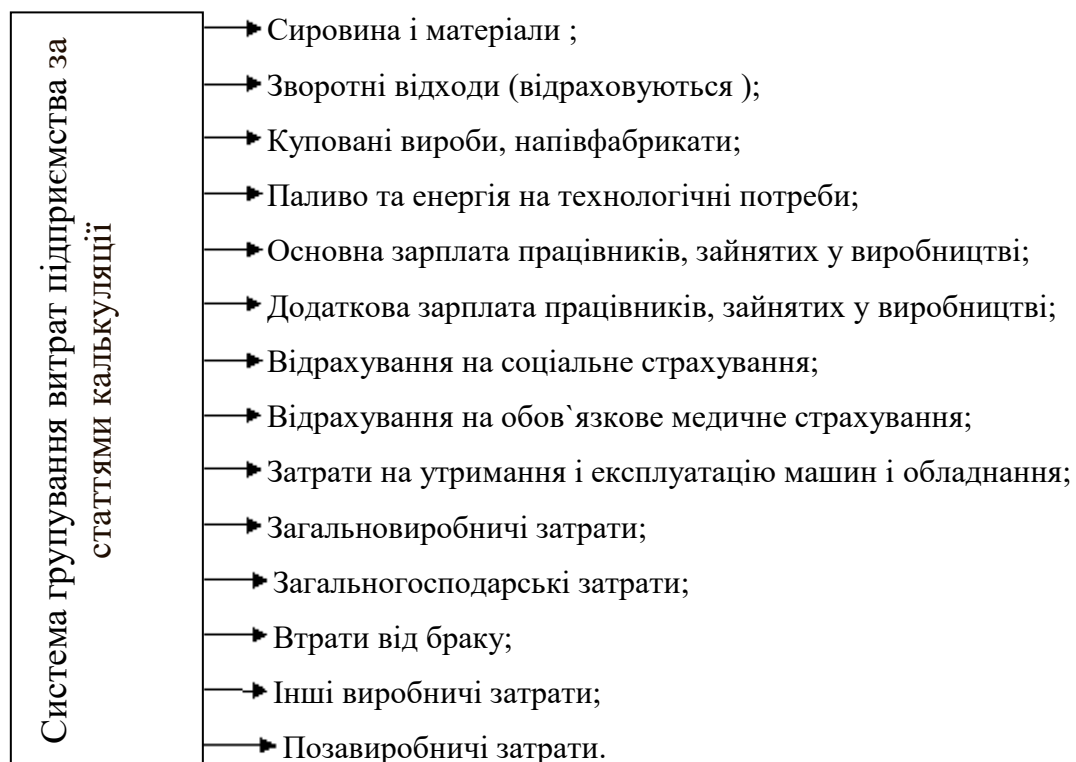


Рисунок 1.2 – Групування витрат підприємства за статтями калькуляції

У деяких галузях значні відхилення від наведеної системи групування витрат за статтями калькуляції. Статті калькуляції можуть бути простими або складними, складеними з кількох елементів витрат. Таке групування має велике значення для проведення економічного аналізу та визначення факторів, що впливають на собівартість продукції в системі внутрішнього обліку.

Витрати, пов'язані з виробництвом, поділяються на прямі та непрямі. Прямі включають витрати, які безпосередньо пов'язані з конкретними видами продукції і можуть бути включені в їх вартість. Це включає витрати на матеріали, такі як сировина та деталі, а також витрати на працю, що витрачається на виробництво продукції.

Непрямі витрати, навпаки, пов'язані з виробництвом декількох видів продукції і розподіляються на кожен вид пропорційно. Параметри розподілу встановлюються у галузевих рекомендаціях і можуть включати такі показники, як маса сировини або загальні затрати за певною ознакою, такою як оплата праці чи технологічні витрати.

Непрямі витрати також відомі як накладні витрати і включають в себе оренду, електроенергію, витрати на персонал, що не працює безпосередньо на виробництві, а також витрати на офісне утримання і реалізацію продукції, а також відсоткові ставки за кредитами [36].

Розподіл витрат на прямі та непрямі дозволяє керувати вартістю продукції. Це може бути досягнуто шляхом зниження непрямих витрат або збільшення обсягу виробництва та продажу продукції.

У сфері виробництва і бізнесу розуміння різних видів витрат є ключовим для ефективного управління. Дозвольте мені розгорнуто пояснити про це.

Коли мова йде про вплив обсягу виробництва на витрати, відзначається два типи витрат: умовно-змінні та умовно-постійні. Умовно-змінні витрати змінюються пропорційно до зміни обсягу виробництва. Це, наприклад,

витрати на сировину, матеріали, оплату праці працівників, які працюють на лінії виробництва, тощо. З іншого боку, умовно-постійні витрати майже не змінюються зі збільшенням чи зменшенням обсягу виробництва. Сюди входять витрати на управління цехами, а також на господарські потреби виробництва [17].

Також важливо розрізняти бухгалтерські та неявні (альтернативні) затрати. Бухгалтерські затрати - це ті, які можна точно виміряти, такі як витрати на матеріали, працю та інше. Але існують і неявні затрати, які є альтернативними вартостями, які можна було б зекономити при іншому використанні ресурсів.

Для визначення ефективності виробництва використовуються різні категорії середніх затрат. Наприклад, середні змінні затрати визначають, скільки в середньому коштує виробництво одиниці товару з урахуванням змінних витрат, таких як матеріали та праця. Середні постійні затрати, натомість, враховують фіксовані витрати, такі як оренда приміщень або обслуговування устаткування.

Щоб розрахувати максимальний обсяг виробництва, на який може розраховувати фірма, використовують маржінальні затрати. Це допомагає зрозуміти, які саме додаткові витрати потрібно понести для виробництва кожної додаткової одиниці товару [29].

В цілому, розуміння різних видів витрат допомагає підприємствам раціонально розподіляти ресурси та планувати свою діяльність з урахуванням економічних факторів.

Розмежування затрат за їхньою собівартістю є дуже важливим аспектом класифікації. Існують затрати, які враховуються у витрати на виробництво, і ті, що не враховуються. Які затрати враховуються або не враховуються у витрати на виробництво, визначаються в законодавстві.

1.2 Політика управління витратами на підприємстві

Підприємницька діяльність може бути реалізована у різних сферах економіки та різних організаційних формах. Незалежно від форми та галузі діяльності, успішне ведення бізнесу потребує відповідного капіталу для фінансування операцій та чіткого визначення об'єктів та обсягів інвестування отриманих коштів. Ефективне використання наявних ресурсів є ключовим для досягнення успіху в бізнесі, адже на їхнє придбання необхідно витратити певні кошти.

Управління витратами полягає в цілеспрямованому формуванні витрат з урахуванням їхніх різновидів, місць та носіїв під постійним контролем рівня витрат і стимулюванням їхнього зниження. Це важлива функція економічного механізму будь-якого підприємства [9].

Система управління витратами включає функціональний та організаційний аспекти, які охоплюють пошук та виявлення чинників економії ресурсів, нормування витрат, планування витрат за їхніми видами, облік та аналіз витрат, а також стимулювання економії ресурсів та зниження витрат. Цими підсистемами керують відповідні структурні одиниці підприємства залежно від його масштабів.

Порівняння реальних витрат із плановими (стандартними) дозволяє у процесі аналізу оцінити роботу підрозділів щодо використання ресурсів, виявити причини відхилень реальних витрат від планових і, відповідно, стимулювати працівників підприємства до їхнього зменшення.

Управління витратами на підприємстві передбачає їх розподіл за місцями та центрами відповідальності. Місце витрат - це те місце, де вони виникають (робоче місце, група робочих місць, дільниця, цех). Під центром відповідальності мається на увазі організаційна одиниця, яка несе відповідальність за рівень цих витрат. Хоча практично вважається, що центр відповідальності співпадає з місцем витрат, це не обов'язково [9].

На основі центрів відповідальності складаються бюджети (планові витрати), обчислюються фактичні витрати, а для виробничих підрозділів визначається собівартість одиниці продукції (послуг). Це дозволяє ефективно контролювати витрати ресурсів. При цьому розділення витрат на прямі та непрямі, змінні та постійні для кожного центру відповідальності має важливе значення. Прямі витрати безпосередньо відносяться до продукції центрів відповідальності (місць витрат), а непрямі формуються в цих центрах та потім розподіляються між окремими видами продукції [18].

Розподіл витрат на змінні та постійні витрати між центрами відповідальності є ключовим для складання гнучких бюджетів та оцінки діяльності. Цей розподіл дозволяє оперативно складати бюджети для різних обсягів виробництва та перераховувати планові витрати на фактичний обсяг продукції під час аналізу роботи підрозділів.

Діяльність центрів з дискреційними витратами оцінюється на основі бюджетів цих центрів. Для центрів технологічних витрат зазвичай використовуються стандартні витрати. Стандартні витрати - це витрати, необхідні для виробництва продукції за нормальних умов діяльності [35].

Розробка стандартів витрат відбувається відповідно до функціональних підрозділів, які контролюють ті чи інші аспекти витрат. Зазвичай, технічний відділ визначає стандарти використання матеріалів, а відділ постачання встановлює стандарти цін на матеріали. Виробничий відділ розробляє стандарти робочого часу для різних операцій, а відділ кадрів встановлює тарифні ставки оплати праці відповідно до категорій працівників [26].

За закордонним досвідом у великих компаніях для уникнення витрат контролю вище керівництво намагається контролювати рішення менеджерів нижчого рівня, не позбавляючи їх при цьому права приймати самостійні рішення. Отримання менеджером такого права відразу означає і відповідальність за його наслідки.

Крім того, для забезпечення ефективного контролю та забезпечення відповідальності менеджерів необхідна відповідна система обліку, яка б забезпечувала збір, обробку та передачу інформації про результати діяльності кожного "центру відповідальності" [47].

Облік відповідальності - це система обліку, яка забезпечує контроль та оцінку діяльності кожного центру відповідальності. Ефективна система обліку за центрами відповідальності ґрунтується на таких принципах:

- Менеджери відповідають тільки за ту діяльність, що перебуває під їхнім контролем.
- Менеджери беруть участь у визначенні цілей, за якими оцінюватиметься їхня діяльність.
- Менеджери намагаються досягти поставленої перед ними та їхніми підрозділами мети.
- Чітко визначена роль обліку в системі заохочення працівників.
- Звіти про виконання бюджетів складаються регулярно і використовуються практично для оцінки діяльності центрів відповідальності [41].

Різниці у характері відповідальності менеджерів дозволяють виділити чотири типи центрів відповідальності:

- Центри витрат.
- Центри доходу.
- Центри прибутку.
- Центри інвестицій [25].

Центр витрат - це центр відповідальності, керівник якого контролює витрати, але не контролює доходи та інвестиції в активи центру. Більшість підрозділів підприємства (відділи, цехи, ділянки, виробництва тощо) є центрами витрат. Центри витрат, з свого боку, можна поділити на центри технологічних витрат і центри дискреційних витрат.

Центр технологічних витрат - це центр витрат, в якому може бути встановлений оптимальний зв'язок між витратами та результатами діяльності. Це означає, що витрати можуть бути виражені в грошовому вимірі, а результати діяльності - в натуральних вимірниках. При цьому можуть бути встановлені норми витрат на одиницю результату діяльності (продукції, послуг). Типовими прикладами центрів технологічних витрат є підрозділи основного та допоміжного виробництва (цехи, ділянки, станції тощо).

Центр дискреційних витрат - це центр витрат, в якому неможливо визначити оптимальний зв'язок між витратами та результатами діяльності центру. Отже, в цьому випадку відсутній прямий зв'язок між витраченими ресурсами та отриманим результатом. Типовим прикладом центрів дискреційних витрат є науково-дослідницькі (лабораторії, полігони тощо) та адміністративні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, відділ зв'язків з громадськістю тощо), а також частина підрозділів, що забезпечує збут (відділ реклами, дослідження ринку тощо).

Центр доходу - це центр відповідальності, керівник якого контролює доходи, але не витрати на виробництво продукції або придбання товарів та інвестиції в активи центру. Типовим прикладом центрів доходу є відділ продажу, універмаги, регіональні представництва компаній тощо. Такі підрозділи зазвичай відповідають за обсяг продажу, але не завжди контролюють ціни та асортимент товарів. Керівник центру доходу може контролювати витрати на утримання підрозділу, але відсутній прямий зв'язок між витратами та доходом.

Центр прибутку - це центр відповідальності, керівник якого контролює як витрати, так і доходи, але не інвестиції в активи центру. Більшість бізнес-одиниць компанії, які функціонують як центри прибутку, такі як ресторани, мотелі, кіоски, філії тощо, мають прямий зв'язок між

витратами та доходом, що дає можливість керівнику контролювати прибуток [33].

Центр інвестицій - це центр відповідальності, керівник якого одночасно контролює витрати, доходи та інвестиції в активи центру. Зазвичай центром інвестицій є компанія загалом, а також дочірні підприємства та філії, керівники яких мають широкі повноваження. Характерною особливістю центру інвестицій є прямий взаємозв'язок між інвестованим капіталом та прибутком центру. (рис. 1.3).

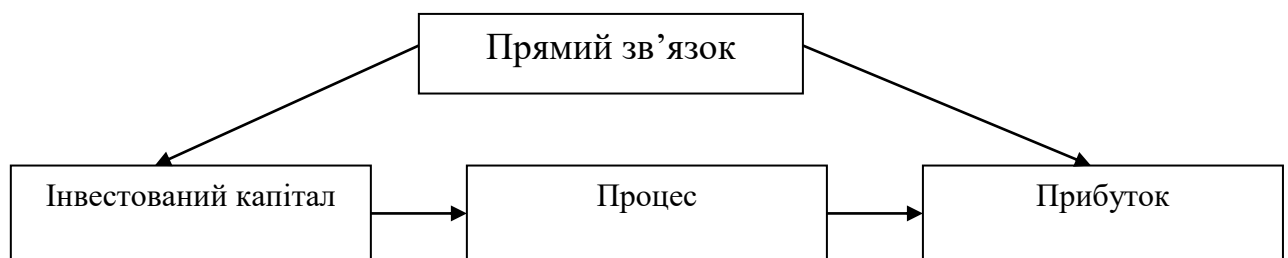


Рисунок 1.3 – Схема центру інвестицій

Для оцінки діяльності центрів відповідальності необхідно більше, ніж лише погляд на фінансові показники у бюджетах. Бюджет відображає лише внутрішні фінансові аспекти, які обліковуються бухгалтерами. Проте менеджери цікавляться також нефінансовими показниками продуктивності.

Основою для обліку за центрами відповідальності є призначення витрат та доходів керівникам на різних рівнях і систематичний контроль за виконанням бюджету. Визначення відповідальності ґрунтується на принципі контрольованості.

Цей принцип визначає, що керівник центру несе відповідальність тільки за ті витрати, доходи та інвестиції, які контролює персонал центру. Розподіл витрат на контрольовані та неконтрольовані є наслідком застосування цього принципу.

Бюджет центру відображає зазвичай лише ті витрати та доходи, які контролює керівник центру. Проте на практиці часто складно точно визначити, хто несе відповідальність за окремі види витрат. Щодо цього Комітет з питань стандартів та концепцій витрат (США) розробив рекомендації:

- Якщо особа може замовляти та використовувати послуги, вона відповідає за витрати на ці послуги.
- Якщо особа значною мірою впливає на суму витрат своїми діями, вона відповідає за ці витрати.
- Навіть якщо особа не впливає значною мірою на суму витрат, вона може нести відповідальність за елементи витрат, на які вона впливає через інших осіб, що безпосередньо відповідають за ці елементи [35].

При вирішенні питання розподілу витрат на контрольовані та неkontrolьовані потрібно враховувати рівень управління і час. Основна ідея полягає в тому, що витрати, які не контролюються на одному рівні управління, можуть бути контрольовані на іншому (вищому) рівні. Наприклад, якщо витрати на утримання приміщень цеху не можуть бути контрольовані на рівні майстра або керівника цеху, вони будуть контрольованими на рівні виробничого директора, який затверджує бюджет цеху. Також витрати, які не контролюються у короткостроковій перспективі, можуть бути контрольованими у майбутньому. Прикладом таких витрат є амортизація обладнання, яка не може бути контрольованою у поточному місяці, але може бути контрольованою за допомогою прискореної амортизації або реалізації зайвого обладнання.

Для забезпечення поточного контролю за виконанням бюджетів важливий облік за центрами відповідальності. Облік витрат і доходів за центрами відповідальності передбачає систематизацію та кодування витрат і доходів за кожним центром відповідальності. Інформація про результати

діяльності кожного центру відповідальності періодично узагальнюється у звіті центру відповідальності.

Звіт центру відповідальності містить показники діяльності, які контролюється персоналом відповідного центру. Більшість інформації, представленої в такому звіті, виражена в грошовому вимірі, але можуть бути включені й негрошові (нефінансові) показники. Звіт центру відповідальності використовується керівником самого центру для планування, контролю та прийняття управлінських рішень. Вище розташований керівний персонал оцінює діяльність кожного підрозділу та його керівника. Важливо розрізняти результати діяльності керівника та економічні результати діяльності.

Управління діяльністю керівника визначається його здатністю ефективно керувати щоденними процесами, які перебувають під його наглядом. Економічні показники відображають успішність роботи підрозділу як економічної одиниці. Для оцінки діяльності керівника та підрозділу застосовуються різні критерії, що враховують різноманітні цілі.

У звітності центрів відповідальності практикуються два підходи. Перший передбачає складання одного звіту, в якому розкриваються всі контрольовані та неконтрольовані витрати й доходи. Другий підхід передбачає розділення на два окремі звіти. У першому - відображаються всі витрати (доходи), у другому – лише ті, що контролюються керівником.

Звіти центрів відповідальності складаються щомісяця й містять порівняння фактичних і бюджетних показників. При цьому керівнику центру варто виявляти й аналізувати значні відхилення від бюджету до їх включення до звіту, визначати причини відхилень і вносити корективи.

Звіти центрів відповідальності на рівнях менеджерів містять порівняння фактичних результатів з показниками гнучкого бюджету для оцінки ефективності та результативності. Вище керівництво може отримувати звіти, в яких фактичні результати порівнюються з показниками загального бюджету для більш повного оцінювання відхилень.

1.3 Обґрунтування методики оцінки ефективності управління витратами підприємства

Ключовим показником, який описує діяльність промислового підприємства, є витрати на виробництво та реалізацію продукції в грошовому вираженні. Фінансові результати підприємства, темпи його розширеного відтворення та фінансовий стан залежать від рівня цих витрат. Аналіз витрат допомагає виокремити тенденції їх зміни, оцінити виконання плану щодо їх рівня, визначити вплив факторів на їх зростання та на цій основі оцінити роботу підприємства щодо можливостей зниження собівартості продукції. Завданням аналізу витрат є оцінка виконання плану з собівартості за звітний рік, виявлення ресурсів для подальшого зниження витрат та розробка заходів щодо економії матеріальних, трудових та грошових ресурсів. Схема аналізу витрат і джерела їх даних для проведення аналізу зображено на рис. 1.4.

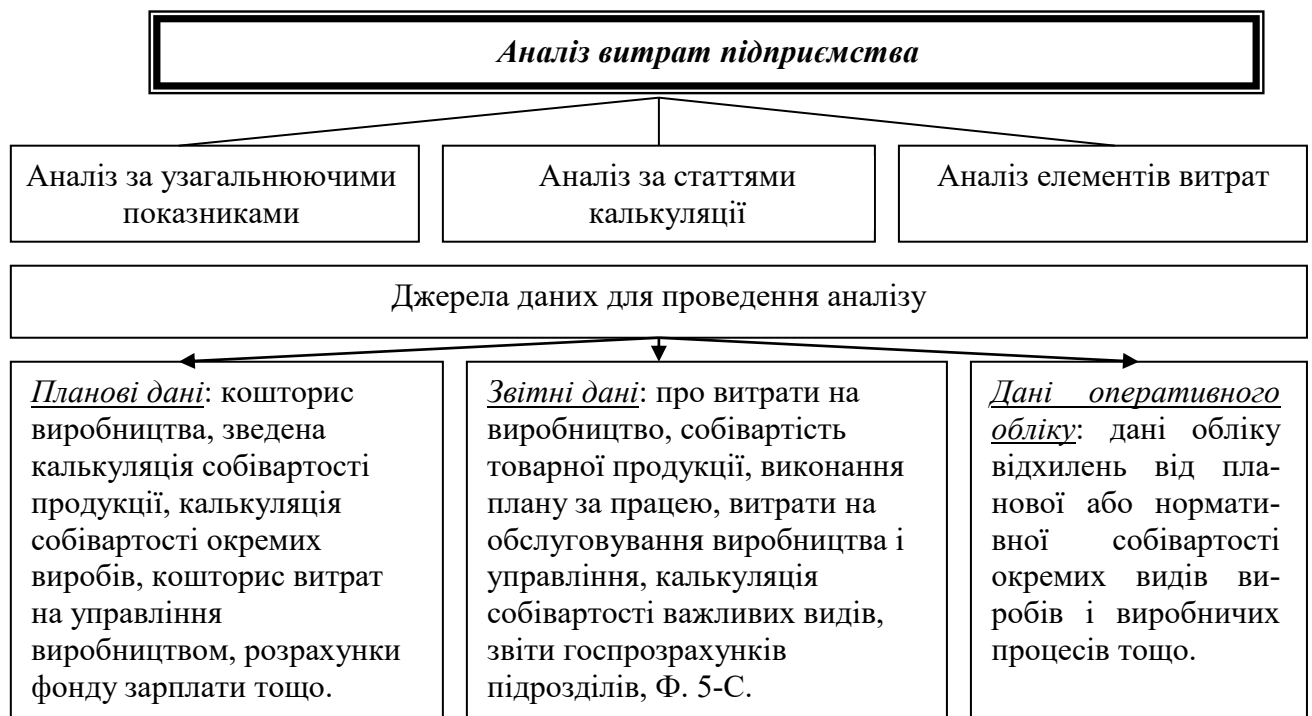


Рисунок 1.4 – Схема аналізу витрат підприємства і джерела їх даних для проведення аналізу [38]

Переглянемо три основні напрямки економічного аналізу виробничих витрат. Перший напрямок полягає в аналізі зв'язку між показниками "витрати-обсяг-прибуток". Цей аналіз ґрунтується на розділенні всіх виробничих витрат на змінні та постійні в залежності від їхньої "поведінки" при зміні обсягів реалізації або виробництва. Змінні витрати збільшуються або зменшуються пропорційно до зміни обсягу виробництва, тоді як сума постійних витрат залишається незмінною. Поведінка витрат на одиницю продукції відрізняється: змінні витрати на одиницю продукції залишаються постійними незалежно від зростання чи зниження обсягів виробництва, тоді як постійні витрати змінюються обернено пропорційно до змін обсягу виробництва: вони зменшуються при зростанні та збільшуються при зменшенні. Знання цих (у певній мірі умовних) закономірностей дозволяє проводити аналіз зв'язку між показниками "витрати-обсяг-прибуток" (аналіз точки беззбитковості) [24].

Для того, щоб підприємство могло нормально працювати нам слід визначити точку беззбиткового обсягу продажу. Знаючи граничний рівень рентабельності, нам буде значно легше формувати оборотний капітал підприємства та визначати структуру загального капіталу підприємства. Визначити точку беззбиткового обсягу продажу ми можемо двома методами – аналітичним та графічним.

Графічний метод полягає у побудові лінії витрат (повної собівартості продукції), яка при наявності постійних та змінних витрат являє собою рівняння першого порядку:

$$Y = a + b \cdot X, \quad (1.1)$$

де Y – величина всіх витрат;

a – абсолютна сума постійних витрат;

b – питомі змінні витрати на одиницю продукції;

X – обсяг реалізації продукції.

Якщо підставити в це рівняння значення X , можна визначити видатки будь-якого обсягу реалізації продукції [13].

Крім графічного методу використовують і аналітичний метод. Аналітичний спосіб розрахунку беззбиткового обсягу продажу та зони беззбитковості підприємства більш зручний в порівнянні з графічним. Можна вивести ряд формул і за їх допомогою розрахувати дані показники. Формула для розрахунку маржинального доходу має вигляд:

$$MR = \Pi + TFC, \quad (1.2)$$

де MR – маржинальний дохід (загальна сума);

Π – прибуток;

TFC – непропорційні (постійні) витрати.

Графік також дозволяє визначити маржинальний дохід як різницю між виручкою від реалізації продукції і змінними витратами:

$$MR = TW - TVC, \quad (1.3)$$

де TW – виручка від реалізації продукції;

TVC – пропорційні (змінні) витрати.

Згідно графіку можна записати таку пропорцію:

$$\frac{PB}{TFC} = \frac{TW}{MR}, \quad (1.4)$$

де PB – точка беззбиткового обсягу реалізації продукції (поріг рентабельності, точка рівноваги, критичний обсяг продажу);

MR – маржинальний дохід (загальна сума);

TFC – непропорційні (постійні) витрати;

TW – виручка від реалізації продукції.

Звідси можна вивести формулу для розрахунку точки критичного обсягу продаж у грошовому виразі:

$$PB = \frac{TW * TFC}{MR}, \quad (1.5)$$

де PB – точка беззбиткового обсягу реалізації продукції (поріг рентабельності, точка рівноваги, критичний обсяг продажу);

MR – маржинальний дохід (загальна сума);

TFC – непропорційні (постійні) витрати;

TW – виручка від реалізації продукції [30].

Розроблено систему рівнянь, яка дозволяє обчислити для кожного сценарію точку беззбитковості, взаємозв'язку між показниками "прибуток-обсяг", обсягу маржинального доходу, що є сумою постійних витрат та прибутку. Також проводиться розрахунок чутливості прибутку до змін витрат, ціни та обсягу реалізації. Велике значення має диференційний аналіз, який полягає у вивченні лише тих показників, що змінюються через управлінські рішення. Усі ці розрахунки допомагають виявити альтернативні напрямки дій керівництва компанії, обробку економічно обґрунтованих проектів управлінських рішень.

Другий напрям аналізу витрат спрямований на розробку варіантів оперативних рішень, тобто управлінських рішень щодо конкретних проблем. Ці рішення базуються на розрахунку маржинального доходу як різниці між ціною продажу продукту та змінними витратами на його виробництво [43].

Основну частину вартості промислової продукції зазвичай становлять витрати на сировину і матеріали. Тому важливо зменшувати ці витрати для зниження загальної вартості виробництва. Обсяг виробництва, його структура і зміни витрат на конкретні продукти визначають загальну суму витрат.

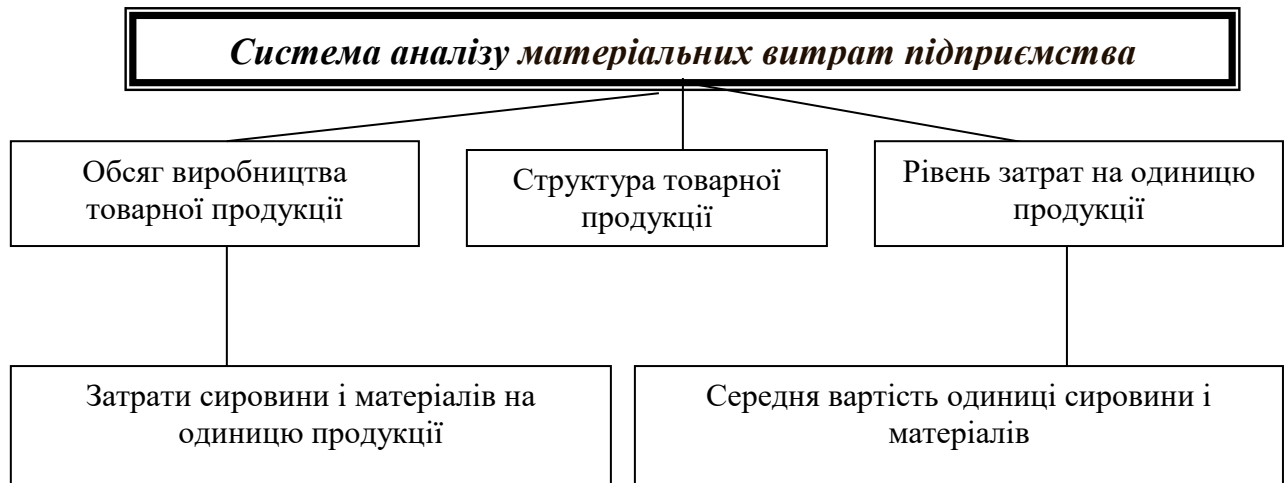


Рисунок 1.5 – Система аналізу матеріальних витрат підприємства [29]

Аналіз використання матеріальних ресурсів завершується пошуком всіх можливих шляхів зменшення витрат на матеріали, зокрема:

- додаткова економія за рахунок усунення порушень термінів впровадження оргтехніки;
- запобігання порушенням норм витрат сировини та неефективним замінам матеріалів;
- зменшення витрат від непланових відходів;
- скорочення перевитрат, транспортно-заготівельних витрат;
- розвиток спеціалізації підприємств, збільшення частки закупівель напівфабрикатів серед загального обсягу сировини та матеріалів [10].

Після визначення причин виникнення резервів розробляються заходи щодо їх мобілізації.

Витрати на оплату праці складають менший відсоток у вартості продукції порівняно з матеріальними витратами. Відомо, що одним із найважливіших чинників у зниженні витрат на виробництво є швидше зростання продуктивності праці порівняно з середнім рівнем заробітної плати [38].

Витрати на виробництво продукції плануються і обліковуються за двома напрямками: за економічними елементами та за статтями калькуляції [5]. Групування затрат за елементами" вказує на розподіл всіх витрат, пов'язаних із виробництвом, на окремі категорії відповідно до їх видів. Це включає в себе всі витрати підприємства на виготовлення продукції, незалежно від того, чи є вона промисловою чи не промисловою. Цей підхід дозволяє аналізувати вплив використання трудових ресурсів, основних фондів і оборотних засобів на загальні витрати [9].

Наступний етап аналізу полягає у дослідженні вартості виробництва за різними статтями витрат. Планування і облік витрат за цими статтями дозволяють встановити цільові напрямки витрат, з'ясувати їх зв'язок з технологічним процесом, а також розрахувати вартість окремих типів продукції, узагальнити витрати за місцем їх виникнення та забезпечити контроль за використанням ресурсів.

Для аналізу за статтями необхідно розподілити всі непрямі витрати пропорційно по видам продукції. Класифікація витрат за цими статтями дозволяє дослідити витрати за їх місцем виникнення, виявити зміни за окремими підрозділами підприємства, а також розподілити витрати по видам продукції і розрахувати вартість одиниці продукції. Такий підхід враховує поділ витрат на прямі і накладні. Прямі витрати - це ті, що безпосередньо включаються в вартість окремих видів продукції (сировина, матеріали, оплата праці робітників). Накладні - це витрати, пов'язані з виробництвом декількох видів продукції і розподілені пропорційно відповідній базі. Всі ці витрати складають повну вартість товарної продукції [36].

Важливим етапом аналізу є визначення витрат на 1 гривню товарної продукції, що дозволяє порівняти різні підприємства та оцінити їхню вартість у різні роки, а також зрозуміти вплив витрат на прибуток. Під час аналізу важливо порівняти фактичні та планові витрати на 1 гривню товарної продукції і визначити вплив різних факторів на ці відхилення.

У процесі аналізу загальних витрат на виробництво та загальногосподарські витрати, важливо пам'ятати, що вони відносяться до комплексних категорій і суттєво фіксовані, тобто не змінюються з обсягом виробництва. Тому аналіз проводиться шляхом простого порівняння фактичних витрат за категоріями з планованими, що дозволяє визначити абсолютне відхилення. Крім того, порівняння цих витрат із витратами минулих років дозволяє розглянути обґрунтованість запланованого зниження чи підвищення витрат у певних категоріях.

Під час аналізу позавиробничих витрат важливо знайти абсолютне відхилення для кожної категорії. Крім того, плановані витрати, пов'язані з реалізацією продукції (на упаковку, транспортування тощо), коригуються за фактичний обсяг реалізованої продукції, враховуючи відсоток виконання плану продажів [32].

2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

АТ «Житомирський маслозавод» був заснований у 1981 році. До цього тут розташовувався м'ясокомбінат; між 1976 і 1981 роками завод був повністю перебудований. З 1981 року поступово вводяться в дію виробництво сухого молока, знежиреного молока, масла тваринного, морозива.

Житомирський маслозавод є провідним переробничим підприємством регіону. Основою діяльності підприємства є виробництво всіх видів молочної продукції. Водночас продукція заводу користується високим попитом на ринку України та за кордоном (Нідерланди, Болгарія, Ізраїль, Молдова, країни Східної Європи).

Компанія створила ефективну мережу точок продажів і дистриб'юторів, яку постійно розширює. При цьому велика увага приділяється розширенню асортименту продукції та її подальшому просуванню на ринки її реалізації.

Основною продукцією підприємства є морозиво. Всі зусилля спрямовані на створення та просування елітного морозива, що є перспективним напрямком розвитку галузі. Однак, зосереджуючись на розвитку преміального сегменту, компанія не має наміру відмовлятися від морозива середньої та нижчої цінових категорій.

Крім морозива підприємство виробляє високоякісне сухе знежирене молоко, сметану, вершкове масло, свіжі вершки, глазуровані сирки, пастеризоване та пряжене молоко, кефір, фруктовий йогурт, заморожені суміші, овочі, гриби та ягоди.

Під торговою маркою «Рудь» компанія виробляє та продає більшість своєї продукції, включаючи морозиво, спреди, сир, масло та молочну продукцію. Під торговою маркою «Хуторок» і «Шеф-кухар» на ринку реалізуються заморожені напівфабрикати та деякі види заморожених овочів.

Товариство «Житомирський маслозавод» нарощує продажі, чому сприяють розвинені дистриб'юторські мережі, додаткові холодильні потужності, активна маркетингова діяльність, експансія в торгові мережі та вихід на ринок супутніх товарів.

На рисунку 2.1 представлена лінійно-функціональна організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод». У цій структурі управління всіма повноваженнями наділені лінійні керівники, які очолюють певні відділи. У постановці конкретних завдань і підготовці відповідних рішень, програм і планів їм сприяє спеціальна організація функціональних підрозділів, очолювана фахівцями у відповідних галузях. Керівник функціонального підрозділу реалізує рішення безпосередньо через керівника або керівника відповідної служби.

Переваги лінійно-функціональної системи полягають у тому, що вона полегшує підготовку рішень і планів, що стосуються сфери компетенції співробітників, усуває необхідність для головного менеджера здійснювати комплексний аналіз проблеми і дозволяє призначати консультантів та експертів.

Недоліками лінійно-функціональної організації є відсутність тісних зв'язків і горизонтальної взаємодії між усіма виробничими підрозділами, недостатня чіткість розподілу обов'язків і сильно розвинена система вертикальних зв'язків, тобто схильність до надмірної централізації.

Структура управління Житомирського маслозаводу складається з установчих зборів засновників, комерційного директора, виконавчого директора, ревізійної комісії та фахівця з охорони праці. Збори акціонерів є засновницьким органом і включають усіх учасників. Ревізійна комісія

здійснює контроль за діяльністю виконавчого комітету відповідно до своїх повноважень.

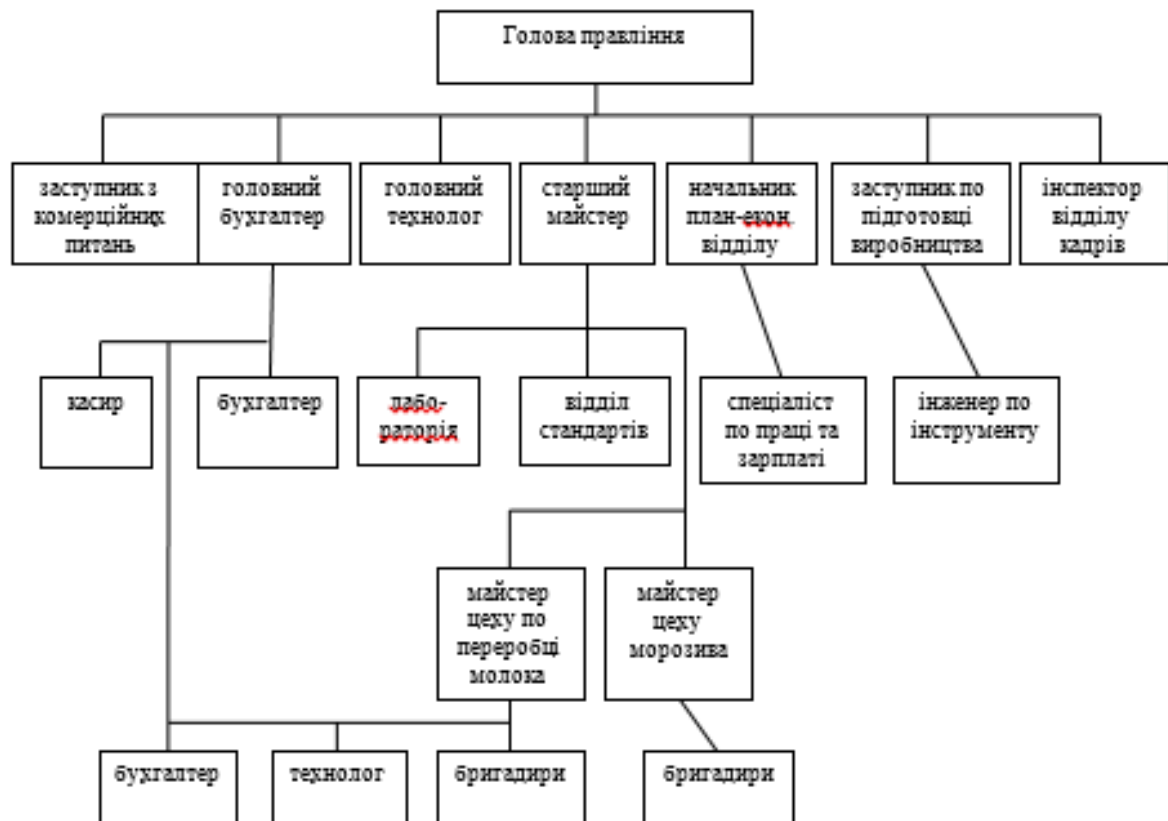


Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Підприємство щодня переробляє 300 тонн молока. Основною продукцією підприємства є морозиво, щоденне виробництво якого становить близько 150 тонн. Лінія Tetra Pak Straightline SL1100 F2 може виробляти близько 27 000 порцій морозива на годину, або 600 000 порцій на день. Це перша в Східній Європі лінія з виробництва морозива такої потужності. Встановлена камера швидкого заморожування підтримує на виході температуру до -30°C , що ще більше покращує зовнішній вигляд і якість морозива під час упаковки та зберігання.

Сучасне великогабаритне Big Drum обладнання виробництва Німеччини дозволяє пропонувати українським споживачам фірмове морозиво.

У 2014 році компанія успішно пройшла аудит Місії Європейського Союзу стандартів якості молочної продукції в Україні; ТМ «Рудь» - єдиний виробник морозива в Україні, який пройшов аудит Єврокомісії щодо поставок продукції до країн ЄС. Бренд морозива «100% Ice Cream» компанії «Рудь» пройшов незалежний аудит у семи європейських лабораторіях і отримав нагороду «Добрий знак». Цей сертифікат підтверджує, що продукція відповідає як українським, так і європейським вимогам щодо якості та безпеки. Як перше органічне морозиво в Україні та на всьому пострадянському просторі, Eskimo Organic демонструє європейський підхід до якості продукції. Продукт має європейську сертифікацію «Organic Standard UA-BIO-108».

Через масштаби виробництва підприємство відповідає за вплив на навколишнє середовище. Енергозбереження є найважливішим напрямком у системі екологічного менеджменту:

- на підприємстві проведено енергетичний аудит та впроваджено технологію підвищення ККД енергетичного обладнання до 94%;
- у новій аміачно-компресорній установці низькотемпературного виробництва споживання електроенергії зменшено на 20% завдяки існуючим заходам з рекуперації тепла та частотному регулюванню споживаної потужності обладнання.

Компанія розробила власну сировинну базу, контролює усі її параметри якості та здійснює ефективну переробку. Максимальний контроль якості здійснюється на всіх етапах від заготівлі молока до виробництва та відвантаження. Системи управління, що діють в компанії, такі ж, як у провідних міжнародних компаній.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності АТ «Житомирський маслозавод» протягом 2020-2022 років (табл. 2.1).

За даними таблиці 2.1 видно, що чистий дохід від реалізації продукції протягом 2020-2022 років мав спочатку зростаючу тенденцію, а в 2022 році -

спадаючу. В 2021 році показник зріз на 10%, а в 2022 році знизився на 7%. собівартість реалізованої продукції мала аналогічну тенденцію в 2021 році. Собівартість зросла на 15%, а в 2022 році знизилась на 17%. За розрахунками видно, що тенденція зміни собівартості реалізованої продукції має більші темпи зміни в порівнянні з чистим доходом від реалізації (рис. 2.2).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2205165	2442870	2263651	237705,0	-179219,0	10,8	-7,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1643237	1899982	1562642	256745,0	-337340,0	15,6	-17,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	64302	75114	70504	10812,0	-4610,0	16,8	-6,1
Витрати на збут, тис. грн.	292950	342400	324652	49450,0	-17748,0	16,9	-5,2
Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	2000489	2317496	1957798	317007,0	-359698,0	15,8	-15,5
Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542888	701009	-19040,0	158121,0	-3,4	29,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	205683	119381	311418	-86302,0	192037,0	-42,0	160,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	130926	59332	203 805	-71594,0	144473,0	-54,7	243,5
Рентабельність продукції, %	6,54	2,56	6,5	-4,0	3,9		
Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.	0,91	0,95	0,86	0,0	-0,1	4,4	-9,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1602037	1235395	1851303	-366641,5	615908,0	-22,9	49,9
Фондовіддача	1,4	2,0	1,2	0,6	-0,8		

Далі проаналізуємо адміністративні витрати та витрати на збут. Ці витрати в 2021 році зросли майже на 17%, а в 2022 році знизились відповідно на шість і 5%.

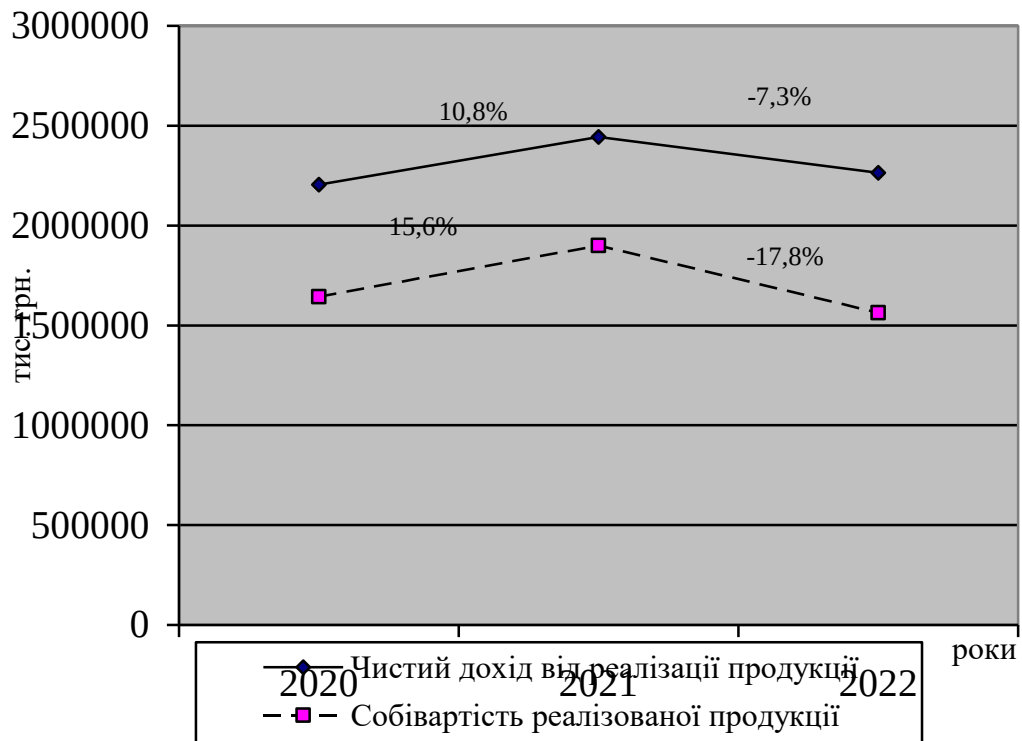


Рисунок 2.2 – Зміна чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції АТ «Житомирський маслозавод»

В результаті підрахунку загальних витрат на виробництво і реалізацію продукції можна зробити висновки, що в 2021 році зростання на 15% змінилося в 2022 році на зменшення цього показника на 15%, тобто ситуація щодо витрат підприємства стала кращою, оскільки рівень витрат знизився. Відповідно валовий прибуток в 2021 році за рахунок зростання витрат знизився на 3%, а в 2022 році за рахунок зниження витрат зріс на 29%.

Така динаміка є досить потужною для формування фінансового результату. Так, фінансовий результат від операційної діяльності з початку знизився на 42% в 2021 році, а потім зріс на 160% в 2022 році. Як наслідок такої зміни чистий фінансовий результат зріс у 2022 році більше, ніж в два

рази, а саме на 243%. За рахунок цього стрімко зросла рентабельність продукції, хоча цей показник в 2021 році знизився в три рази з 6% до 2%, але в 2022 році показник знову досяг рівня 2020 року.

Витрати на одну гривню виробленої продукції, враховуючи динаміку загальних витрат на підприємстві, мали спочатку зростаючу динаміку, а в 2022 році стрімко знизилися.

Щодо середньорічної вартості основних засобів, то на підприємстві в 2022 році їх вартість зросла майже на 50% при попередньому їх зниженні у 2021 році. Таке зростання вартості основних засобів на підприємстві ще не встигло окупитися реалізованою продукцією у 2022 році, тому показник фондоддачі знизився з 2 до 1,2 грн на одну гривню вартості основних засобів. Це пов'язано з тим, що чистий дохід від реалізації продукції в 2022 році знизився, а вартість основних засобів зросла.

2.2. Аналіз показників ефективності управління витратами на АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Житомирський маслозавод» показав, що 2022 рік для підприємства став нелегким із зменшенням обсягу виробництва, відповідно всі показники ділової активності підприємства погіршились.

Проведемо аналіз точки беззбитковості за методикою, наведеною у пункті 1.3 роботи. Величина всіх витрат на виробництво і реалізацію продукції у 2022 році становила 1957798 тис. грн. (табл. 2.1), при цьому сума постійних витрат становила – 724385,3 тис. грн., а змінних – 1233413 тис. грн. Питому вагу змінних та постійних витрат в структурі собівартості продукції ми взяли з бухгалтерських даних, і можемо сказати, що причиною розвитку підприємства стало зменшення частки постійних витрат у 2022 році з 42% до 36% в загальній структурі витрат підприємства. На весь обсяг

продукції питома вага змінних витрат становитиме 0,789 тис. грн. Звідси, підставивши значення у рівняння 1.1, ми маємо:

$$Y = 724385,3 + 0,789 * 1562642$$

$$Y = 1957798 \text{ тис. грн.}$$

Звідси ми робимо висновок, що підприємству при витратах на виробництво і реалізацію продукції в сумі 1562642 тис. грн. необхідно реалізувати продукції на суму 1957798 тис. грн., для того щоб покрити свої витрати на виробництво продукції. При цьому підприємство необхідно нарощувати виробництво та збільшувати обсяги виробництва.

Крім графічного методу використовують також аналітичний метод, зміст якого викладено у пункті 1.3.

За цим методом (формула 1.2) маржинальний дохід (загальна сума) складає:

$$MR = 305853 + 724385,3 = 1030238,3 \text{ тис. грн.}$$

Також маржинальний дохід можна визначити як різницю між виручкою від реалізації продукції і змінними витратами (формула 1.3):

$$MR = 2263651 - 1233413 = 1030238 \text{ тис. грн.}$$

За формулою 1.5 можна визначити точку критичного обсягу продаж у грошовому виразі:

$$PB = \frac{724385,3 \times 2263651}{1030238} = 1591627,9 \text{ тис.грн}$$

Формула 1.5 більш точніше виражає обсяг продажу, при якому підприємство зможе покрити свої витрати на виробництво і ми бачимо, що

при реалізації продукції на суму 1591627,9 тис. грн. підприємство вийде на нульовий рівень рентабельності.

Далі проаналізуємо величину операційних витрат підприємства за елементами, тобто прямі витрати, які були понесені на виробництво продукції (табл. 2.2).

На рис. 2.3 наведено питому вагу елементів операційних витрат АТ «Житомирський маслозавод».

Таблиця 2.2 – Аналіз структури витрат за елементами на АТ «Житомирський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2022 року від			
	2020	2021	2022	2020		2021	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Матеріальні затрати	1027872	1298613	982015	-45857	-4,7	-316598	-32,2
Витрати на оплату праці	194453	196765	162685	-31768	-19,5	-34080	-20,9
Відрахування на соціальні заходи	36278	36798	30780	-5498	-17,9	-6018	-19,6
Амортизація	142490	150554	150507	8017	5,3	-47	0,03
Інші операційні витрати	357340	460121	359964	2624	0,7	-100157	-27,8
Разом	1758433	2142851	1685951	-72482	-4,3	-456900	-27,1

Як видно з табл. 2.2, найбільшими є матеріальні витрати. За період 2020-2022 років вони зменшились на 45857 тис. грн., тобто 4,5%. Це незначне зниження, яке визначилось падінням рівня виробництва молочної продукції. Інші операційні витрати, відповідно, також знизились, оскільки зменшилась потреба у орендованому обладнанні. Вони незначно зросли в 2022 році порівняно із 2020 роком на 0,7%, а порівняно із 2021 роком – зменшились на 27,8%.

Темпи падіння витрат на оплату праці за аналізований період є аналогічними. В цілому вони знизились на 19,5% в результаті зменшення чисельності персоналу. Останнє, в свою чергу, зменшило зобов'язання підприємства щодо соціального захисту працівників. Відрахування на соціальні заходи зменшились на 17,9%.

При зменшенні обсягів виробництва, кількості використовуваного обладнання логічним є зниження суми амортизації на 00,3%.

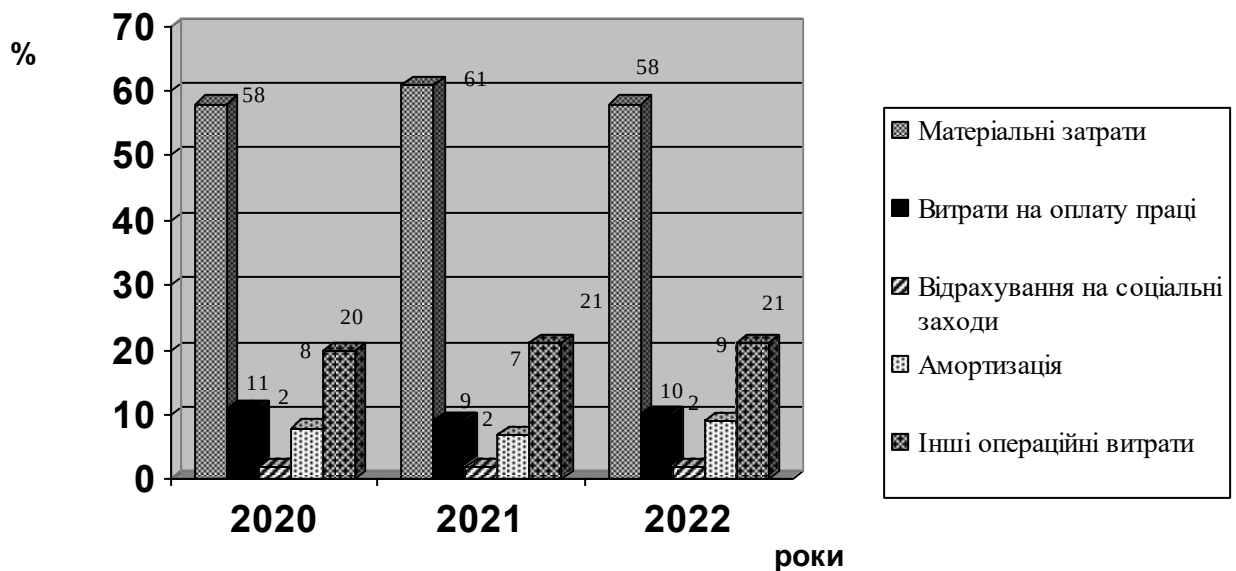


Рисунок 2.3 – Структура операційних витрат АТ «Житомирський маслозавод»

На рис. 2.3 видно, що елементи операційних витрат аналізованого підприємства за 2020-2022 роки за своєю структурою відповідають особливостям промислового переробного підприємства, тобто основну частку складають матеріальні затрати (58-61%).

Однак, групування затрат за економічними елементами слід доповнити аналізом затрат по статтях калькуляції (табл. 2.3).

За даними табл. 2.3 обсяг виробництва молочної продукції на аналізованому підприємстві протягом 2020-2022 років зменшився. Тому і всі витрати, які безпосередньо пов'язані із виробництвом, також зменшились.

Витрати на купівлю сировини складають майже половину виробничої собівартості (до 50%). Зворотних відходів на підприємстві нема, оскільки сировина повністю використовується за призначенням. Основною сировиною на підприємстві є молоко незбиране, молоко знежирене.

Таблиця 2.3 – Структура витрат на виробництво та переробку по статтях калькуляції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Весь обсяг продукції	Частка, %	Весь обсяг продукції	Частка, %	Весь обсяг продукції	Частка, %
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	639983,7	-	726791,3	-	712595,8	-
Сировина	689566,5	42,6	896235,6	47,8	536658,6	34,7
Зворотні відходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Матеріали	4415,6	0,3	7126,7	0,4	3552,9	0,2
Паливо та енергія	17662,4	1,1	27081,5	1,4	14566,9	0,9
Амортизація	142490	8,8	150554	8,0	150507	9,7
Основна зарплата робітників	194453	12,0	196765	10,5	162685	10,5
Відрахування на зарплату	36278	2,2	36798	2,0	30780	2,0
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	87133,6	5,4	48300,3	2,6	136475,5	8,8
Загальновиробничі витрати	87934,8	5,4	52300,2	2,8	149325,5	9,7
Інші операційні витрати	357340	22,1	460121	24,5	359964	23,3
Виробнича собівартість	1617273,9	100,0	1875282,2	100,0	1544515,4	100,0
Позавиробничі витрати	25963,1	1,6	24699,8	1,3	18126,6	1,2
Собівартість реалізованої продукції	1643237,0	100,0	1899982,0	100,0	1562642,0	100,0
Чистий дохід підприємства	2205165,0	-	2442870,0	-	2263651,0	-
Валовий прибуток	561928,0	-	542888,0	-	701009,0	-
Рентабельність, %	25	-	22	-	31	-

Витрати на матеріали складають незначну частку (до 0,4%) і також мають тенденцію до зниження у 2022 році. До матеріалів на молокопереробному підприємстві відноситься: марля, мило господарське,

мило туалетне, сода кальційована, сода каустична, фенолфталеїн, кальцій, вуглекислий газ.

Витрати на паливо та енергію зменшуються за період 2020-2022 років, що пов'язано також із зменшенням обсягів переробки сировини та збуту молочної продукції. До складових витрат на паливо та енергію відноситься:

- електроенергія,
- холод,
- пар,
- вода.

Понижуюча динаміка зміни амортизації, основної зарплати робітників та відрахувань на зарплату була описана вище.

Витрати на утримання та експлуатацію обладнання складають приблизно 3-9% від виробничої собівартості та при зниженні завантаження виробничого та обслуговуючого обладнання зростають. З цим пов'язано зростання загальновиробничих витрати та інших операційних витрат аналізованого підприємства. В результаті таких змін, однак, виробнича собівартість заводу в 2022 році порівняно із 2020 роком зменшилась, оскільки основний вплив мала динаміка вартості сировини.

Зменшення позавиробничих витрат з врахуванням невеликої їх частки у собівартості реалізованої продукції (до 2%) має незначний вплив на собівартість, яка знизилась за аналізований період від 1643237 тис. грн. до 1562642 тис. грн.

За рахунок стрімкого зростання у 2022 році інших операційних доходів підприємства відбулось зростання чистого доходу і валового прибутку. Як результат рентабельність збільшилась від 25% до 31%%, що свідчить про контрольовані затрати підприємства та ефективне використання вкладеного капіталу.

Далі проаналізуємо витрати на одиницю продукції (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура витрат на виробництво та переробку на одиницю продукції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	639983,7	-	726791,3	-	712595,8	-
Сировина	689566,5	1,08	896235,6	1,23	536658,6	0,71
Зворотні відходи	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
Матеріали	4415,6	0,01	7126,7	0,01	3552,9	0,005
Паливо та енергія	17662,4	0,03	27081,5	0,04	14566,9	0,02
Амортизація	142490,0	0,22	150554,0	0,21	150507,0	0,20
Основна зарплата робітників	194453,0	0,30	196765,0	0,27	162685,0	0,22
Відрахування на зарплату	36278,0	0,06	36798,0	0,05	30780,0	0,04
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	87133,6	0,14	48300,3	0,07	136475,5	0,18
Загальновиробничі витрати	87934,8	0,14	52300,2	0,07	149325,5	0,20
Інші операційні витрати	357340,0	0,56	460121,0	0,63	359964,0	0,48
Виробнича собівартість	1617273,9	2,53	1875282,2	2,58	1544515,4	2,05
Інші витрати	25963,1	0,04	24699,8	0,03	18126,6	0,02
Собівартість реалізованої продукції	1643237,0	2,57	1899982,0	2,61	1562642,0	2,08

Витрати на одиницю продукції характеризують рівень затрат, який залежить від обсягу виробництва. На промисловому підприємстві допустимим є така ситуація, коли темпи зміни обсягу виробництва і витрат не співпадають, тоді доцільно проаналізувати зміну саме витрат на одиницю продукції. це слід також пов'язати із зміною прибутку. Покажемо зміну обсягу виробництва (ОВ), собівартості реалізованої продукції (С), валового прибутку (ВП), а також витрат на сировину на одиницю продукції (ВС) (цей

елемент витрат має найбільшу величину) в 2022 році порівняно із 2020 роком.

$$\Delta OV = (752595,8 / 639983,7) * 100 - 100 = 17,6\%;$$

$$\Delta C = (1562642 / 1643237) * 100 - 100 = -4,9\%;$$

$$\Delta ВП = (701009 / 561928) * 100 - 100 = 24,8\%;$$

$$\Delta BC = (0,71 / 1,08) * 100 - 100 = -33,8\%.$$

За поданими розрахунками можна зробити висновки, що за рахунок масштабування виробництва підприємство отримало економію витрат на одиницю продукції на 33,8%. При цьому загальна величина собівартості реалізованої продукції знизилась майже на 5%, а валовий прибуток зріс в результаті цього на 24,8%.

За зробленими вище підрахунками можна зробити наступні висновки. При збільшенні обсягу виробництва в 2022 році порівняно із 2020 роком на 17,6%, відбувається економія, в першу чергу на постійних витратах. Тому собівартість реалізованої продукції знизилась на 4,9%, а виручка від реалізації продукції та валовий прибуток зросли.

Зниження витрат на сировину на одиницю продукції (на 19%) більше за темпи зменшення собівартості реалізованої продукції (4,9%), що пояснюється ефектом масштабу обсягу виробництва.

Таким чином, витрати підприємства залежать не лише від цінової політики, яка склалась в країні чи районі діяльності, але й від рівня ефективності управління витратами. Тому необхідно періодично контролювати величину беззбиткового обсягу виробництва і в разі потреби нарощувати виробничі потужності.

2.3 Аналіз системи управління на АТ «Житомирський маслозавод»

Вирішальну роль на підприємстві відіграє ефективне управління його діяльністю. Взаємопов'язані ланки управління складають організаційну структуру. Аналіз організаційної структури управління підприємством направлений на пошук резервів покращення використання персоналу підприємства та підвищення його професійних здібностей. Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод» наведена на рис. 2.1.

Організаційна структура підприємства побудована так, що кожен працівник підпорядковується та звітує своєю керівнику відділу, який у свою чергу звітує перед директором підприємства. Лінії зв'язку не пересікаються, що дає можливість об'єктивно оцінювати роботу кожного відділу окремо.

Головному бухгалтеру підпорядковується бухгалтер, в обов'язки якої входить ведення обліку господарської діяльності підприємства та здача достовірних даних у відповідні органи управління, а також касир.

В обов'язки планово-економічного відділу входить збір інформації про діяльність підприємства в поточному періоді; аналіз даних діяльності підприємства; порівняльна характеристика періодів роботи підприємства.

Працівники відділу праці та зарплати ведуть облік всіх, хто працює на підприємстві. Також є заступник директора з комерційних питань, в обов'язки якого входить пошук інформації про нових постачальників сировини, розширення ринку збуту, проведення маркетингових досліджень та рекламних заходів.

Інформація, яка може мати корисне значення для виробничого процесу передається заступнику директора по підготовці виробництва. Також комерційний відділ заключає договори та проводять ділові операції, які мають на меті збільшити прибутковість підприємства.

Працівники планово-економічного відділу володіють інформацією про постачальників продукції та про її споживачів, також ведуть облік розрахунків з постачальниками та споживачами продукції;

Головному технологу підприємства підпорядковуються начальники цехів, в обов'язки яких входить слідкувати за нормальною роботою обладнання; технологу підпорядковуються працівники які зайняті на виробництві готової продукції; та лабораторія, працівники якої проводять аналіз сировини (молока) та дають висновки про застосування чи ні даного молока у виробництві, також лабораторія проводить і інші аналізи, в тому числі – розробка та виробництво нових видів продукції;

Майстри цехів, які окрім того, що підпорядковуються головному технологу вони, ще й підпорядковуються заступникові директора з питань виробництва;

Інженер по інструменту відповідає за своєчасне доведення до належного стану автотранспорту (механіки) та забезпечення порядку на підприємстві (охорона).

Створена на аналізованому підприємстві організаційна структура є лінійно-функціональною. На підприємстві числиться 660 працівників. При цьому чисельність зменшилась порівняно з 2021 роком на 104 чол.. Коли відбувалося скорочення працівників, то в основному скорочувався адміністративний апарат, це дало можливість максимально скоротити кількість працівників по відділах та забезпечити нормальну роботу тим, хто залишився працювати. Дані штатного розкладу показують, що у відділах чисельність працівників мінімальна, навантаження велике – разом з тим висока продуктивність праці.

В цілому на підприємстві працівники використовуються ефективно і працюють продуктивно, що дає можливість стверджувати, що організаційна структура управління на сьогодні не потребує удосконалення або ж зміни.

У широкому розумінні з процесом управління ототожнюється поняття прийняття рішень. На вищому рівні керівництва для прийняття стратегічних рішень використовується метод номінальної групової техніки.

Процес прийняття рішень та самоврядування трудового колективу на аналізованому підприємстві можна охарактеризувати наступним чином:

1. управління підприємством здійснює його керівник;
2. наймання на посаду і звільнення з посади директора підприємства здійснюється на контрактній основі. Підприємство самостійно визначає структуру правління і затверджує штати;
3. керівник підприємства одноосібно приймає остаточні рішення;
4. до складу Ради трудового колективу, органу селективного самоврядування, не може бути обраний керівник підприємства;
5. рада трудового колективу обирається в процесі таємним голосуванням;
6. рішення соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, приймаються за участю трудового колективу з адміністрацією підприємства.

На підприємстві в основному використовується демократичний та в окремих випадках авторитарний стиль керівництва, який застосовують на всіх рівнях управління у кризових ситуаціях що періодично виникають. Однак, такий стиль є найефективнішим у кризових ситуаціях та у ситуаціях невизначеності.

Демократичність керівництва аналізованого підприємства проявляється при прийнятті рішень, коли воно орієнтуються на зворотний зв'язок з персоналом.

Поєднання цих двох стилів управління дозволяє керівництву створювати сприятливу атмосферу в колективі, а також отримувати бажані результати роботи цього колективу. В будь-якому разі на підприємстві постійно здійснюється контроль.

На підприємстві проводиться стратегічний і тактичний контроль. Стратегічний контроль спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням. Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Попередній контроль здійснюється через правила, процедури, поведінку до фактичного початку роботи. за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань, навичок.

Також на підприємстві застосовуються такі види контролю: фінансовий, виробничий, маркетинговий і контроль за якістю. Контроль за виконанням рішень здійснюється шляхом звітування працівників перед начальниками відділів, останніми перед заступниками директора з окремих питань тощо. Тобто для підприємства даний вид контролю є досить необхідним.

На підприємством використовується сучасні інформаційні технології, які базуються на професійному використанні інформаційного ресурсу, дають змогу менеджерам ефективно діяти, мінімізуючи ризик. Мета управлінської інформації – забезпечення інтегрованої системи звітності, котра дає кожному рівню управління необхідну інформацію в потрібний час.

На всіх рівнях управління на підприємстві залежно від поставлених управлінських завдань застосовуються такі види інформаційно-управлінських технологій:

- зберігаючі (економлять витрати, матеріали й фінансові ресурси, але не впливають суттєво на зміну стану й рівня функціонування підприємства) – передають інформацію від відправника до адресата, не відповідаючи за суть інформації, що передається, та її використання адресатом;
- раціоналізуючі – відповідають за використання інформації;
- творчі – «виробляють» нові знання, їх передають, використовують для вдосконалення ланки управління. При цьому до спеціалістів, що

готують інформацію для керівників, ставляться такі вимоги: фундаментальна підготовка з теорії і практики управління, розуміння суті функціонального навантаження відповідних керівників, знання механізму прийняття управлінських рішень.

Також комп'ютерами забезпечені окремі працівники, але дані комп'ютерні засоби не об'єднані в локальну мережу і це є суттєвим недоліком інформаційної системи. Бухгалтери та працівники відділу кадрів користуються програмою 1С «Бухгалтерія» та 1С «Підприємство».

На підприємстві існує два основних канали інформаційного забезпечення керівників: формалізована (ним циркулює регламентована за формою, змістом і часом надання інформація з достовірним ступенем достовірності) і стихійний (ним хаотично надходить величезна кількість найрізноманітніших відомостей, які далеко не завжди об'єктивно відбивають справжній стан речей: телефонні дзвінки, усні звернення, або відповіді, службові записки).

На підприємстві діє три головні інформаційні системи: фінансова, кадрова, матеріального забезпечення. Основним фінансовим об'єктом інформаційного забезпечення є готівка компанії. Кадрова система займається інформацією про людей. Інформаційна система матеріального забезпечення використовується для даних, що відбивають надходження сировини й товарів на підприємство.

Усе вище проаналізоване, а саме мета, організаційна структура, система технологій, кадровий склад, формує внутрішнє середовище підприємства. Метою підприємства є розширення асортименту виробництва молочної продукції, збільшення обсягів збуту продукції, збільшення величини прибутків, а також задоволення потреб споживачів. І лише завдяки ефективному взаємозв'язку елементів внутрішнього середовища даного підприємства можна досягти поставленої мети та планувати подальший розвиток.

З ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління витратами на АТ «Житомирський маслозавод»

Незначні загрози погіршення фінансового стану підприємства АТ «Житомирський маслозавод», виявлені в ході проведення аналізу, дозволяють припустити, що підприємству необхідно стабілізувати виробництво з питань технічного, економічного, соціального потенціалу. В запобіганні критичної ситуації підприємству необхідно інтенсивно використовувати заходи щодо менеджера-маркетингового відновлення, що дозволить змінити показники балансу у бік поліпшення рівня витрат та фінансового стану підприємства.

Одним з напрямів зниження рівня витрат є збільшення оборотності активів, а це можливо за умови подальшого збільшення обсягів виробництва продукції. Ми можемо піти і іншим шляхом – зменшення величини оборотних активів, але на сьогодні цього ми зробити не можемо, оскільки підприємство відчуває різку недостачу власних оборотних засобів. Для підтвердження цих слів визначимо брак оборотних коштів підприємства у 2022 році, використавши формулу:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} - \text{ОЗ}, \quad (3.1)$$

де ВОК – власні оборотні кошти;

ВК – власний капітал;

ОЗ – основні засоби підприємства.

$$\text{ВОК} = 1386404,5 - 1851303 = -464898,5 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо, брак власних оборотних коштів на підприємстві складає майже 500 000 тис. грн., тому ми не можемо зменшувати оборотний капітал підприємства, а навпаки повинні його збільшити і прискорити оборотність.

Аналіз точки беззбитковості, проведений у пункті 2.3 роботи, показав, що головним джерелом збільшення прибутковості підприємства є збільшення обсягів виробництва. Збільшення обсягів виробництва дасть можливість зменшити питому вагу постійних витрат в структурі собівартості, а отже і зменшити собівартість одиниці продукції.

Було з'ясовано, що підприємству при витратах на виробництво і реалізацію продукції в сумі 1562642 тис. грн. необхідно реалізувати продукції на суму 1957798 тис. грн., для того щоб покрити свої витрати на виробництво продукції. При цьому підприємство не має жодної копійки прибутку, тому для отримання прибутку необхідно нарощувати виробництво та збільшувати обсяги виробництва.

Знаючи точку беззбиткового обсягу продажу, ми зможемо визначити необхідну величину оборотних засобів підприємства.

Порядок розрахунку мінімально необхідної суми грошей підприємства наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок мінімально необхідної суми грошей на 2023 рік на АТ «Житомирський маслозавод»

Показник	Значення
1. Операційні витрати, тис. грн.	1685951
2. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2263651
3. Середні залишки грошових коштів та дебіторської заборгованості, тис. грн.	678117
4. Обертання грошових коштів (рядок 2:рядок 3)	3,34
5. Мінімально необхідна сума грошей (рядок 1: рядок 4), тис. грн.	505056,6

З розрахунків видно, що підприємству в рік потрібно мати не менше 505056,6 тис. грн. оборотних коштів. Джерела поповнення власних

оборотних коштів є різні: можна залучати кошти банків, а можна виявити власні резерви. Вивчивши баланс підприємства ми прийшли висновку, що підприємство може самостійно знайти кошти, необхідні для поповнення обороту.

Першим джерелом поповнення оборотних засобів є зменшення величини запасів підприємства. На підприємстві виробничі запаси повинні бути практично відсутні, оскільки молоко, як основний вид сировини, зберігатися можуть не більше 24 годин, крім того купівля молока здійснюється щодня, тому запаси сировини на підприємстві відсутні. Тому нам треба вивчити склад виробничих запасів на підприємстві та визначити чи можна їх зменшити: на кінець 2022 року вартість виробничих запасів підприємства становила 205034 тис. грн., склад їх має такий вигляд:

- інвентар – 10112,9 тис. грн.;
- обладнання, яке було куплено для виробництва, але не було введено в експлуатацію – 166793 тис. грн.;
- стаканчики та поліетиленові пакети – 20037 тис. грн.;
- інші активи – 8090,4 тис. грн.

Для виробництва важливими є інвентар, стаканчики та поліетиленові пакети, які застосовуються як пакувальний матеріал та тара, їх вартість складає 20037 тис. грн.

Обладнання, яке було куплено, але не введено в експлуатацію для підприємства сьогодні не потрібне, тому доцільно його продати. Решту виробничих запасів підприємства ми плануємо списати, а результат списання віднести на фінансові результати, тобто підприємство автоматично збільшує оборотні кошти підприємства на суму 174883,3 тис. грн.

На кінець 2022 року залишки готової продукції складали 819110 тис. грн. Реалізації продукції також збільшить величину оборотних коштів підприємства. А для підвищення ефективності використання оборотних активів підприємства слід слідкувати, щоб на складах було якомога менше

залишків готової продукції, оскільки в готовій продукції, яка не реалізується, «заморожені» грошові кошти, які можна використати на поповнення оборотних коштів.

Значну питому вагу в структурі активів займають і товари – 42342 тис. грн. Товарами для даного підприємства є напівфабрикати власного виробництва та виробництва інших підприємств. Для зменшення їх залишків необхідно відрегулювати ділові зв'язки з покупцями та постачальниками. Ми можемо припустити, що в перший квартал можна буде зменшити залишки товарів на 20000 тис. грн.

Загальна інформація про джерела поповнення оборотних коштів підприємства наведена у таблиці 3.2.

Велику питому вагу в структурі оборотних активів підприємства займає дебіторська заборгованість. На кінець 2022 року вона становила 371299,5 тис. грн. Ця заборгованість не є простроченою або безнадійною, тому підприємство має шанс повернути грошові кошти, вкладені в реалізований товар. Припустимо, що за рахунок штрафних санкцій та інших заходів можна повернути в найближчі строки 200 000,0 тис. грн.

Таблиця 3.2 – Джерела поповнення оборотних коштів на АТ «Житомирський маслозавод»

Джерело збільшення оборотних коштів	Сума
Зменшення величини виробничих запасів, тис. грн.	174883,3
Зменшення залишків готової продукції, тис. грн.	819110
Зменшення залишків товарів, тис. грн.	20000
Зменшення дебіторської заборгованості, тис. грн.	200 000
Всього, тис. грн.	1213993,3

В таблиці 3.2 ми показали власні джерела поповнення оборотних коштів підприємства, проте підприємству такої кількості оборотних коштів

не потрібно, тому ми частину виявленої суми спрямуємо на погашення кредиторської заборгованості по короткостроковим кредитам банків, яка на кінець 2022 року становила 527300 тис. грн. Враховуючи можливі резерви її скорочення в 2023 році в першому кварталі, загальна величина поточної заборгованості буде становити 142037 тис. грн.

Виявлені резерви, а це 686693,3 (1213993,3-527300) тис. грн., ми спрямуємо на закупівлю сировини для збільшення обсягів виробництва.

В середньому за добу підприємство переробляє 300 т молока, однак цю потужність можна збільшувати. Основною причиною неповної роботи є брак оборотних коштів. Середньозважена закупівельна ціна трьох гатунків молока-сировини станом на грудень 2023 року склала 14,25 грн/кг без ПДВ. Працювати на повну потужність підприємство не зможе тому, що будуть переповнені наявні ринки збуту, а нові не досліджувалися. Пропонуємо збільшити обсяг виробництва на 15%, тобто закуповувати додатково 45 т молока щодня.

Максимально можливий рівень виробництва на сьогодні (без додаткового пошуку ринку) складає 150 т, тобто у підприємства є брак оборотних коштів на закупівлю молока 19237,5 тис. грн. ($45000 \times 14,25 \times 30$) на місяць:

45000 кг – необхідна кількість молока, для забезпечення 5% зростання обсягу виробництва продукції, кг.;

14,25 – середня закупівельна ціна молока, грн/кг.;

30 – кількість днів роботи підприємства в місяці.

Крім того, підприємству необхідно вкласти оборотні кошти і в інші складові виробництва (заробітна плата, допоміжні матеріали), тобто підприємству на перший місяць необхідно приблизно 3000 тис. грн. оборотних коштів. На нашу думку, така величина власних оборотних коштів для підприємства є приємлемою та доречною. Крім того, при ефективному використанні залучених коштів підприємства ми зможемо знизити рівень

витрат та підвищити рентабельність власного капіталу підприємства, тобто його прибутковість. А також ми зможемо збільшити оборотність всіх складових капіталу підприємства, а це також матиме позитивний вплив на зміну витрат підприємства.

Для пошуку резервів збільшення прибутку підприємства нам необхідно в першу чергу збільшувати обсяги виробництва продукції, лише в такому випадку можна буде зменшити витрати на виробництво одиниці продукції. Ми не в змозі регулювати закупівельні ціни на молоко, оскільки на сьогодні підприємство має багато конкурентів, які більш сильніші за нас і саме вони диктують закупівельні ціни, і якщо ми відмовимося купувати продукцію по встановленим цінам, то просто втратимо ринки сировини, а за ринки сировини конкуренція велика.

Ми вище зазначили, що підприємство може дещо збільшити обсяги виробництва. На нашу думку в перший рік, поки не розкриті нові ринки збуту, слід збільшити обсяги виробництва лише на 15%, (якщо ж ми збільшимо обсяги виробництва більше, у нас не буде ринку збуту, і тоді на підприємстві збільшаться залишки готової продукції, а це заморожування грошей, сповільнення оборотності, і як наслідок зростання витрат), і в 2023 році щоденні обсяги переробки молока становитимуть 450000 кг. (додаткових 15% до величини переробленого молока 2022 року).

Такий рівень обсягу дасть можливість значно зменшити витрати на одиницю продукції (зменшити частку постійних витрат в загальній структурі собівартості продукції), а отже і збільшити прибутковість підприємства.

На закупівлю сировини в 2023 році підприємство планує затратити 617157,4 тис. грн.:

$$43309291 \times 14,25 = 617157,4 \text{ тис. грн.},$$

де 43309291 – можливий збільшений на 15% рівень переробки молока в 2023 році, кг;

14,25 - середня ціна на молоко за рік.

Витрати на матеріали ми умовно збільшимо на 250,4 тис. грн. При збільшенні обсягів виробництва відбудеться збільшення використання палива та енергії, про те зазначимо, що ця величина збільшиться не дуже, оскільки на сьогодні задіяно практично все обладнання, окрім холодильних установок, де проходить дозрівання сиру. Амортизаційні відрахування залишаться практично на рівні минулого року, так як все виробниче обладнання використовується і на нього нараховується амортизація (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Планова структура витрат на виробництво та переробку продукції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	Весь обсяг продукції (рівень 2023 року)	На одиницю продукції
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	865485,2	-
Сировина	617157,39	0,71
Зворотні відходи	-	-
Матеріали	3803,3	0,004
Паливо та енергія	14566,89	0,02
Амортизація	150507	0,17
Основна зарплата робітників	162685	0,19
Відрахування на зарплату	30780	0,04
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	136475,4628	0,16
Загальновиробничі витрати	149325,5	0,17
Інші операційні витрати	359964	0,42
Виробнича собівартість	1625264,543	1,88
Позавиробничі витрати	18126,6472	0,02
Собівартість реалізованої продукції	1643391,19	1,90
Чистий дохід підприємства	2603198,65	3,01
Валовий прибуток	959807,46	1,11
Рентабельність, %	36,87	-

Зменшення величини постійних витрат при збільшенні обсягів виробництва – це «аксіома» в економіці. Ми бачимо, що виробнича собівартість на одиницю обсягу виробництва (табл. 2.4) при збільшенні обсягів виробництва може зменшитися на 0,17 грн. (2,05 - 1,88). І таке зменшення дасть можливість значно збільшити валовий прибуток, а саме на 258798,46 тис.грн.

Тобто зменшення собівартості одиниці продукції на 17 копійок дасть можливість додатково в рік отримати 162897,16 грн. чистого прибутку.

Попередньо ми розраховували, що величина доходу підприємства повинна бути не менше 1957798 тис. грн. (нульовий рівень рентабельності). В 2023 році ми плануємо отримати чистого доходу в сумі 2603199 тис. грн., що покрий витрати на виробництво та реалізацію продукції. Ці показники можливо досягти за умови, що за процесом будуть уважно слідкувати економісти, робитимуть всі розрахунки та подавати пропозиції щодо покращення того чи іншого показника. Крім того, досягти такого рівня прибутку можна за умови прискорення оборотного капіталу підприємства. Ми зазначили, що нам для поповнення оборотних коштів необхідно мати не менше 300 тис. грн., тобто оборотний капітал підприємства в 2023 році збільшиться на 300,0 тис. грн. Ми можемо порівняти, як змінилися оборотність загального капіталу підприємства за аналізований період:

$$Об_{2022}=2263651/2046010=1,1 \text{ обертів,}$$

$$Об_{2023}= 2603199/2046310=1,3 \text{ обертів.}$$

Темп зміни оборотності складає:

$$\Delta O_{об} = 1,3-1,1 = +0,2 \text{ обертів.}$$

$$\Delta O_{об.відн.} = 1,3/1,1 = 1,15 \text{ відн. од.}$$

Тривалість обертання складає:

$$T_{2022} = 365/1,1 = 330 \text{ дні.}$$

$$T_{2023} = 365/1,3 = 287 \text{ дні.}$$

Темп зміни тривалості обертання основного капіталу складає:

$$\Delta T = 287 - 330 = -43 \text{ днів;}$$

$$\Delta T_{\text{відн.}} = 287/330 = 0,87 \text{ відн. од.}$$

Можемо зробити такі висновки: збільшення доходу підприємства при ефективному використанні ресурсів підприємства покращить використання всіх фінансових ресурсів підприємства. В 2023 році підприємство може досягти рівня рентабельності загального капіталу в межах 36,87%, що більше за попередній рік на 5,9%. Ми можемо впевнено сказати, що при збільшенні обсягів виробництва рівень рентабельності підприємства зростатиме. Це пояснюється тим, що продукція підприємства нееластична, тобто зміна цін на продукцію не суттєво вплине на попит споживачів.

Економічний ефект в результаті прискорення обертання виражається у відносному вивільненні коштів з обороту, а також у зниженні витрат та збільшенні суми прибутку. Сума вивільнених коштів з обороту у зв'язку з прискоренням (-ЕЕ) або додатково залучених коштів в оборот (+ЕЕ) при уповільненні обертання визначається добутком одноденного обороту по реалізації у 2023 році на зміну тривалості одного обороту в днях:

$$\pm EE = \frac{BP}{D} \times \Delta T_{об}; \quad (3.2)$$

$$-EE = 2603199 / 365 * (-43) = 306678,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, в результаті прискорення тривалості обороту, порівняно з минулим роком, на 43 день обертання оборотного капіталу з обороту можна буде вилучити 306678,2 тис. грн. Але досягти це буде досить важко, оскільки

необхідно підтримувати жорсткий контроль за зміною оборотності та тривалості обороту.

Виходячи із формули, суму прибутку можна представити у вигляді добутку середньої суми капіталу на коефіцієнт його прибутковості (рентабельності):

$$\Pi = K \times \text{КП.} \quad (3.3)$$

Використовуючи формулу 3.3, прибуток можна представити добутком середньої суми капіталу, рентабельності реалізованої продукції та коефіцієнта обертання капітал, тобто:

$$\Pi = K \times P_p \times K_{об}. \quad (3.4)$$

Зміна суми прибутку за рахунок зміни коефіцієнта обертання капіталу розраховується як добуток величини відхилення коефіцієнта обертання на плановий коефіцієнт прибуткової реалізованої продукції і на фактичну середню суму прибутку:

$$\Delta\Pi = \Delta K_{об} \times P_{прл} \times K_{ф}, \quad (3.5)$$

де $\Delta\Pi$ – відхилення суми прибутку від реалізації;

$\Delta K_{об}$ – відхилення величини коефіцієнта обертання капіталу;

$P_{прл}$ – рентабельність реалізованої продукції;

$K_{ф}$ – середня фактична величина капіталу.

$$\Delta\Pi = 0,2 \times 0,14 \times 2046010 = 57642,65 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в зв'язку з прискоренням оборотності капіталу підприємство може отримати додатково прибуток в сумі 57642,65 тис. грн.

Для підвищення рівня ефективності управління витратами мало одних розрахунків, слід щоб на підприємстві працювала людина, яка б щодня робила аналіз фінансового стану підприємства, і на висновках цього аналізу можна буде корегувати діяльність підприємства.

3.2 Розробка рекомендацій з удосконалення системи управління на АТ «Житомирський маслозавод»

Аналіз проблемних сторін в системі управління АТ «Житомирський маслозавод» та шляхів розвитку аналогічних підприємств галузі показав, що одним з перспективних та ефективних підходів до управління витратами є впровадження системи логістики. Застосування концепції логістики на промисловому підприємстві дозволяє скоротити кількість втраченої у результаті відсутності запасів продукції за рахунок точного розміщення запасів і контролю над ними; скоротити цикл «обслуговування споживача»; зміцнити й закріпити зв'язки із постачальниками; досягти значної економії витрат та більш ефективно і прибутково конкурувати на ринку молочної продукції.

Класичну схему комерційної логістичної системи, адаптованої до молокопереробного підприємства, наведено на рисунку 3.1.

Як видно з рисунка 3.1, логістика виступає основною функціональною сферою управління й контролю матеріалів як усередині підприємства, так і поза його межами, найважливішим науково-практичним напрямом удосконалення інфраструктури суспільного виробництва.

Для забезпечення організаційно-економічної стійкості молокопереробного підприємства необхідно комплексно розглянути всі підрозділи (додаток Б), які беруть участь у здійсненні логістичного циклу підприємства, тобто від моменту оформлення замовлення на постачання молочної продукції та доставкою замовлення споживачеві.

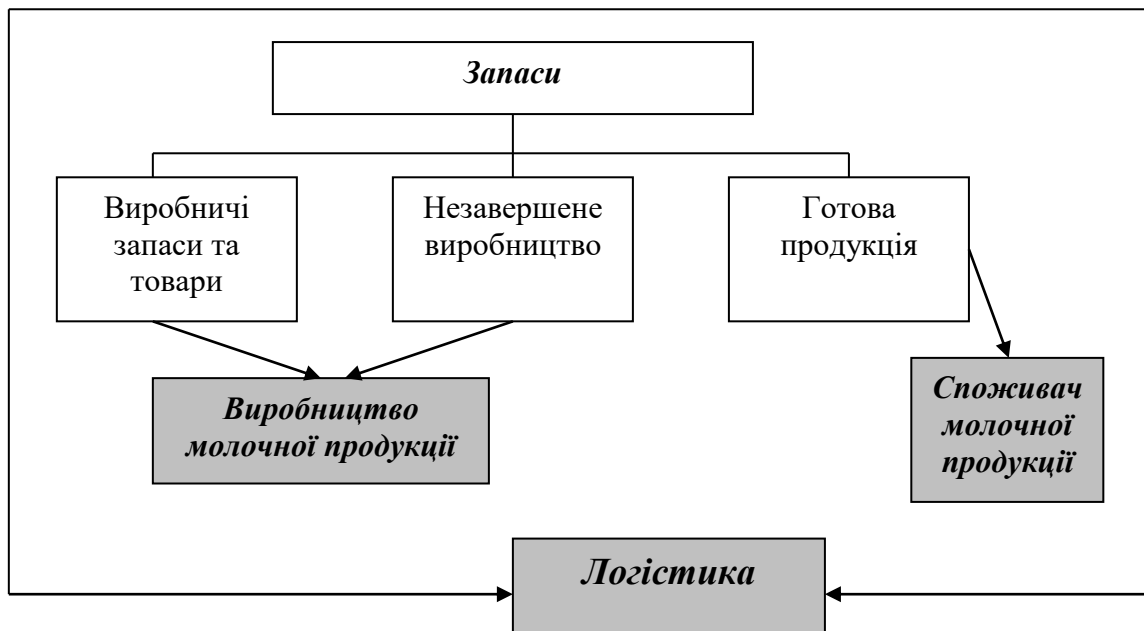


Рисунок 3.1 – Схема логістичної системи на молокопереробному підприємстві

Впровадження системи логістики на аналізованому підприємстві передбачає зміни в його загальній системі управління. Обґрунтовуючи ці зміни, ми керувалися такими настановами:

- планування розташування та обсягу виробничих потужностей з урахуванням постачальників, транспортних витрат та обсягів виробництва;
- оптимізація розмірів запасів для всієї операційної системи;
- інтеграція всіх підрозділів логістичної системи через інформаційну, контрольну та транспортну мережі;
- установлення чіткого інформаційного зв'язку.

Оцінюючи рівень координації між підрозділами у процесі управління матеріальними та інформаційними потоками на аналізованому підприємстві в межах логістичної концепції, можна виділити два напрямки для його вдосконалення, які взаємно доповнюють один одного.

Перший напрямок полягає у посиленні взаємодії між різними функціональними ділянками завдяки поліпшенню планування та контролю, а також вдосконаленню економічних механізмів.

Другий напрямок передбачає досягнення необхідного рівня координації шляхом організаційної перебудови в структурі управління або підприємства в цілому.

З досвіду зарубіжних країн відомі різні підходи до формування організаційних структур та управління потоками підприємств. На наш погляд, найбільш доцільним для застосування на аналізованому підприємстві є інтеграційний підхід, коли всі види діяльності, пов'язані з управлінням матеріальними ресурсами й запасами, об'єднуються в межах підсистеми управління матеріальними потоками. Пропонуємо створити відділ логістики, що відповідатиме за всі етапи просування матеріалопотоку через підприємство. Цей підхід спрямований на підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у всьому ланцюзі «постачання – виробництво – збут».

Основною перевагою застосування даної схеми є те, що оптимізуються обсяги запасів матеріальних ресурсів на всіх етапах просування матеріалопотоку. Тому саме цей підхід ми вважаємо найприйнятнішим для АТ «Житомирський маслозавод», що випускає матеріаломістку продукцію та має розгалужену систему постачальників і складну систему збуту, що підвищує рівень витрат.

Однією з ключових складових аналізу існуючої та розроблюваної нової логістичної систем є дослідження системи управління матеріальними потоками, зокрема, оцінка її ефективності у зборі, обробці та розповсюдженні управлінської інформації.

На досліджуваному підприємстві структура управління матеріальними потоками пройшла кілька змін, щоб адаптуватись до змін ринкових умов. Розрив економічних зв'язків зі старими постачальниками, нові умови

ціноутворення та збуту за межами підприємства, і потреба враховувати багато факторів, що впливають на розвиток підприємства, призвели до змін у структурі та методах функціонування відділів постачання та збуту.

Хоча ефективність цієї підсистеми управління логістикою досить висока, це підтверджується даними досліджень та експертними висновками інших фахівців з галузі, проте оптимізація внутрішнього переміщення матеріалів не була належним чином розглянута або впроваджена ні практиками-спеціалістами підприємств, ні науковцями через дефіцит новітніх концепцій та систем управління. Ця проблема стала надзвичайно актуальною. Для її вирішення потрібна розробка та впровадження в управлінську практику цілої системи заходів, але їх фрагментарне впровадження може не призвести до бажаного результату або навіть погіршити ефективність підприємства в цілому. Тому необхідно провести ретельний економічний аналіз впливу кожного заходу та всієї системи на структуру управління, виробничу та обслуговувальну системи підприємства та на їх ефективність.

Ми пропонуємо наявний на АТ «Житомирський маслозавод» відділ планово-економічний та лабораторії (8 чоловік) поділити на два відділи: відділ логістики (5 чоловік), який очолюватиме 1-ий провідний керівник з логістики, та відділ маркетингу та збуту (3 чоловіка), які будуть тісно співпрацювати згідно інтеграційного підходу управління запасами (рис. 3.2).

Як видно з рисунка, обидва відділи будуть підпорядковуватись директору з питань виробництва. В цілому, дана пропозиція не несе великих змін в системі управління, однак дозволяє більш чітко розподілити функції по правлінню запасами та контролювати результати їх виконання.

В цілому чисельність працівників у відділі логістики та відділі маркетингу і збуту не збільшилась і залишились 8 чоловік. Однак, виходячи із складності робіт, у відділ логістики було направлено більше чоловік. Тому

додатково нами було введено посаду 1-го провідного керівника з логістики, який координуватиме діяльність логістів.



Рисунок 3.2 – Логістична частина організаційної структури управління
АТ «Житомирський маслозавод»

До функцій відділу логістики аналізованого підприємства, включаючи і ті функції, які були віднесені до функцій відділу постачання та збуту, ми віднесли такі:

- планування, управління й контроль матеріалопотоком (потокм запасів) й пов'язаного з ним інформаційного потоку;
- здійснення координації постачання молока, складування і транспортного обслуговування;
- підвищення ефективності взаємодії органів управління матеріально-технічним забезпеченням і транспортом;
- інтеграція матеріально-технічного забезпечення, транспортування і систем передавання інформації про фізичне переміщення сировини та відхилення обсягів відпущеної у виробництво сировини від обсягів поставленої на завод сировини.

Інформаційне забезпечення передбачає використання електронної системи обробки інформації. На аналізованому підприємстві можна

використовувати систему електронного обміну даними. Відповідна повинна бути і технічна база. Так, на даному підприємстві наявні комп'ютери та засоби зв'язку дозволяють користуватись системою Інтернет для забезпечення зв'язку з банком, постачальниками, покупцями, а також мати внутрішню мережу для забезпечення зв'язку між відділами підприємства.

Фінансово-економічне забезпечення передбачає діяльність усіх відділів підприємства з метою отримання прибутку від реалізації виготовленої продукції. Щодо відділу логістики, то необхідним є складання Плану логістики, реалізація якого повинна бути направлена на мінімізацію витрат та максимізацію рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, докорінна перебудова, реорганізація, реструктуризація молокопереробного підприємства пов'язані з істотними витратами. Створення логістичної системи дасть змогу заздалегідь визначати межі розвитку та оптимізувати комплексні витрати, пов'язані з організацією потоку запасів.

ВИСНОВКИ

Формування та розвиток ринкової інфраструктури в Україні коренево змінюють економічне, інформаційне та правове середовище функціонування підприємств, сутність їх господарської діяльності. Кожне підприємство, починаючи виробничий процес або розглядаючи розширення, повинно мати впевненість у його прибутковості. Порівняння витрат і результатів діяльності дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства. Без чіткого визначення витрат можуть виникати непоправні помилки при виборі економічної політики підприємства, у прийнятті важливих управлінських рішень, у виборі видів підприємницької діяльності, визначенні оптимальних обсягів і структури випуску продукції (робіт, послуг), а також цін на продукцію, роботи, послуги.

В теоретичній частині роботи було визначено, що різні види витрат являють собою використані у процесі виробництва різні речовини на виготовлення нового продукту праці. Важливою функцією економічного механізму будь-якого підприємства є управління витратами. Це процес цілеспрямованого формування витрат щодо їхніх видів, місць та носіїв за постійного контролю рівня витрат і стимулювання їхнього зниження.

Аналіз рівня витрат на сучасному підприємстві в умовах високої конкуренції є необхідним для контролю величини собівартості та пошуку резервів її зниження. Основними джерелами аналізу витрат підприємства є планові дані, звітні дані та дані оперативного обліку.

Базовими напрямками економічного аналізу виробничих витрат є аналіз взаємозв'язку показників «витрати-обсяг-прибуток», підготовка варіантів оперативних рішень та прийняттям довгострокових рішень. В основу цих напрямів на промисловому підприємстві повинно бути покладено аналіз матеріальних витрат, які складають значну частку витрат підприємства. Також в структурі витрат слід виділити витрати на оплату праці, витрати на

виробництво продукції за економічними елементами і за статтями калькуляції, затрати на 1 грн. товарної продукції, витрати на обслуговування виробництва і управління.

Для аналізу було обрано АТ «Житомирський маслозавод». Підприємство займається виробництвом молочної продукції та збуває її не лише в межах Вінниці, але й по Україні та за кордоном (Нідерланди, Болгарія, Ізраїль, Молдова, країни Східної Європи). Це дозволило підприємству нарощувати значення чистого фінансового результату.

Підприємство щодня переробляє 300 тонн молока. Основною продукцією підприємства є морозиво, щоденне виробництво якого становить близько 150 тонн. ТМ «Рудь» - єдиний виробник морозива в Україні, який пройшов аудит Єврокомісії щодо поставок продукції до країн ЄС.

Аналіз основних показників показав, що на підприємстві чистий дохід від реалізації продукції спочатку збільшився, а потім знизився, хоча його величина перевищувала у 2022 році величину 2020 року.

Собівартість реалізованої продукції знизилася. Таку ж динаміку мали адміністративні витрати та витрати на збут. Відповідно валовий прибуток мав зростаючу динаміку, і в 2022 році він зріс на 29%.

За рахунок інших операційних доходів фінансовий результат підприємства збільшився на 243% у 2022 році. Тому рентабельність продукції за рахунок цього зросла від 2,5% до 6,5% у 2022 році.

Витрати на 1 грн виробленої продукції також знизилися.

Середньорічна вартість основних засобів зросла майже на 50%, але фондоддача знизилася на 0,8 відносних одиниць через те, що темпи зростання вартості основних засобів більші за темпи зростання чистого доходу.

Аналіз витрат підприємства ми розпочали з аналізу точки беззбитковості. За результатами підрахунків зроблено висновок, що підприємству при витратах на виробництво і реалізацію продукції в сумі

1562642 тис. грн. необхідно реалізувати продукції на суму 1957798 тис. грн., для того щоб покрити свої витрати на виробництво продукції.

Аналіз операційних витрат за елементами показав, що усі витрати знижуються при збільшенні обсягу виробництва, тобто виникає економія від масштабу виробництва. При цьому найбільшу частку мають матеріальні витрати (60%).

Дослідження структури витрат аналізованого підприємства за статтями калькуляції показало, що основними в структурі виробничої собівартості є витрати на купівлю сировини (до 50%). Майже усі інші витрати, які складають виробничу собівартість та собівартість реалізованої продукції, зменшуються протягом 2020-2022 років, тому і зменшуються витрати на одиницю продукції.

Зниження рівня витрат при збільшенні обсягу виробництва та реалізації продукції є позитивною тенденцією діяльності промислового підприємства. При збільшенні обсягу виробництва в 2022 році порівняно із 2020 роком відбувається економія, в першу чергу на постійних витратах, і тому собівартість реалізованої продукції зніжується відчутно, що, в свою чергу, створює резерв для формування фінансового результату підприємства.

Аналіз системи управління підприємства показав, що підприємство має організаційну структуру лінійно-функціонального типу, яка дозволяє оперативно приймати рішення та контролювати діяльність усіх ланок заводу, що відповідає сутності поєднання демократичного та авторитарного стилів управління.

Інформаційне забезпечення підприємства передбачає оснащення комп'ютерами відповідні відділи, однак невирішеною проблемою залишається відсталість від технологічного прогресу.

В цілому показники діяльності підприємства та ефективності системи управління відображають реальний стан діяльності українських

молокопереробних підприємств. І для досягнення подальшого розвитку підприємству необхідно реалізувати ряд певних заходів.

В системі пропозицій основним напрямом зменшення витрат аналізованого підприємства ми визначили збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Раціональною величиною такого збільшення ми встановили 15%, за яких пропозиція молочної продукції не буде перевищувати попит. Було прийнято рішення вибрати власні джерела вивільнення додаткових коштів для фінансування збільшення виробництва. До них ми віднесли зменшення виробничих запасів, пришвидшення реалізації залишків готової продукції, зменшення дебіторської заборгованості за рахунок штрафних санкцій. Поповнення грошових коштів дозволить підвищити прибутковість підприємства.

Прибуткове збільшення обсягу виробництва продукції призведе до зниження рівня постійних витрат та собівартості одиниці продукції на 17 коп. Рентабельність капіталу при цьому збільшиться на 5,9%.

Виявлений ефект від впровадження пропозицій свідчить про ефективність запропонованої політики управління витратами на виробничому підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рудьєв В.А., Гуткевич С. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
2. Комарницький І. Ф. Економічна теорія. Курс лекцій. Чернівці : Рута, 2006. 334 с.
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 16 «Витрати», затверджене наказом Мініфіну України від 31.12.99 р. № 318 (із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства фінансів).
4. Типове положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 26. 04. 96 р. № 473.
5. Житна І.П., Нескреба А.М., Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: Навч. посібник: К.: Вища школа, 2002. 268 с.
6. Гурська Л. Мотивація в менеджменті як засіб досягнення високих економічних результатів підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://sophus.at.ua/publ/2014_05_22_23_kampodilsk/sekcija_5_2014_05_22_23/motivacija_v_menedzhmenti_jak_zasib_dosjagnennja_visokikh_ekonomichnikh_r_ezultativ_pidpriemstva/6310992 (дата звернення 01.02.2024).
7. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: навч. посіб. Вид. 5-те переробл. і допов. Київ, 2016. 492 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. 2-ге видання, виправлене, доповнене. Київ: Академвидав, 2007. 576 с.
9. Кучевська І. Ю. Економічне обґрунтування напрямів збільшення збутової діяльності. 2019. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29695/1/Kuchevska_bakalavr.pdf.
10. Бухгалтерський управлінський облік. Навчальний посібник для студентів./ Ф.Ф. Бутинець, Л.В. Чижевська, Н.В. Герасимчук. Житомир: ЖІТІ, 2000. 448 с.

11. Бутинець, Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік [Текст] : навчальний посібник / Бутинець Ф. Ф., Герасимович А. М., Кірейцев Г. Г. та інш.; під ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир : Рута, 2007. 723 с.
12. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник. / За ред. Ф.Ф. Бутинця. 5-те вид., доп. і перероб. Житомир: ПП. «Рута», 2003. 726 с.
13. Іващенко В.І., М.А. Болюх. Економічний аналіз господарської діяльності. Навч. Посібник. К. : ЗАТ «Ніч лава», 2003. 208 с.
14. Герасимчук В.Г. В.Г. Маркетингове забезпечення виведення промислової продукції на міжнародні ринки // Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка. Суми: СНАУ, 2018, с. 9-23. ISBN 978-966-97774-4-7.
15. Голов С.Ф. Управлінський облік. Підручник. К.: Лібра, 2003. 704с.
16. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003 р. 240 с.
17. Нейкова Л.І., Круценко І.В./ Управління збутом продукції агропідприємствсуб'єктів зовнішньоекономічної діяльності//Ефективна економіка №11, 2013 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2483>
18. Економіка підприємства / А.В. Шегда, Т.М. Литвиненко, М.П. Нахаба та ін.; За ред. А.В. Шегди. 2-ге вид., стер. К.: ЗнанняПресс, 2002. 335 с.
19. Економічний аналіз: Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк та ін.; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченька. Вид. 2-ге, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2003. 556 с.
20. Герасимчук В.Г. Вплив процесів фінансової глобалізації на економічний суверенітет вітчизняних банків (п. 7.4) // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія : у 4-х т. / за ред. д. е. н., професора Прокопенко О. В. (гол. ред.), к. е. н., доцента Школа В. Ю.,

к.е.н. Щербаченко В. О. Суми : Триторія, 2018. Т. IV. : Розробка та валідація нових методів оцінки глобальних та локальних викликів у системі забезпечення соціальної та екологічної безпеки території, с. 63-83. ISBN 978-966-97774-4-7.

21. Калина А.В. Сучасний економічний аналіз і прогнозування (мікро— та макрорівень): навч. посіб. / А.В. Калина, М.Л. Конева, В.О. Яценко. К.: МАУП, 2011. 272 с.

22. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник / За ред. проф.. А.Г. Загороднього. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 428 с.

23. Тюха І.В./ Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств//Ефективна економіка №9, 2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1368>

24. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. Х.: Фактор, 2002. 136с.

25. Коробов М.Я. Фінансовоекономічний аналіз діяльності підприємств. К.: Знання, 2003. 286с.

26. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.

27. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2017. 260 с.

28. Грабовецький Б.Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання. Монографія / Б.Є. Грабовецький. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

29. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2008. 344 с.

30. Максимова О. Навчитися правильно рахувати затрати перший крок до управління ними // Баланс. 2004. № 14. С. 2426.

31. Пашута М.Т. Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку: Навч. посіб. / М.Т. Пашута. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 480 с.
32. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2003. 448 с.
33. Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства : навч. посіб. / В. О. Мец. К. : Вища школа, 2003. 278 с.
34. Планування і прогнозування в умовах ринку: Навч. посіб. / Ред. В.Г. Воронкова. К.: Професіонал, 2006. 608 с.
35. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. 2ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 662 с.
36. Сопко В. Бухгалтерський облік. Навчальний посібник. 2ге видання, перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2002. 468 с.
37. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульов О.В. Маркетинг: Навч. посіб. К.: ЗнанняПрес, 2002. 191с.
38. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Навч. посіб. К.: «Каравела», 2003. 432 с.
39. Ткаченко Н.М. Теоретикометодологічні проблеми формування бухгалтерського фінансового обліку. К.: «А.С.К.», 2001. 348 с.
40. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. К.: Ельга, НікаЦентр, 2002. 360 с.
41. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3тє вид., перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2000. 460 с.
42. Фінансовий аналіз: Навчальний посіб. / Г.В. Митрофанов, Г.О. Кравченко, Н.С. Барабаш та ін.; За ред. проф. Г.В. Митрофанова. К.: Київ нац. торг.екон. унт.: 2002. 301 с.
43. Фінансовий менеджмент. / За ред. Проф. Г.Г.Кірейцева. Київ: ЦУЛ, 2002. 496 с.

44. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. Житомир: ЖІТІ, 2001. 432с.
45. ЦалЦалко Ю.С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз: Навч. посібник. 2е вид., прероб. і доп. Житомир: ЖІТІ, 2001. 300 с.
46. Чебанова Н.В. Василенко Ю.А. Бухгалтерський фінансовий облік: Посібник. К.: «Академія», 2002. 672 с.
47. Глівенко С.В, Економічне прогнозування: навч. посіб. / С.В. Глівенко, М.О. Соколов, О.М. Теліженко. – Суми: Університетська книга, 2001. – 207 с.

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства

Фінансова звітність АТ «Житомирський маслозавод» за 2020 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	825	10376
первісна вартість	1001	4869	15484
накопичена амортизація	1002	4044	5108
Незавершені капітальні інвестиції	1005	75796	116330
Основні засоби	1010	886043	896468
первісна вартість	1011	1 540 677	1663396
знос	1012	654634	766928
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 учасників капіталу інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	2121	3412
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	17057	28162
Усього зарозділом I	1095	981889	1054795
II. Оборотні активи Запаси	1100	181398	218644
Виробничі запаси	1101	61512	89363
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	73258	86666
Товари	1104	46628	42615
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	257959	314201
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	6071	13258
з бюджетом	1135	13496	38398
у тому числі з податку на прибуток	1136	9765	9704
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	345	358
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	36981	48213
Готівка	1166	80	8
Рахунки в банках	1167	36901	48205
Витрати майбутніх періодів	1170	448	560
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1182	0	0
резерв незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	11	42
Усього за розділом II	1195	496709	633674
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1478598	1688469

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	3951	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1090575	1221275
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	1099867	1226616
II. Довгострокові зобов'язання із забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	22661
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2357	3613
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	2357	26274

Ш. Поточні зобов'язання із забезпечення короткострокових кредитів банків	1600	205887	208600
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	68197	93113
розрахунки миз бюджетом	1620	1135	1309
утому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунки миз страхування	1625	873	695
розрахунки миз оплати праці	1630	4315	4787
задержаними авансами	1635	315	708
зарозрахунки миз учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	13756	13583
Доходи майбутніх періодів	1665	74	0
Відстрочені комісії надходив від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	81822	112784
Усього за розділом III	1695	376374	435579
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів внедержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1478598	1688469

Ж09002073 звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2205165	2216103
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валовасума	2011	0	0
Премії, передані у перестрахування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валовасума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1643237	1581147
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий прибуток	2090	561928	634956
Дохід (витрати) від зміни резервів довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валовасума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10194	5064

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	64302	71381
Витрати на збут	2150	292950	324391
Інші операційні витрати	2180	9187	16410
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
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	205683	227838
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35	28
Інші доходи	2240	1995	1537
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	46020	63889
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	825	710
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	160868	164804
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-29942	-30441
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	130926	134363

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
До оцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
До оцінка (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	130926	134363

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1027872	1115469
Витрати на оплату праці	2505	194453	181252
Відрахування на соціальні заходи	2510	36278	33340
Амортизація	2515	142490	139697
Інші операційні витрати	2520	357340	282813
Разом	2550	1758433	1752571

Фінансова звітність за 2021 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	10376	25631
первісна вартість	1001	15484	33146
накопичена амортизація	1002	5108	7515
Незавершені капітальні інвестиції	1005	116330	72969
Основні засоби	1010	896468	948554
первісна вартість	1011	663396	1807394
знос	1012	766928	858840
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	3412	3509
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	28162	9236
Усього зарозділом I	1095	1054795	1059946
II. Оборотні активи Запаси	1100	218644	371272
Виробничі запаси	1101	89363	182207
Незавершене виробництво	1102	0	
Готова продукція	1103	86666	131029
Товари	1104	42615	58036

Поточні біологічні активи	1110	0	
Депозити перестрахування	1115	0	
Векселі одержані	1120	0	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	314201	379918
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13258	16655
з бюджетом	1135	38398	47728
у тому числі з податку на прибуток	1136	9704	15330
з нарахованих доходів	1140	0	
із внутрішніх розрахунків	1145	0	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	401
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	
Гроші та їх еквіваленти	1165	48213	56543
Готівка	1166	8	36
Рахунки в банках	1167	48205	56507
Витрати майбутніх періодів	1170	560	545
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1181	0	
резерв збитків аборезерв належних виплат	1182	0	
резерв незароблених премій	1183	0	
інших страхових резервах	1184	0	
Інші оборотні активи	1190	42	24
Усього за розділом II	1195	633674	873086
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	
Баланс	1300	1688469	1933032

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	5341
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	
Капітал у дооцінках	1405	0	
Додатковий капітал	1410	0	
Емісійний дохід	1411	0	
Накопичені курсові різниці	1412	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1221275	1279454
Неоплачений капітал	1425	0	
Вилучений капітал	1430	0	
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	1226616	1284795
II. Довгострокові зобов'язання із забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	22661	10815
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3613	3229
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	

Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків аборезерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	26274	14044
Ш. Поточні зобов'язання із забезпечення короткострокових кредити банків	1600	208600	394828
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	93113	130434
розрахунки з бюджетом	1620	1309	1062
у тому числі: податку на прибуток	1621	0	
розрахунки зі страхування	1625	695	624
розрахунки з оплати праці	1630	4787	3728
за одержаними авансами	1635	708	149
за розрахунками з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	13583	12799
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісії і доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	112784	90569
Усього за розділом III	1695	435579	634193
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1688469	1933032

J09002073 звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2442870	2205165
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валовасума	2011	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валовасума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1899982	1643237
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий прибуток	2090	542888	561928
Дохід (витрати) від зміни резервів довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валовасума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	7211	10194
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	75114	64302
Витрати на збут	2150	342400	292950
Інші операційні витрати	2180	13204	9187
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	119381	205683
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	23	35
Інші доходи	2240	497	1995
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	45649	46020
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	193	825
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	74059	160868
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-14727	-29942
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	59332	130926

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
До оцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	
До оцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	
Інший сукупний дохід	2445	0	

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	59332	130926

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1298613	1027872
Витрати на оплату праці	2505	196765	194453
Відрахування на соціальні заходи	2510	36798	36278
Амортизація	2515	150554	142490
Інші операційні витрати	2520	460121	357340
Разом	2550	2142851	1758433

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25631	22492
первісна вартість	1001	33146	33657
накопичена амортизація	1002	7515	11165
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72969	37531
Основні засоби	1010	948554	894411
первісна вартість	1011	1807394	1895212
знос	1012	858840	1000801
Інвестиційна нерухомість	1015	0	
первісна вартість	1016	0	
знос	1017	0	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	
первісна вартість	1021	0	
накопичена амортизація	1022	0	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	
інші фінансові інвестиції	1035	47	47
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	
Відстрочені податкові активи	1045	3509	15018
Гудвіл	1050	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	
Інші необоротні активи	1090	9236	1087

УсьогозарозділомI	1095	1059946	970586
II.ОборотніактивиЗапаси	1100	371272	329286
Виробничізапаси	1101	182207	205034
Незавершеневиробництво	1102	0	
Готовапродукція	1103	131029	81910
Товари	1104	58036	42342
Поточнібіологічніактиви	1110	0	
Депозитиперестрахування	1115	0	
Векселіодержані	1120	0	
Дебіторськазаборгованістьзапродукцію,товари,роботи,послуги	1125	379918	265998
Дебіторськазаборгованістьзарозрахунками:завиданимиавансами	1130	16655	9761
збюджетом	1135	47728	21796
утомучислізподаткунаприбуток	1136	15330	13732
знарахованихдоходів	1140	0	
ізвнутрішніхрозрахунків	1145	0	
Іншাপоточнадебіторськазаборгованість	1155	401	342
Поточніфінансовіінвестиції	1160	0	
Грошітаїхеквіваленти	1165	56543	557092
Готівка	1166	36	47
Рахункивбанках	1167	56507	557045
Витратимайбутніхперіодів	1170	545	445
Часткаперестраховикаустраховихрезервах	1180	0	
утомучислів:резервахдовгостроковихзобов'язань	1181	0	
резервахзбитківаборезервахналежнихвиплат	1182	0	
резервахнезаробленихпремій	1183	0	
іншихстраховихрезервах	1184	0	
Іншіоборотніактиви	1190	24	3682
УсьогозарозділомII	1195	873086	1188402
III.Необоротніактиви,утримуванідляпродажу,тагрупивибуття	1200	0	
Баланс	1300	1933032	2158988

Пасив

Назварядка	Кодрядка	Напоча гокзвітно оперіоду , тис.грн	Накінецьзві ногоперіоду, тис.грн
I.ВласнийкапіталЗареєстрований(пайовий)капітал	1400	5341	5341
Внескидонеzareєстрованогостатутногокапіталу	1401	0	
Капіталудеоцінках	1405	0	
Додатковийкапітал	1410	0	
Емісійнийдохід	1411	0	
Накопиченікурсовірізниці	1412	0	
Резервнийкапітал	1415	0	
Нерозподіленийприбуток(непокритийзбиток)	1420	1279454	1482673
Неоплаченийкапітал	1425	0	
Вилученийкапітал	1430	0	
Іншірезерви	1435	0	
УсьогозарозділомI	1495	1284795	1488014

II.Довгострокові зобов'язання із забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	
Пенсійні зобов'язання	1505	0	
Довгострокові кредити банків	1510	10815	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3229	1637
Довгострокові забезпечення	1520	0	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	
Цільове фінансування	1525	0	
Благодійна допомога	1526	0	
Страхові резерви	1530	0	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	
резерв збитків аборезерв належних виплат	1532	0	
резерв незароблених премій	1533	0	
інші страхові резерви	1534	0	
Інвестиційні контракти	1535	0	
Призовий фонд	1540	0	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	
Усього за розділом II	1595	14044	1637
Ш. Поточні зобов'язання із забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	394828	527300
Векселі видані	1605	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	130434	66156
розрахунки з бюджетом	1620	1062	985
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунки зі страхування	1625	624	699
розрахунки з оплати праці	1630	3728	3423
за одержаними авансами	1635	149	250
зарозрахунки з учасниками	1640	0	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	
за страховою діяльністю	1650	0	
Поточні забезпечення	1660	12799	11471
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	90569	59053
Усього за розділом III	1695	634193	669337
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	
Баланс	1900	1933032	2158988

Ю09002073вітпрофінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
-------------	-----------	-----------------------------	---

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2263651	2442870
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	
Премії підписані, валовасума	2011	0	
Премії, передані у перестрахування	2012	0	
Зміна резерву незароблених премій, валовасума	2013	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1562642	1899982
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий прибуток	2090	701009	542888
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валовасума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	67883	7211
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	
Адміністративні витрати	2130	70504	75114
Витрати на збут	2150	324652	342400
Інші операційні витрати	2180	62318	13204
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	311418	119381
Дохід від участі в капіталі	2200	0	
Інші фінансові доходи	2220	7159	23
Інші доходи	2240	170	497
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	
Фінансові витрати	2250	69081	45649
Втрати від участі в капіталі	2255	0	
Інші витрати	2270	172	193
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	249494	74059
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-45689	-14727
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	203805	59332

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	
Накопичені курсові різниці	2410	0	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	
Інший сукупний дохід	2445	0	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	203805	59332

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	982015	1298613
Витрати на оплату праці	2505	162685	196765
Відрахування на соціальні заходи	2510	30780	36798
Амортизація	2515	150507	150554
Інші операційні витрати	2520	359964	460121
Разом	2550	1685951	2142851

ДОДАТОК Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра підприємництва, логістики та менеджменту

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

до бакалаврської дипломної роботи на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»))»

Виконав: студент 4 курсу, групи Пз-20бз
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»

Поліщук В. О.

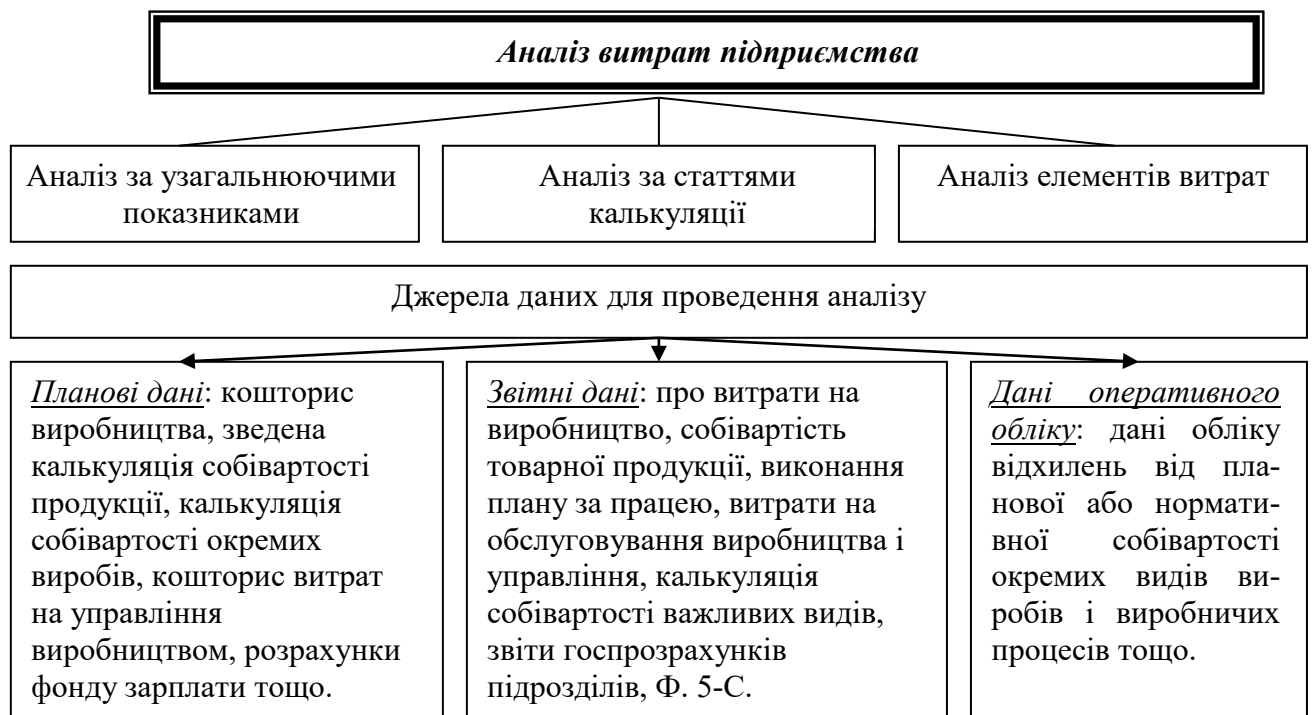
Керівник: к.е.н., доцент каф. ЕПВМ

Кавецький В. В.

Вінниця-2024

Слайд 1 – Класифікація витрат підприємства

Ознака класифікації	Види витрат
За місцем виникнення витрат	Витрати виробництва, цеху, дільниці, службові витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію
За видами продукції, робі, послуг	Витрати на вироби, типові представники виробів, групи однорідних виробів, одноразові замовлення, валову, товарну, реалізовану продукцію
За видами витрат	Витрати за економічними елементами, витрати за статтями калькуляції
За способами перенесення вартості на продукцію	Витрати прямі, непрямі
За ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	Витрати умовно-змінні, умовно-постійні
За календарними періодами	Витрати поточні, одноразові



Слайд 2 – Схема аналізу витрат підприємства і джерела їх даних для проведення аналізу

Слайд 3 – Основні показники діяльності АТ «Житомирський
маслозавод»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/202	2022/202
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2205165	2442870	2263651	237705,0	-179219,0	10,8	-7,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1643237	1899982	1562642	256745,0	-337340,0	15,6	-17,8
Адміністративні витрати, тис. грн.	64302	75114	70504	10812,0	-4610,0	16,8	-6,1
Витрати на збут, тис. грн.	292950	342400	324652	49450,0	-17748,0	16,9	-5,2
Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	2000489	2317496	1957798	317007,0	-359698,0	15,8	-15,5
Валовий прибуток, тис. грн.	561928	542888	701009	-19040,0	158121,0	-3,4	29,1
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	205683	119381	311418	-86302,0	192037,0	-42,0	160,9
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	130926	59332	203 805	-71594,0	144473,0	-54,7	243,5
Рентабельність продукції, %	6,54	2,56	6,5	-4,0	3,9		
Витрати на 1 грн. виробленої продукції, грн.	0,91	0,95	0,86	0,0	-0,1	4,4	-9,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1602037	1235395	1851303	-366641,5	615908,0	-22,9	49,9
Фондовіддача	1,4	2,0	1,2	0,6	-0,8		

Слайд 4 - Аналіз структури витрат за елементами на АТ
«Житомирський маслозавод»

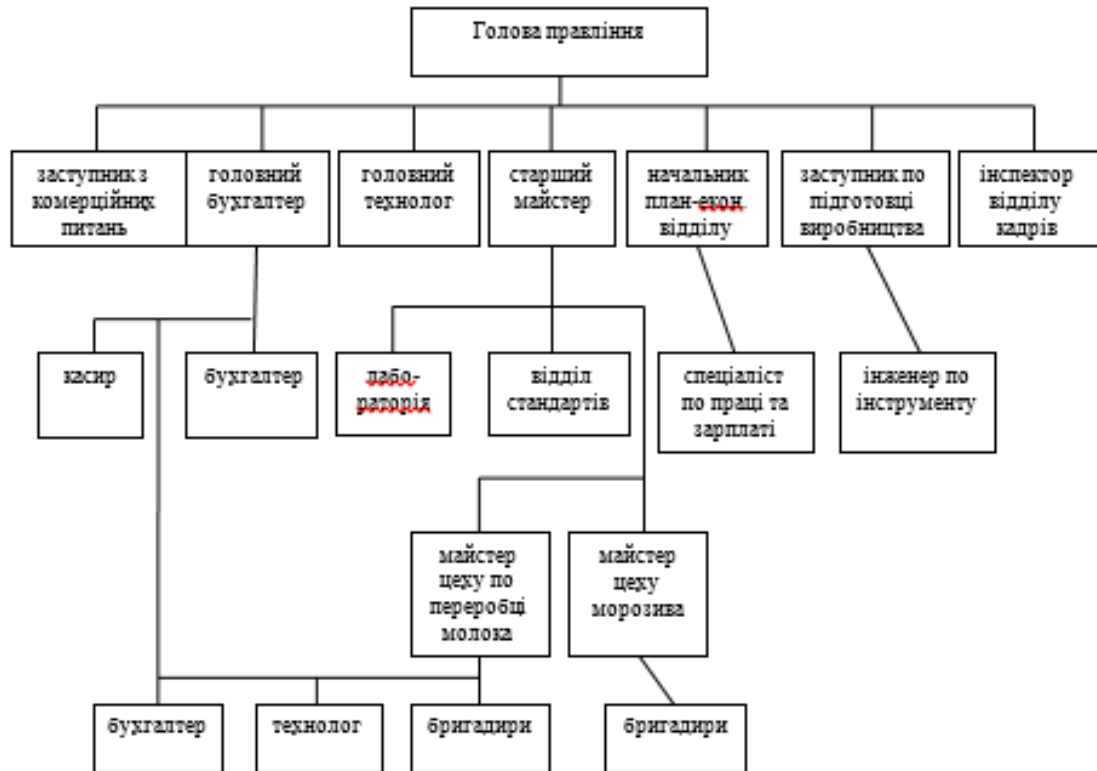
Показники	Роки			Відхилення 2022 року від			
	2020	2021	2022	2020		2021	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %	абсолютне, тис. грн.	відносне, %
Матеріальні затрати	1027872	1298613	982015	-45857	-4,7	-316598	-32,2
Витрати на оплату праці	194453	196765	162685	-31768	-19,5	-34080	-20,9
Відрахування на соціальні заходи	36278	36798	30780	-5498	-17,9	-6018	-19,6
Амортизація	142490	150554	150507	8017	5,3	-47	0,03
Інші операційні витрати	357340	460121	359964	2624	0,7	-100157	-27,8
Разом	1758433	2142851	1685951	-72482	-4,3	-456900	-27,1

Слайд 5 - Структура витрат на виробництво та переробку по статтях калькуляції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Весь обсяг продукції	Частка, %	Весь обсяг продукції	Частка, %	Весь обсяг продукції	Частка, %
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	639983,7	-	726791,3	-	752595,8	-
Сировина	689566,5	42,6	896235,6	47,8	536658,6	34,7
Зворотні відходи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Матеріали	4415,6	0,3	7126,7	0,4	3552,9	0,2
Паливо та енергія	17662,4	1,1	27081,5	1,4	14566,9	0,9
Амортизація	142490	8,8	150554	8,0	150507	9,7
Основна зарплата робітників	194453	12,0	196765	10,5	162685	10,5
Відрахування на зарплату	36278	2,2	36798	2,0	30780	2,0
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	87133,6	5,4	48300,3	2,6	136475,5	8,8
Загальновиробничі витрати	87934,8	5,4	52300,2	2,8	149325,5	9,7
Інші операційні витрати	357340	22,1	460121	24,5	359964	23,3
Виробнича собівартість	1617273,9	100,0	1875282,2	100,0	1544515,4	100,0
Позавиробничі витрати	25963,1	1,6	24699,8	1,3	18126,6	1,2
Собівартість реалізованої продукції	1643237,0	100,0	1899982,0	100,0	1562642,0	100,0
Чистий дохід підприємства	2205165,0	-	2442870,0	-	2263651,0	-
Валовий прибуток	561928,0	-	542888,0	-	701009,0	-
Рентабельність, %	25	-	22	-	31	-

Слайд 6 – Структура витрат на виробництво та переробку на одиницю продукції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції	Весь обсяг продукції	На одиницю продукції
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	639983,7	-	726791,3	-	752595,8	-
Сировина	689566,5	1,08	896235,6	1,23	536658,6	0,71
Зворотні відходи	0,0	0,00	0,0	0,00	0,0	0,00
Матеріали	4415,6	0,01	7126,7	0,01	3552,9	0,005
Паливо та енергія	17662,4	0,03	27081,5	0,04	14566,9	0,02
Амортизація	142490,0	0,22	150554,0	0,21	150507,0	0,20
Основна зарплата робітників	194453,0	0,30	196765,0	0,27	162685,0	0,22
Відрахування на зарплату	36278,0	0,06	36798,0	0,05	30780,0	0,04
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	87133,6	0,14	48300,3	0,07	136475,5	0,18
Загальновиробничі витрати	87934,8	0,14	52300,2	0,07	149325,5	0,20
Інші операційні витрати	357340,0	0,56	460121,0	0,63	359964,0	0,48
Виробнича собівартість	1617273,9	2,53	1875282,2	2,58	1544515,4	2,05
Інші витрати	25963,1	0,04	24699,8	0,03	18126,6	0,02
Собівартість реалізованої продукції	1643237,0	2,57	1899982,0	2,61	1562642,0	2,08



Слайд 7 - Організаційна структура АТ «Житомирський маслозавод»

Слайд 8 - Планова структура витрат на виробництво та переробку продукції на АТ «Житомирський маслозавод»

Складові витрат на виробництво	Весь обсяг продукції (рівень 2023 року)	На одиницю продукції
Обсяг виробництва продукції, тис. грн.	865485,2	-
Сировина	617157,39	0,71
Зворотні відходи	-	-
Матеріали	3803,3	0,004
Паливо та енергія	14566,89	0,02
Амортизація	150507	0,17
Основна зарплата робітників	162685	0,19
Відрахування на зарплату	30780	0,04
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	136475,4628	0,16
Загальновиробничі витрати	149325,5	0,17
Інші операційні витрати	359964	0,42
Виробнича собівартість	1625264,543	1,88
Позавиробничі витрати	18126,6472	0,02
Собівартість реалізованої продукції	1643391,19	1,90
Чистий дохід підприємства	2603198,65	3,01
Валовий прибуток	959807,46	1,11
Рентабельність, %	36,87	-

Зменшення величини постійних витрат при збільшенні обсягів виробництва – це «аксіома» в економіці. Виробнича собівартість на одиницю обсягу виробництва при збільшенні обсягів виробництва може зменшитися на 0,17 грн. (2,05 - 1,88).

ДОДАТОК В

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ БАКАЛАВРСЬКОЇ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ
ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО
ТОВАРИСТВА «ЖИТОМИРСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»)

Тип роботи: Бакалаврська дипломна робота.
(дипломна робота, курсовий проект (робота), реферат, аналітичний огляд, інше (вказати))

Підрозділ кафедра підприємництва, логістики та менеджменту факультету
менеджменту та інформаційної безпеки.
(кафедра, факультет (інститут), навчальна група)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 85,7%

Схожість 14,3%

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 розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 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 _____ к.е.н., доц. Пілявоз Т. М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

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

Автор роботи _____
(підпис)

Поліщук В. О.

Керівник роботи _____
(підпис)

Кавецький В. В.