

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент

**на тему: «Удосконалення системи управління витратами
підприємства приладобудування»**

Виконавець:

студент 45 групи факультету
менеджменту, обліку та інформаційних технологій

Пенчев Микита Андрійович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Москалюк Ганна Олександрівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства.....	5
1.2. Методи оптимізації витрат підприємства.....	14
1.3. Стратегічні підходи до формування системи управління витратами підприємства	21
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА ПРИЛАДОБУВАННЯ.....	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Телекарт-Прилад»	26
2.2. Аналіз та оцінка динаміки витрат ТОВ «Телекарт-Прилад».....	41
2.3. Удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Телекарт-Прилад»	49
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63

ВСТУП

Актуальність теми. Суть управління витратами на підприємстві виробничого спрямування полягає у раціональному використанні ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей та завдань компанії. Такі процеси включають аналіз та контроль витрат, а також впровадження заходів для економії коштів та оптимізації розподілу ресурсів.

Важливість і актуальність цього дослідження полягає в тому, що успішне управління витратами є вирішальним чинником для успіху та сталого розвитку промислового підприємства. Зокрема, в умовах глобальної конкуренції, стрімких технологічних змін і зростаючих вимог споживачів до якості, підприємства повинні постійно оптимізувати витрати та підвищувати продуктивність. Однак важливо зберігати високу якість продукції, оскільки витрати є неодмінною складовою вартості виробництва.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів вдосконалення управління витратами на промисловому підприємстві. Цю мету слід досягти через вирішення наступних завдань:

- 1) Розглянути економічне значення витрат та провести їх класифікацію на промисловому підприємстві.
- 2) Оцінити методи оптимізації витрат у промисловому секторі.
- 3) Проаналізувати різноманітні підходи до формування системи управління витратами на підприємстві.
- 4) Дослідити економічну діяльність ТОВ «Телекарт-Прилад».
- 5) Вивчити структуру та зміну витрат підприємства.
- 6) Оцінити ефективність діючої системи управління витратами.
- 7) Розробити проект щодо удосконалення системи управління витратами на підприємстві.
- 8) Економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованого проекту.

Об'єктом дослідження є процес управління витратами на підприємстві в промисловому секторі.

Предметом роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти, спрямовані на покращення управління витратами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та впровадженні рекомендацій з підвищення ефективності управління витратами на підприємстві ТОВ «Телекарт-Прилад».

Інформаційною базою дослідження є навчальна література, публікації вітчизняних і закордонних вчених з питань управління витратами, монографії, статті в періодичних виданнях, збірниках наукових праць, фінансова звітність, управлінські та бухгалтерські документи з ТОВ «Телекарт-прилад».

Структура роботи Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (37 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 66 сторінок. Основний зміст викладено на 59 сторінках. Робота містить 15 таблиць, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація витрат підприємства

Управління витратами – невід’ємна частина економічного механізму будь-якої компанії. Рівень витрат має значний вплив на продуктивність, можливість утримування конкурентних позицій і загальний потенціал зростання організації.

Умови сучасного ринку потребують від компаній постійно максимізувати власний прибуток, чого можна досягти наступними способами: збільшенням виручки шляхом підвищення цін на продукцію або за рахунок оптимізації витрат. Оптимізація витрат – один із найважливіших чинників підвищення ефективності бізнесу, оскільки сучасні ринки вирізняються високою конкуренцією, а підвищення цін може призвести до втрати клієнтів і доходів. Процес управління витратами в компанії не повинен бути разовою або короткостроковою діяльністю, він має бути систематичним і постійним. Світовий досвід показує, що більшість успішних організацій досягли успіху в бізнесі саме завдяки впровадженню удосконалених систем управління витратами на своїх підприємствах [5].

У науковій літературі сутність визначення «витрати» має різні підходи розкриття зазначеного терміну, які доречно подати у вигляді нижче наведеної табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до розкриття терміну «витрати на підприємстві»

Підходи	Автори підходу	Ключові характеристики
1	2	3
Аналітичний підхід	М.Е. Портер	Витрати – ключовий елемент конкурентної переваги. Вони представляють собою суму ресурсів, що споживаються при виробництві. Оптимізація цих витрат може створити конкурентну перевагу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Управлінський підхід	Джон Каплан	Витрати розглядаються як результат стратегічних рішень, що мають довгостроковий вплив на успішність підприємства. Інформація – основа управління витрат, вона може підвищити прибутковість компаній шляхом покращення стратегічних та операційних рішень.
Бухгалтерський підхід	Гуріна Н. та Томша А.	Витрати розглядаються як втрата економічних користей, що виявляється у вибутті активів або збільшенні зобов'язань, що, в свою чергу, призводить до зменшення обсягу власного капіталу. Такий підхід підкреслює важливість ефективного управління витратами для збереження та зростання фінансової стійкості підприємства.
Виробничий підхід	Ф.Ф. Бутинець	Витрати розглядаються як спожиті ресурси або гроші, що необхідні для оплати товарів, робіт і послуг.
Маркетинговий підхід	С.С. Гаркавенко	Витрати враховуються при формуванні цінової політики. Підкреслення взаємозв'язку між витратами та ціноутворенням, де попит визначає верхню межу ціни, а витрати – мінімальну межу.

Джерело: складено автором на підставі [1; 6; 7; 9; 12]

Виходячи з зазначених термінів, можна зробити висновок, що управління витратами являє собою одну із найважливіших функцій, яка направлена на успішне функціонування компанії. У свою чергу, ефективне управління ресурсами дає змогу менеджерам визначити конкретні галузі, в яких можна скоротити витрати, зберігши водночас якість продукції або послуг, що безпосередньо надаються компаніїю.

Основна мета будь-якого підприємства полягає, у першу чергу, в зниженні показників витрат, в досягненні максимальної прибутковості та підвищенню загальної ефективності компанії. Однією з основних причин, чому управління

витратами має вирішальне значення, є його прямий вплив на прибутковість. Ефективно керуючи витратами, бізнес може оптимізувати свою діяльність і забезпечити перевищення доходів над витратами [1].

Для досягнення цих цілей, управління витратами ставить перед собою конкретні завдання: аналіз та планування витрат, контроль та моніторинг витрат, оптимізація бізнес-процесів.

Аналіз витрат відіграє вирішальну роль в управлінні витратами, надаючи уявлення про фінансовий вплив різних бізнес-рішень. Ретельно відстежуючи витрати, організації можуть виявити сфери, де їх можна скоротити без шкоди для якості продукції чи послуг. Це може включати регулярний перегляд бюджету, порівняння фактичних витрат з бюджетними показниками та аналіз причин будь-яких відхилень. Наприклад, компанія, що займається роздрібною торгівлею, може помітити, що її витрати на рекламу значно перевищили виділений бюджет. За допомогою аналізу витрат можна виявити, що певна маркетингова кампанія принесла мінімальні результати, що спонукає перерозподілу коштів на більш ефективні рекламні стратегії. Постійно контролюючи та коригуючи бюджети на основі аналізу витрат, компанії можуть оптимізувати свої затрати [3].

Контроль і моніторинг витрат на підприємстві здійснюються за допомогою систематичного аналізу та оцінки фінансових операцій. Цей процес передбачає постійний нагляд за витратами підприємства з метою забезпечення їхньої відповідності бюджетним обмеженням і стратегічним цілям.

Ключовим елементом контролю є встановлення бюджетів, які служать стандартами для порівняння фактичних витрат із запланованими. Це дозволяє визначити будь-які відхилення та вжити заходів для їх корекції. Крім цього, систематичні фінансові звіти та звіти про витрати надають чітке та докладне уявлення про фінансову діяльність, що сприяє ефективному моніторингу і вчасній реакції на будь-які потенційні проблеми чи невідповідності.

Контроль витрат також включає у себе аналіз витратних позицій і виявлення причин можливих відхилень. Регулярні аудити і перевірки можуть

служити інструментами для виявлення можливих фінансових аномалій чи певних невідповідностей. Такий підхід дозволяє негайно реагувати на небажані тенденції та уникнути подальших фінансових ризиків.

Слід додати, що використання інформаційних технологій та спеціалізованих програм для управління й аналізу витрат дозволяє автоматизувати процеси контролю, надаючи більше точності та ефективності. Це включає в себе використання ERP (Enterprise Resource Planning) систем, які інтегрують різні аспекти управління в єдину платформу, що спрощує моніторинг та контроль витрат [11].

Оптимізація бізнес-процесів, також відома як business process improvement (BPI), означає системний підхід до аналізу, перегляду та покращення робочих процесів в організації. Він передбачає виявлення вузьких місць, надмірностей і неефективності для впорядкування процесів і досягнення кращих результатів. BPI має на меті підвищити продуктивність, знизити операційні витрати та максимізувати задоволеність клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів має вирішальне значення з кількох причин. По-перше, вона дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними на ринках, що швидко розвиваються. Постійно вдосконалюючи свої процеси, бізнес може ефективніше адаптуватися до мінливих потреб клієнтів і ринкових тенденцій. По-друге, BPI дозволяє компаніям оптимізувати використання ресурсів, що призводить до значної економії коштів. І, нарешті, це підвищує загальну якість продуктів і послуг, сприяючи підвищенню лояльності та утриманню клієнтів [7].

Опираючись на основні завдання, можна сформувати функції управління витратами.

Планування витрат включає розробку стратегічних та оперативних планів щодо того, яким чином ресурси будуть розподілені в майбутньому. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокові цілі та визначення загальних напрямків

діяльності, тоді як оперативне планування фокусується на конкретних завданнях та діяльності для досягнення певних цілей [4].



Рис. 1.1. Функції управління витратами

Джерело: складено автором на підставі [4; 15]

Бюджетування полягає в створенні бюджетів для різних аспектів діяльності підприємства, таких як виробництво, маркетинг, дослідження та розвиток. Бюджет дозволяє встановити межі витрат та допомагає контролювати та відстежувати фінансові результати [15].

Контроль витрат включає моніторинг та аналіз витрат підприємства з метою переконання в тому, що вони знаходяться в межах бюджету та є ефективними. Контроль витрат допомагає виявляти будь-які відхилення від плану та приймати вчасні заходи щодо його регулювання.

Оптимізація витрат передбачає пошук та впровадження стратегій та методів для зниження витрат без погіршення якості чи ефективності продукції чи послуг. Такі заходи можуть включати автоматизацію процесів, перегляд угод з постачальниками та оптимізацію процесів виробництва [2].

Аналіз витрат включає вивчення та оцінку розподілу витрат для виявлення можливостей їхнього зменшення та підвищення ефективності організації. Аналіз

дозволяє ідентифікувати та приділяти пріоритетну увагу найбільш значущим джерелам витрат.

Управління постачальниками включає розвиток та підтримку відносин з постачальниками з метою отримання оптимальних умов закупівлі та зниження витрат на сировину та матеріали. Загалом, ефективне управління постачальниками може значно впливати на вартість виробництва і продукції в цілому [15].

Ефективне використання ресурсів передбачає забезпечення оптимального використання всіх ресурсів підприємства для досягнення максимальної ефективності витрат. Вона охоплює раціональне використання робочої сили, матеріалів, технологій та інших ресурсів з метою оптимізації фінансових результатів [4].

Відповідно до видів діяльності підприємства формуються такі витрати (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Види витрат підприємства

Джерело: складено автором на підставі [5]

Виробничі витрати – це ті витрати, які пов'язані з виробництвом товарів або наданням послуг. Вони охоплюють широкий спектр витрат, які необхідні для

забезпечення виробничих процесів та виготовлення продукції. До цієї категорії входять витрати на сировину та матеріали, оплату праці виробничого персоналу, енергію, амортизацію обладнання та інші витрати, що безпосередньо пов'язані з виробничими процесами організації.

Адміністративні витрати пов'язані з управлінням та адмініструванням підприємства. Вони включають в себе витрати на зарплату адміністративного персоналу, витрати на оренду та утримання офісних приміщень, комунікації, а також витрати на організаційні витрати [14].

Маркетингові витрати – це витрати, які пов'язані з просуванням товарів та послуг на ринку. Вони включають в себе витрати на рекламу, розробку та реалізацію маркетингових кампаній, витрати на дослідження ринку та розвиток нових продуктів. Витрати на рекламу включають в себе витрати на телевізійну, інтернет-рекламу, а також на організацію промо-акцій та інших маркетингових заходів. Витрати на дослідження ринку включають в себе витрати на проведення опитувань споживачів, аналіз конкурентів та оцінку ринкових тенденцій [9].

Фінансові витрати пов'язані з управлінням фінансами підприємства та фінансовими операціями. Вони включають в себе витрати на відсотки за кредитами та позиками, комісійні платежі банкам, а також витрати на утримання фінансового відділу.

Дослідницько-розробничі витрати пов'язані з дослідженням та розробкою нових продуктів, технологій або процесів. Вони включають заробітну плату дослідницьких груп, витрати на обладнання та матеріали для досліджень та інші витрати, пов'язані з даною діяльністю.

Операційні витрати пов'язані з поточною діяльністю підприємства та забезпеченням його нормального функціонування. Вони включають в себе витрати на комунальні послуги, оренду, страхування, транспортні витрати та інші пов'язані з операціями витрати [1].

У фінансовому обліку використовується наступна класифікація витрат (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація витрат для цілей фінансового обліку

Класифікатор	Характеристика
1	2
Склад собівартості	➤ Амортизація. ➤ Споживання матеріалів та енергії. ➤ Зовнішні послуги. ➤ Податки і збори. ➤ Заробітна плата. ➤ Соціальне страхування. ➤ Інші витрати.
Ступінь складності	➤ Прості витрати – мають однорідний економічний зміст, не можуть бути розділені на простіші елементи. ➤ Складні витрати – різні види витрат на основні види діяльності.
Вид діяльності суб'єктів господарювання	➤ Витрати основної діяльності – витрати, пов'язані з діяльністю, для якої створено організацію. ➤ Витрати іншої діяльності – інші витрати, понесені у зв'язку з веденням поточної основної діяльності. ➤ Витрати фінансової діяльності – витрати, понесені у зв'язку із здійсненням фінансової діяльності.
Операційні витрати	➤ Витрати основної діяльності – пов'язані з основною операційною діяльністю. ➤ Витрати допоміжної діяльності – пов'язані з діяльністю, що здійснюється в інтересах основної діяльності, управління та обслуговування працівників. ➤ Витрати на управління – загальні адміністративні та виробничі накладні витрати, пов'язані з організацією, управлінням та загальним обслуговуванням діяльності суб'єкта господарювання. ➤ Витрати на збут – виникають в результаті управління процесом продажу, продукції, товарів і матеріалів.
Носії витрат	➤ Прямі витрати – можуть бути віднесені безпосередньо на продукт, що калькулюється, на підставі первинної документації. Непрямі витрати – розподіл на продукт, що калькулюється, вимагає їх розрахунку з використанням прийнятих ключів.

продовження табл. 1.2

1	2
Етапи діяльності	➤ Фаза закупівлі – пов'язана зі сферою постачання суб'єктів господарювання та прийнятим методом обліку матеріалів. ➤ Фаза виробництва – пов'язана з виробництвом товарів або послуг. ➤ Фаза реалізації – пов'язана з продажем товарів (пакування, транспортування, страхування, стимулювання збуту, маркетинг).
Зв'язок з виручкою від реалізації	➤ Витрати на продукцію – виробництво продукції або придбання товарів, що не пов'язані з виручкою до моменту продажу. ➤ Витрати періоду – не включаються в оцінку виробничих запасів і повністю відносяться на прибуток або збиток за період.

Джерело: складено автором на підставі [12]

Підводячи підсумки, економічна суть витрат на підприємстві полягає у необхідних витратах грошових коштів, що спрямовані на забезпечення функціонування та позитивного розвитку організації. Елементи витрат охоплюють широкий спектр, включаючи оплату праці персоналу, закупівлю сировини, оренду приміщень, споживання електроенергії, оплату податків та інші витрати, що безпосередньо пов'язані з виробництвом та обслуговуванням діяльності підприємства.

Управління витратами – це процес, який включає створення кошторисів, підготовку бюджетів і контроль витрат. Метою цього виду управління є підвищення продуктивності та прибутковості організації. Завдяки управлінню витратами компанії можуть визначити, чи відповідає їхня бізнес-діяльність стратегіям виконання проектів. Успіх такого управління значною мірою залежить від менеджера, який володіє глибокими знаннями про різноманітні процеси, клієнтів, продукти та послуги компанії [10].

Компанії, які успішно управляють своїми операційними витратами, як правило, ефективно завершують проекти та з часом розвивають свій бізнес. Це означає, що вони виконують завдання, пов'язані з проектами, в рамках певного

бюджету. Використовуючи управління витратами, можна легко передбачити витрати і таким чином правильно розставити пріоритети у фінансових цілях.

1.2. Методи оптимізації витрат підприємства

В умовах сучасного бізнесу, де конкуренція має характер постійного зростання, для підприємств важливо дотримуватися стратегії оптимізації витрат. Зниження витрат стає ключовим елементом успіху, оскільки воно дозволяє збільшити прибутковість, забезпечити конкурентоспроможність і створити умови для стійкого розвитку власного бізнесу. Ефективний контроль над витратами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та ресурси, що являються ключовим фактором для досягнення фінансової стабільності на ринку.

Оптимізація витрат важлива не лише для підприємств, які прагнуть скоротити свої витрати, але й може бути ефективною стратегією для підвищення власної продуктивності. Таким чином організації можуть звільнити ресурси для інвестування в інші сфери, такі як розробка нових продуктів, покращення якості обслуговування клієнтів або розширення на нові ринки [12].

Прибуткове підприємство заощаджує гроші різними способами. Зазвичай виділяють 6 типів підходів до скорочення витрат (рис. 1.3).

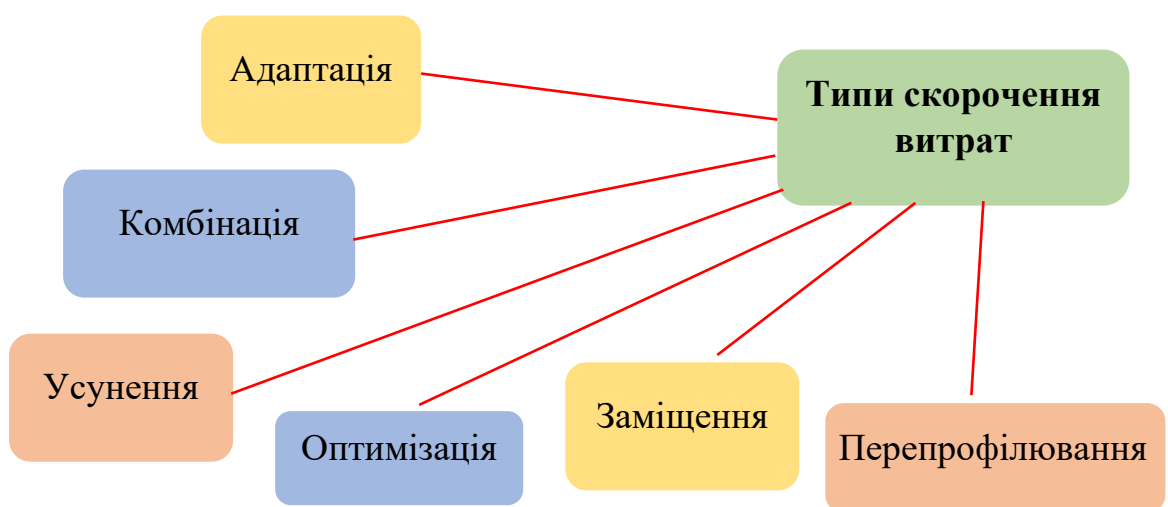


Рис. 1.3. Типи підходів до скорочення витрат

Джерело: складено автором на підставі [7]

Адаптація є стратегією, в якій організація пристосовується до змін вимог клієнтів і ринку, застосовуючи більш економні та ефективні рішення. Наприклад, якщо бізнес усвідомлює, що інфляція підвищує його виробничі витрати, він може скоротити витрати, зменшивши розмір своєї продукції, особливо якщо інші компанії використовують подібні стратегії для зниження своїх операційних витрат. Іншою формою адаптації є зміна структури зайнятості, наприклад, використання фрілансерів або підрядників замість найму постійного персоналу. Суть адаптації полягає у вдосконаленні продуктів, зміну цільової аудиторії, або впровадження нових технологій для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Комбінування як захід економії передбачає об'єднання двох або більше бізнес-функцій або витрат з метою зменшення витрат. Наприклад, керівники можуть зменшити витрати на ведення бізнесу за допомогою страхування. Використовуючи одну й ту саму страхову компанію для різних функцій, таких як страхування транспортних засобів і страхування обладнання, бізнес може домовитися про нижчі тарифи, що може зменшити накладні витрати в довгостроковій перспективі. Тобто дана стратегія включає в себе бунтівний асортимент продукції або надання комплексу послуг, що у результаті сприяє економії ресурсів та залученню різних груп клієнтів.

Усунення (елімінація) передбачає видалення непотрібних продуктів і робочих процесів. У багатьох організаціях це може бути ліквідація дублюючих або надлишкових посад, продаж застарілого обладнання або скасування вимоги щодо спеціальних робочих столів для кожного працівника. Керівники також можуть відмовитися від особистої присутності на робочому місці і зосередитися на віддаленій або дистанційній роботі та інших гнучких формах організації праці, щоб зменшити витрати на оренду, електроенергію та інші витрати. Усунення спрощує бізнес-структуру, покращує ефективність та допомагає уникнути надмірностей.

Оптимізація полягає в упорядкуванні процесів і робочих циклів для зменшення так званих вузьких місць. Вона включає в себе оптимізацію використання ресурсів, зменшення часу виробництва та зниження витрат на операційні процеси. Компанія також може оптимізувати свою діяльність шляхом зменшення фізичної присутності, зміни структури винагороди працівникам. Компанія може обрати дану стратегію зменшення витрат, у випадку, якщо вона виявляє втрату більших грошей, ніж заробляє на своїх фізичних магазинах. Щоб вирішити цю проблему, компанія може скоротити витрати, запустивши онлайн-магазини і водночас зменшивши кількість фізичних магазинів, щоб знизити орендну плату та інші супутні витрати.

Заміщення передбачає пошук дешевших альтернатив продуктам або послугам, необхідним для функціонування компанії. Вибір безкоштовних або дешевших замінників може допомогти організації знизити операційні витрати та збільшити готівку в касі. Даний тип скорочення витрат може включати пошук альтернативних постачальників, матеріалів чи технологій, які у підсумку будуть складати набагато менше витрат.

Перерозподіл ресурсів може слугувати механізмом скорочення бізнес-витрат. Керівникам необхідно визначити способи використання наявних ресурсів для інших функцій. Наприклад, перепланування офісного простору може звільнити місце для нового співробітника, заощадивши компанії витрати на новий офіс для цієї людини. Старе обладнання також можна перепрофілювати або модернізувати для інших цілей, що дозволить бізнесу уникнути інвестицій у нову інфраструктуру. Підприємства можуть перерозподілити меблі, електроніку та людські ресурси для досягнення цілей економії. Перепрофілювання включає використання існуючих інструментів, технологій і процесів у новий, унікальний спосіб, що відповідає потребам ринку. Ці заходи можуть допомогти використовувати існуючі ресурси більш ефективно та забезпечити конкурентоспроможність підприємства [10].

Звільнення працівників не є єдиним способом скоротити витрати. Організації можуть впроваджувати ініціативи зі скорочення витрат, визначаючи марнотратні бізнес-практики та виправляючи недоліки. Це може включати оптимізацію цифрових ресурсів, заохочення працівників до віддаленої роботи, автоматизацію окремих процесів та позбавлення від накладних витрат.

Як правило, на промислових підприємствах зазначають наступні методи оптимізації витрат:

Embrace Technology (Використання технологій) – це підхід, спрямований на інвестування в інструменти автоматизації, хмарне програмне забезпечення та цифрові рішення, щоб оптимізувати процеси та зменшити ручну працю. Використовуючи технології, компанії можуть усунути непотрібні витрати, пов'язані з паперовою роботою, фізичним зберіганням, неефективним ручним процесом. Програмні інструменти для управління персоналом можуть допомогти компаніям автоматизувати свої щоденні операції, такі як планування роботи співробітників, відстеження часу, управління відвідуваністю тощо. Це в першу чергу дозволяє зосередитися на інших ключових аспектах бізнесу.

TQM (Загальне управління якістю) – це система управління, яка акцентує на якості у всіх аспектах діяльності підприємства. Вона включає в себе впровадження стандартів якості, залучення всіх рівнів персоналу та постійне вдосконалення процесів.

Six Sigma (Метод шести сігм) – це методологія управління, спрямована на вдосконалення бізнес-процесів шляхом зменшення кількості дефектів і помилок, мінімізації варіацій і підвищення якості та ефективності. Основний підхід, як правило, полягає у використанні статистичних методів для досягнення високої якості виробництва [13].

Lean Production (Система Лінійного Виробництва) – це стратегія управління виробництвом, яка використовується для усунення відходів у виробничій системі. Основні принципи включають усунення зайвих операцій, оптимізацію процесів та підтримку постійного вдосконалення. Дана стратегія

враховує відходи, що утворюються внаслідок нерівномірного робочого навантаження, а потім зменшує їх, щоб підвищити цінність і знизити витрати.

Розробка вартості (Value Development) – це підхід, спрямований на максимізацію вартості продукту або послуги для клієнта при одночасному мінімізації витрат. Варто зазначити, що даний підхід включає в себе аналіз усіх етапів виробничого процесу.

Переговори з постачальниками (Negotiations with Suppliers) – це процес ведення діалогу для отримання кращих умов постачання матеріалів чи послуг. Мета даної методології – отримання оптимальних цін, термінів та умов [13].

Також слід зазначити інші методи оптимізації витрат:

Стратегія «Zero-Based Budgeting» – це метод управління бюджетуванням, при якому кожен бюджетний елемент розглядається як новий, і витрати мають бути виправдані для кожного нового періоду. Наприклад, наприкінці року у керівника державної установи в бюджеті залишилися значні кошти, у такому випадку керівник вирішує найняти нового працівника та придбати новий проектор, щоб витратити весь бюджет, хоча ці витрати не є необхідними.

Стратегія «Total Cost of Ownership» (TCO) – це підхід, який враховує всі витрати, пов'язані з придбанням, використанням та утилізацією продукту чи послуги протягом її життєвого циклу. Корпорації використовують загальну вартість володіння як засіб аналізу ділових угод, тоді як фізичні особи дивляться на TCO як на спосіб оцінки потенційних покупок.

Стратегія «Kaizen» (Постійне вдосконалення) – це японський метод, спрямований на постійне вдосконалення всіх аспектів бізнесу, включаючи процеси, технології та людські ресурси. У той час як традиційне бюджетування продовжує поточну практику, процес кайдзен-бюджетування базується на запланованих майбутніх операційних практиках [14].

Серед методів управління витратами, одним із найпоширеніших є метод стандартного витратного обліку (Standard Costing). Цей метод використовує стандартні ціни для матеріалів, робочої сили та інших ресурсів для розрахунку

вартості виробництва або надання послуг. Під цим методом вартість продукції визначається шляхом порівняння стандартних витрат на одиницю продукції з фактичними витратами. Якщо фактичні витрати відрізняються від стандартних, підприємство може прийняти заходи для зменшення цих відхилень.

Ланцюг постачання (Supply Chain Management – SCM) – процес управління потоками товарів і послуг, що надходять на підприємство і виходять з нього, включаючи кожен крок, пов'язаний з перетворенням сировини і компонентів на кінцеву продукцію та її доставкою кінцевому споживачеві. Ефективне управління ланцюгами поставок може допомогти оптимізувати діяльність компанії, усунути втрати, максимізувати споживчу цінність та отримати конкурентну перевагу на ринку. Керуючи ланцюгом постачання, компанії можуть скоротити зайві витрати та доставляти продукцію споживачеві швидше та ефективніше.

Аналіз вартості постачальника (Supplier Value Analysis – SVR) – це метод, спрямований на вивчення та оптимізацію вартості продукції або послуги на рівні постачальників. Даний метод управління витратами включає в себе оцінку якості, ефективності, цінової конкурентоспроможності постачальників, а також етап застосування (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Етапи застосування SVR

Кроки аналізу	Опис
1	2
Оцінка якості	➤ Визначення відповідності продукції постачальника вимогам та стандартам.
Оцінка ефективності	➤ Аналіз продуктивності та ефективності виробничих процесів постачальника.
Оцінка цінової конкурентоспроможності	➤ Порівняння вартості продукції постачальника з ринковими стандартами.
Застосування	➤ SVR дозволяє вибирати оптимальних постачальників, що веде до зниження витрат на сировину та компоненти, підвищення якості та покращення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на підставі [13]

На сьогоднішній день, SCM вважається найбільш поширеним методом управління витратами на промислових підприємствах. Це пов'язано з тим, що ефективне управління ланцюгом постачання сприяє глобальній оптимізації бізнес-процесів, зменшенню витрат на запаси, підвищенню якості продукції та підтримці конкурентоспроможності підприємства. SCM дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни в ринкових умовах та постійно вдосконалювати управлінські процеси на всіх етапах виробництва та постачання.

Варто зазначити, що серед усіх наведених методів оптимізації витрат на промислових підприємствах, особливу увагу слід зосередити на таких стратегіях як TQM (Загальне управління якістю), Lean Production (Система Лінійного Виробництва) та аналіз вартості постачальника (Supplier Value Analysis – SVR).

TQM та Lean Production дозволяють не лише знизити витрати шляхом вдосконалення процесів виробництва, але й покращити якість продукції та забезпечити більш ефективне використання ресурсів. Аналіз вартості постачальника є важливим інструментом для ідентифікації можливостей оптимізації витрат у ланцюгу постачання, що дозволяє забезпечити оптимальний баланс між якістю та вартістю продукції.

Таким чином програми скорочення та оптимізації витрат являють собою ініціативи, що спрямовані на виявлення та скорочення непотрібних витрат, підвищення операційної ефективності та збільшення прибутковості. Вони необхідні для будь-якого бізнесу, який хоче зберегти конкурентну перевагу та покращити своє фінансове становище на ринку.

Ці програми можуть охоплювати широкий спектр діяльності – від управління запасами та закупівель сировини до управління персоналом та енергоефективності. Конкретна стратегія, що використовується в кожній з них, буде залежати від цілей бізнесу та конкретних викликів, з якими він стикається. Крім того, програми також можуть передбачати перегляд контрактів з постачальниками та визначення більш економічно вигідних альтернатив, а також впровадження інноваційних технологій.

1.3. Стратегічні підходи до формування системи управління витратами підприємства

Беручи до уваги методи оптимізації витрат підприємства, впровадження ефективних стратегій управління витратами має важливе значення для досягнення бізнесом стійкої прибутковості. Це вимагає особливого підходу до визначення пріоритетів, можливостей для економії витрат, а також готовності впроваджувати необхідні зміни. В умовах зростаючої нестабільності ринку та змін у споживчому підході, стратегічне управління витратами стає важливою складовою будь-якого підприємництва.

Досягнення прозорості витрат підприємства – це не лише оцінка витрат, але й ефективне управління та контроль над ними. Організаціям необхідно впроваджувати стратегії, які дозволять їм ефективно управляти витратами та забезпечувати їх відповідність бізнес-цілям і завданням.

У економічній літературі, як правило, розглядаються три основних напрямки управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи. Перелічені методи застосовуються для розробки ефективних засобів впливу на трудові ресурси, враховуючи порівняння витрат і результатів їхньої діяльності. Варто зазначити, що надзвичайно важливим аспектом є система оплати праці та система преміювання як основа управління витратами. Ключові методи управління витратами включають в себе планування і прогнозування, організацію, координацію і регулювання, активізацію і стимулювання, а також облік і аналіз [19].

Планування і прогнозування витрат можуть застосовуватися як у довгостроковій перспективі, так і на етапі короткострокового планування. Довгострокове планування, за своєю природою, може виявитися менш точним через вплив різних факторів, таких як інвестиційні процеси, дії конкурентів, політика держави, тоді як короткострокові плани дозволяють докладніше визначити потреби, враховуючи річні та квартальні розрахунки. В ефективному управлінні витратами визначальну роль відіграє організація. Її функції

полягають у встановленні методів контролю витрат та визначенні їх місця виникнення.

Координація та регулювання витрат передбачають зіставлення фактичних витрат із попередньо запланованими показниками, виявлення відхилень та впровадження оперативних заходів для коригування невідповідностей. Своєчасна координація і регулювання дозволяють підприємствам уникнути серйозних порушень планових економічних показників бізнес-процесів [17].

У той же час активізація та стимулювання виступають як ефективний метод впливу на учасників виробництва з метою заохочення їх дотримуватися встановлених у плані витрат та пошуку можливостей для їх зниження. Для стимулювання цього процесу слід використовувати як моральні, так і матеріальні стимули. Наприклад, ці заходи можуть здійснюватися методом кнута або пряника.

Облік є важливим аспектом управління витратами, оскільки він надає інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень. Аналіз витрат є складовою контрольної функції управління витратами, що дозволяє підприємствам оцінювати ефективність використання ресурсів, виявляти можливості для зниження собівартості продукції та збирати дані для прийняття обґрунтованих рішень [20].

Управління витратами охоплює такі життєво важливі функції, як прийняття рішень, їх виконання та контроль для забезпечення реалізації поставлених цілей. Функція контролю в рамках управління витратами встановлює зворотний зв'язок, що дозволяє порівнювати заплановані та фактичні витрати.

Ефективність контролю визначається здатністю коригувати управлінські дії залежно від ситуації. Це може передбачати перегляд фактичних витрат, якщо умови виробництва змінилися і початкові цілі виявилися недосяжними [18].

Взаємодію функцій управління і способів витратами можна представити на рис. 1.4.



Рис. 2.4. Взаємодія функцій і способів управління витратами

Джерело: складено автором на підставі [19]

Отже, ефективність управління витратами можна визначити за тим, наскільки вдало вдається оптимізувати суму та структуру витрат з метою сприяння швидкому розвитку підприємства. У частині витрат на інновації можна сформулювати такі цілі: зменшення витрат, збереження собівартості на нормативному рівні, зниження собівартості та її складових (матеріальних, трудових та інших витрат), підвищення якості продукції [22].

Підходи до формування системи управління витратами підприємства доречно представити у вигляді наступної табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до формування системи управління витратами

Назва підходу	Опис
1	2
АВС-аналіз (Аналіз вартісно-фінансової діяльності)	Цей підхід базується на розподілі витрат на категорії А, В та С залежно від їхнього впливу на фінансові результати підприємства. Категорія А включає великі, але стратегічно важливі витрати, В – помірні витрати, які потребують уваги, та С – менш важливі витрати.
Benchmarking (Порівняльний аналіз)	Порівняння власних процесів, продукції чи послуг із найкращими практиками в галузі для виявлення можливостей покращення та досягнення вищих стандартів ефективності.

Продовження табл. 1.4

1	2
Value Chain Analysis (Аналіз ланцюжка вартості)	Розглядає вартість кожної діяльності в ланцюжку виробництва чи постачання продукту. Цей підхід допомагає визначити, як кожен етап впливає на вартість та додану вартість продукту.
Target Costing (Цільова калькуляція)	Визначення цільової вартості продукції чи послуги на основі цільового рівня прибутку та конкурентоспроможності на ринку. Цей метод полягає у визначенні вартості, яку споживачі готові заплатити за продукт чи послугу.
Cost Development (Розробка вартості)	Фокусується на визначенні вартості окремих компонентів чи етапів виробництва продукту для забезпечення ефективного управління цими витратами.

Джерело: складено автором на підставі [14; 16; 22]

Таким чином, ефективне управління витратами стає вирішальним аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства, оскільки воно надає можливість оптимізувати витрати, підняти рівень прибутковості та утримувати конкурентоспроможність на ринковому середовищі [20].

Висновки до розділу 1

Витрати бізнесу – це сукупність грошових або матеріальних ресурсів, які витрачаються на виробництво товарів чи послуг. Вони включають витрати на сировину, робочу силу, обладнання, послуги та інші компоненти, які впливають на фінансовий стан компанії.

Управління витратами підприємства – це системний підхід до контролю та оптимізації витрат для забезпечення ефективного використання ресурсів. Цей процес включає аналіз, планування та контроль витрат з метою максимізації прибутковості та конкурентоспроможності компанії.

Оптимізація витрат – це стратегічний підхід до управління витратами, спрямований на скорочення непотрібних для підприємства витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Даний процес може включати перегляд

бізнес-процесів, впровадження нових технологій та оптимізацію ланцюжка поставок.

Важливість створення ефективної системи управління витратами в компанії важко переоцінити. Ефективне управління витратами дозволяє компанії оптимізувати свої ресурси, знизити фінансові ризики та підтримувати стійкість у мінливому бізнес-середовищі. Ці заходи стають стратегічним інструментом досягнення конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стабільності компанії в ринковому середовищі. Таким чином, вивчення та застосування теоретичних основ управління витратами стає необхідністю для будь-якої сучасної компанії, яка прагне успіху.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПРИЛАДОБУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Телекарт-Прилад»

Компанія «Телекарт-Прилад» є провідним виробником сучасних цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, приладів обліку електроенергії, систем автопаркування та інших продуктів. Заснована в Україні у 1995 році, коли ринок телекомунікацій активно розвивався. На початку 1990-х компанія спеціалізувалася на виробництві бездротового зв'язку та розробці нових технологій для покращення передачі даних.

У 2000-х роках фірма активно вивчала нові технології та розробляла інноваційні рішення для мобільного зв'язку. Розширилося виробництво, і була запущена нова лінія електроніки. Для постійного покращення якості продукції у 2004 році був створений Випробувальний Центр, який пройшов акредитацію у Національному Агентстві акредитації України.

З початку 2010-х років компанія продовжує розвиватися та виробляти нові продукти для мобільного зв'язку, такі як 4G-модеми та роутери. Крім того, вона співпрацює з провайдерами мобільного зв'язку та іншими компаніями у цій сфері для розробки нових продуктів та рішень, спрямованих на покращення якості зв'язку.

У підприємстві використовується сучасне високопродуктивне обладнання вітчизняного та зарубіжного виробництва. Також до складу компанії входять приладобудівний завод, конструкторське бюро та сервісний центр. Фірма має ліцензію на розробку, виробництво, реалізацію, ремонт та модернізацію військової техніки, а також впроваджує, підтримує та розвиває систему управління якістю [30].

Керівником підприємства є Олексій Сергійович Козлов, а власницею товариства є Людмила Порфиріївна Козлова.

Розташування підприємства – за адресою: проспект Небесної Сотні, 105, у місті Одеса, Одеська область.

Галузь діяльності підприємства – приладобудування, яке є ключовим сектором, що сприяє впровадженню новітніх технологій в інші галузі економіки.

Основний вид діяльності підприємства за КВЕД:

26.51 Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації.

Інші види діяльності підприємства за КВЕД:

26.30 Виробництво обладнання зв'язку;

27.12 Виробництво електророзподільної та контрольної апаратури;

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

56.29 Постачання інших готових страв;

80.20 Обслуговування систем безпеки;

43.21 Електромонтажні роботи;

25.40 Виробництво зброї та боєприпасів;

29.10 Виробництво автотранспортних засобів;

29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для автотранспортних засобів;

30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

62.01 Комп'ютерне програмування;

62.02 Консультування з питань інформатизації;

25.62 Механічне оброблення металевих виробів [30].

Приладобудування вважається однією з найбільш високотехнологічних та наукомістких галузей машинобудування. Воно спеціалізується на виробництві різноманітних засобів виміру, аналізу, обробки та надання інформації,

автоматичних та автоматизованих систем управління, а також пристроїв регулювання.

ТОВ «Телекарт-Прилад» є провідною компанією в галузі приладобудування, яка займається не лише виробництвом, але й розробкою продукції. На підприємстві працюють кваліфіковані фахівці, що здійснюють розробку нових продуктів, відповідно до вимог суспільства.

Протягом багатьох років історії свого існування ТОВ «Телекарт-прилад» стала однією з провідних компаній на ринку електроніки для телекомунікаційного сектору в Україні. Компанія продовжує активний розвиток та розширення на нові ринки, а її продукція добре відома як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Особливості формування цін у ТОВ «Телекарт-прилад». Конкурентоспроможні тарифи: ТОВ «Телекарт-прилад» встановлює конкурентоспроможні ціни на свою продукцію, які можна порівняти з цінами інших учасників галузі. На офіційному веб-сайті компанії надається детальна інформація про ціни на кожен продукт, включаючи технічні особливості, основні параметри.

Прозорість у формуванні цін. Веб-сайт компанії надає прозору інформацію про ціни на більшість продукції. Потенційні клієнти можуть легко розрахувати загальну вартість свого проекту на основі інформації, доступної на сайті, додаючи необхідні товари до кошику.

Основними партнерами ТОВ «Телекарт-прилад» є АТ «Полтаваобленерго», АТ «Херсонська ТЕЦ», ТОВ «ЕНЕРА СУМИ», ОАО «Узбекгидроенерго», ПАО «Полтавский турбомеханический завод», Запорожский железорудный комбинат (ЧАО «ЗЖРК»), Авіакомпанія «Ілліч-Авіа», АТ «Прикарпаттяобленерго».

Індивідуальне ціноутворення. ТОВ «Телекарт-прилад» пропонує індивідуальне ціноутворення для великих проектів або для клієнтів, які потребують спеціального підходу до формування цін. На офіційному веб-сайті

компанії надається контактна інформація відділу продажів для отримання індивідуальних консультацій щодо цін. До кожного клієнта надається менеджер, який готовий відповісти на всі питання.

Варіанти оплати. На веб-сайті доступні різноманітні способи оплати для зручності клієнтів, включаючи оплату готівкою, банківським переказом і кредитною картою. Також клієнти мають можливість розрахуватися частинами за великомасштабні проекти. Також варто відмітити вбудовану систему купонів.

Соціальна відповідальність. ТОВ «Телекарт-прилад» приділяє велику увагу соціальній відповідальності та дбає про довкілля. Компанія використовує тільки натуральні матеріали та активно залучається до різних ініціатив у місцевій громаді, підтримуючи освітні та медичні заклади.

Етика та безпека. ТОВ «Телекарт-прилад» працює відповідно до суворих етичних стандартів та дотримується чесних та прозорих ділових практик. Компанія надає пріоритет безпеці своїх працівників і клієнтів, дотримуючись всіх вимог безпеки та забезпечуючи безпечне робоче середовище.

ТОВ «Телекарт-прилад» володіє репутацією соціально відповідальної компанії, яка дбає про стабільність, етичність та активну участь у громадському житті. Компанія віддана захисту довкілля, підтримці суспільства та забезпеченню безпеки і етики, що робить її привабливою для клієнтів, які цінують соціальну відповідальність у своїх бізнес-партнерах. Також варто відмітити, що ТОВ «Телекарт-прилад» активно співпрацює із Збройними Силами України, надаючи необхідне обладнання, яке безпосередньо виробляється на підприємстві, та допомагає нашої країні у тяжкий для всіх час витіснити агресора [30].

Управління витратами на виробничому підприємстві – це постійний процес, що включає облік, аналіз, планування та контроль витрат, з метою прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію, зменшення або підвищення ефективності витрат.

Аналіз практики управління витратами на ТОВ «Телекарт-прилад» доцільно розпочати з огляду загальних органів управління компанії. Серед них варто виділити:

- Загальні збори учасників;
- Дирекція;
- Ревізійна комісія (відділ внутрішнього контролю та аудиту).

Загальні збори учасників є найвищим органом управління ТОВ «Телекарт-прилад», тоді як Дирекція виступає в ролі вищого виконавчого органу, очолюваний Генеральним директором. У безпосередньому підпорядкуванню Генерального директора товариства перебувають: заступник Генерального директора з розвитку; департамент проектного управління; департамент безпеки; заступник Генерального директора з воєнних питань; секретаріат; комерційний департамент; департамент супроводу системних проектів; спеціальне конструкторське бюро; департамент логістики; фінансовий департамент; 1-й заступник Генерального директора; служба персоналу; заступник Генерального директора з виробництва; служба якості; департамент конструкторсько-технологічного супроводження.

До основних функцій системи управління витратами на підприємстві відносять:

- фінансовий аналіз;
- планування;
- оперативне регулювання;
- облік;
- моніторинг та контроль.

Генеральний директор ТОВ «Телекарт-прилад» керує процесами контролю та регулювання витрат через фінансовий департамент. Фінансовий департамент виявляє всі відхилення у показниках витрат, такі як:

1. Загальні відхилення у використанні основних видів виробничої сировини;

2. Відхилення у прямих витратах на оплату праці;
3. Відхилення у загальновиробничих витратах.

Крім цього, економічний відділ спільно з бухгалтерією розробляє заходи для забезпечення економії, підвищення рентабельності виробництва та конкурентоспроможності продукції.

Департамент логістики відповідає за управління логістичними процесами, включаючи постачання сировини та комплектуючих матеріалів, їхнє зберігання та транспортування. Логістичний підрозділ може виявляти можливості для оптимізації ланцюга постачання та раціоналізації витрат на транспортування та зберігання.

Департамент конструкторсько-технологічного супроводження відповідає за вдосконалення технологічних процесів виробництва, розробку нових методів та інструментів для ефективного використання сировини та матеріалів, а також за впровадження інновацій для підвищення продуктивності та якості виробництва.

Служба якості контролює якість виробів на всіх етапах виробництва, виявляє та усуває причини виробничих дефектів, що може допомогти у попередженні втрат та невиробничих затрат шляхом зменшення кількості браку та відходів.

Департамент проектного управління відповідає за планування та контроль за виробничими процесами, включаючи ефективне використання ресурсів та впровадження методів оптимізації виробництва. В рамках своєї діяльності він може виявляти можливості для підвищення продуктивності праці та зменшення зайвих витрат.

Економічний відділ підприємства, керівник якого безпосередньо підпорядковується фінансовому департаменту, має пряму відповідальність за аналіз витрат на виробництво та реалізацію продукції. Основні етапи аналізу включають наступне:

1. Оцінка бюджету витрат. З метою прийняття оптимальних управлінських рішень щодо операційного керування виробництвом і збутом продукції, економічний відділ ТОВ «Телекарт-прилад» систематично порівнює фактичні витрати на виробництво з бюджетними показниками та показниками попередніх періодів.

2. Аналіз собівартості продукції за одиницю. Шляхом порівняння фактичних результатів з нормативними (бюджетними) значеннями проводиться оцінка собівартості продукції.

3. Аналіз витрат на одиницю випуску, де враховується вплив чотирьох основних факторів: зміни в структурі виробленої продукції; зміни рівня витрат на виробництво окремих товарів; зміни цін і тарифів на використану сировину і енергоресурси під час виробництва; зміни реалізаційних цін.

Планування собівартості відіграє ключову роль в управлінні витратами. На ТОВ «Телекарт-прилад» планування собівартості має наступні цілі: забезпечення вихідної інформації для розрахунку прибутку і рентабельності, що є основними показниками ефективності виробництва; встановлення оптових і роздрібних цін на продукцію; розробка та прийняття оптимальних управлінських рішень з фінансової, технічної і організаційної політики; визначення нормального рівня поточних витрат за певних умов виробництва. Фінансовий департамент ТОВ «Телекарт-прилад» розробляє річні та перспективні плани діяльності підприємства.

Формування річних кошторисів ґрунтується на нормативному методі, де план виробничо-фінансової діяльності базується на планових показниках щодо зміни витрат на одиницю продукції, собівартості окремих видів продукції, а також обсягу витрат на виробництво та реалізацію. Норми витрат забезпечують оцінку витрат на одиницю продукції, тоді як кошторис дозволяє оцінити загальний обсяг витрат на весь обсяг виготовленої продукції. Об'єктами калькуляції на ТОВ «Телекарт-прилад» є основні види продукції, такі як лічильники, контролери, турнікети та шлагбауми.

Далі проаналізуємо показники ліквідності, фінансової стійкості та ефективності використання активів ТОВ «Телекарт-прилад» у 2020–2022 рр. використовуючи вихідні дані фінансового стану підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вихідні дані для аналізу фінансового стану ТОВ «Телекарт-прилад»

Показники	2020	2021	2022
1	3	4	5
Оборотні активи	409288	256869	444761
Поточні зобов'язання	372904	215885	432856
Запаси	75786	129111	120156
Грошові кошти	133793	50030	40861
Довгострокові зобов'язання	136	-	654
Власний капітал	70268	76125	42979
Валюта балансу	444308	292010	476489
Чистий прибуток	59006	5960	31754
Операційний прибуток	55157	4793	35103

Джерело: складено автором на підставі [25]

Ліквідність відображає швидкість, з якою підприємство може перетворити свої активи на гроші та його можливість виплатити свої поточні зобов'язання. Чим нижче ліквідність, тим важче компанії погасити свої борги.

Таблиця 2.2

Показники ліквідності ТОВ «Телекарт-прилад»

Показники	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,10	1,19	1,03	8,18	-13,44
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,89	0,59	0,75	-33,71	27,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,359	0,232	0,09	-35,38	-61,21

Джерело: складено автором на підставі [25]

Згідно показникам ліквідності підприємства, коефіцієнт поточної ліквідності зріс протягом 2020-2021 років на 8,18%, що свідчить про покращення

здатності підприємства швидко перетворювати свої оборотні активи на грошові кошти. Проте в 2022 році цей показник знизився на 13,44%, хоча незважаючи на його зниження, показник відповідає нормі.

Коефіцієнт термінової ліквідності показав різке падіння на 33,71% протягом 2020-2021 років, що свідчить про значне зниження здатності підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Проте в 2022 році відбулося певне поліпшення, зростання на 27,11%, що може свідчити про відновлення ліквідності підприємства та його відповідності до норми в 0,7-1.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав суттєве зменшення протягом обох порівняльних періодів: на 35,38% у 2021 році та на 61,21% у 2022 році. У останньому звітному році коефіцієнт не відповідав нормі в $> 0,2-0,5$. Це свідчить про значне скорочення грошових коштів та їх еквівалентів у порівнянні з обсягом поточних зобов'язань, що може вказувати на можливі проблеми в роботі підприємства та його здатності погасити короткострокові зобов'язання.

Наступні параметри для аналізу це показники фінансової стійкості підприємства (табл. 2.5). Фінансова стійкість відображає стійкість підприємства у змінному економічному середовищі. Це вказує на рівень внутрішнього фінансування та ступінь залежності від зовнішніх джерел ресурсів. Якщо прибуток підприємства перевищує його витрати, тобто вся діяльність є прибутковою, то досягнення фінансової міцності стає більш доступним.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Телекарт-прилад»

Показники	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	0,08	0,08	0,07	0,00	-12,50
Коефіцієнт фінансової стійкості	5,31	2,84	10,09	-46,56	255,28
Коефіцієнт власного капіталу	0,16	0,26	0,09	62,50	-65,39

Джерело: складено автором на підставі [25]

Аналіз фінансової стійкості підприємства за трьома роками (2020-2022) показує значні коливання в ключових показниках. Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом залишався у 2020 та 2021 роках на одному рівні, а в 2022 році знизився до 0,07, що свідчить про певні труднощі у забезпеченні робочого капіталу для здійснення операцій.

Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства демонструє значну нестабільність, знизившись з 5,31 у 2020 році до 2,84 у 2021 році, але стрімко зріс до 10,09 у 2022 році. Такі різкі зміни можуть вказувати на тимчасові труднощі або фінансові реструктуризації підприємства.

Коефіцієнт власного капіталу збільшився з 0,16 у 2020 році до 0,26 у 2021 році, але потім різко знизився до 0,09 у 2022 році. Така тенденція свідчить про зміни в структурі капіталу підприємства та його залежність від зовнішніх джерел фінансування.

У цілому, зміни в цих показниках вказують на потенційні фінансові труднощі та нестабільність у фінансовому положенні підприємства, що може вимагати уваги та додаткових заходів для відновлення стійкості і забезпечення успішного функціонування в майбутньому. Що стосується показників ефективності використання активів, то вони визначаються їх оборотністю і характеризують швидкість їх перетворення на грошову форму, що безпосередньо впливає на платоспроможність і прибутковість підприємства.

Усі коефіцієнти ефективності використання оборотних активів (табл. 2.4) розраховуються як відношення суми продажу до того показника оборотність якого необхідно оцінити.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання активів

Показники	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				2021-2020	2022-2021
1	2	3	4	5	6
Рентабельність власного капіталу	83,97	7,83	73,88	-90,67	843,28
Рентабельність сукупного капіталу	12,41	1,64	7,37	-86,78	349,39

Джерело: складено автором на підставі [25]

Аналізуючи показники рентабельності, можна зробити наступні висновки.

Рентабельність власного капіталу знизилася з 83.97% в 2020 році до 7.83% в 2021 році, що відповідає темпу приросту -90.67%. Проте, у 2022 році рентабельність власного капіталу зросла до 73.88%, що відповідає темпу приросту 843.28%. Так у висновку підприємство змогло суттєво відновити ефективність використання свого власного капіталу після різкого падіння у 2021 році.

Рентабельність сукупного капіталу також знизилася з 12.41% в 2020 році до 1.64% в 2021 році, що відповідає темпу приросту -86.78%. У 2022 році цей показник зріс до 7.37%, що відповідає темпу приросту 349.39%. У результаті підприємство також покращило ефективність використання свого сукупного капіталу після значного спаду у 2021 році.

Після значного падіння у 2021 році, підприємство змогло значно підвищити ефективність використання як власного, так і сукупного капіталу у 2022 році, що свідчить про успішні заходи з відновлення фінансової стабільності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції є ключовим аспектом у виробничо-господарській діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. При цьому систематична оцінка має охоплювати не лише конкурентоспроможність виробленої продукції підприємством, але й у тому числі конкурентоспроможність самого підприємства.

Важливість такої оцінки обумовлена кількома обставинами, серед яких:

- потреба у впровадженні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності продукції;
- вибір партнера для спільного випуску продукції;
- залучення інвестора для організації конкурентоспроможного виробництва;
- розробка маркетингових програм для виходу підприємства на нові ринки збуту;

– своєчасне прийняття рішень щодо оптимальних змін товарного асортименту, розробки та виробництва нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей тощо [35].

Для аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-прилад» і його основних конкурентів у приладобудівній галузі була побудована карта стратегічних груп із зазначенням ціна/якість та асортименту. Показник ціна/якість обчислювався на основі ціни товарів з урахуванням їхнього терміна експлуатації, гарантії, стійкості до температури, відповідності стандартам якості, а також сюди враховувалися відгуки клієнтів про продукцію компаній стосовно якості і ціни виробленої продукції.

Нижче в таблиці 2.5 наведено оцінку кожного підприємства.

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Телекарт-прилад»

Підприємство	Ціна (грн)	Термін експлуатації	Гарантія	Стійкість	Стандарти якості	Рівень показника
1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Телекарт-прилад»	1380-4400	32 років	24 місяців	Від -40 до + 70	ДСТУ EN 62053-22/23/22, ДСТУ EN 62052-11	Високий
ТМ VAGO	1270-5280	30 років	24 місяців	Від -30 до + 70	ДСТУ EN 62052-11	Високий
ТОВ «НИК»	1170-5310	25-30 років	18 місяців	Від -40 до + 70	ДСТУ EN 62053-21	Високий
ПП «Західприлад»	1970-6890	20 років	12 місяців	Від -25 до + 65	ДСТУ EN 62053-22	Низький
ТОВ «Промфактор»	2100-5100	30 років	36 місяців	Від -25 до + 70	ІЕС/IN 61008-1	Середній
ТОВ ЮГСВЕТ	2450-5250	25 років	24 місяців	Від -40 до + 70	ДСТУ EN 62053-21	Середній
TeleTec®	2622-8280	35 років	5 років	Від -40 до + 80	ДСТУ EN 62059-32	Середній
ПП Агро-Терм	1270-6100	30 років	18 місяців	Від -40 до + 80	ДСТУ EN 62053-22	Низький

Джерело: розроблено автором

Показник асортименту можна розрахувати на основі ширини та глибини асортименту продукції, пропонованої кожною компанією, з використанням об'єктивних та суб'єктивних критеріїв. Так, до ширини асортименту входять категорії і типи продукції, а глибина асортименту відображає кількість різних варіантів або моделей кожного типу (категорії) продукції.

Таблиця 2.6

Показник відношення ціни до якості досліджуваних підприємств
галузі приладобудування

Підприємство	Ширина асортименту	Глибина асортименту	Рівень показника
ТОВ «Телекарт-прилад»	Широкий	Глибокий	Високий
ТМ VAGO	Середній	Середній	Середній
ТОВ «НИК»	Вузький	Глибокий	Низький
ПП «Західприлад»	Середній	Глибокий	Середній
ТОВ «Промфактор»	Широкий	Середній	Високий
ТОВ ЮГСВЕТ	Вузький	Мілкий	Низький
TeleTec®	Середній	Глибокий	Середній
ПП Агро-Терм	Середній	Мілкий	Низький

Джерело: розроблено автором

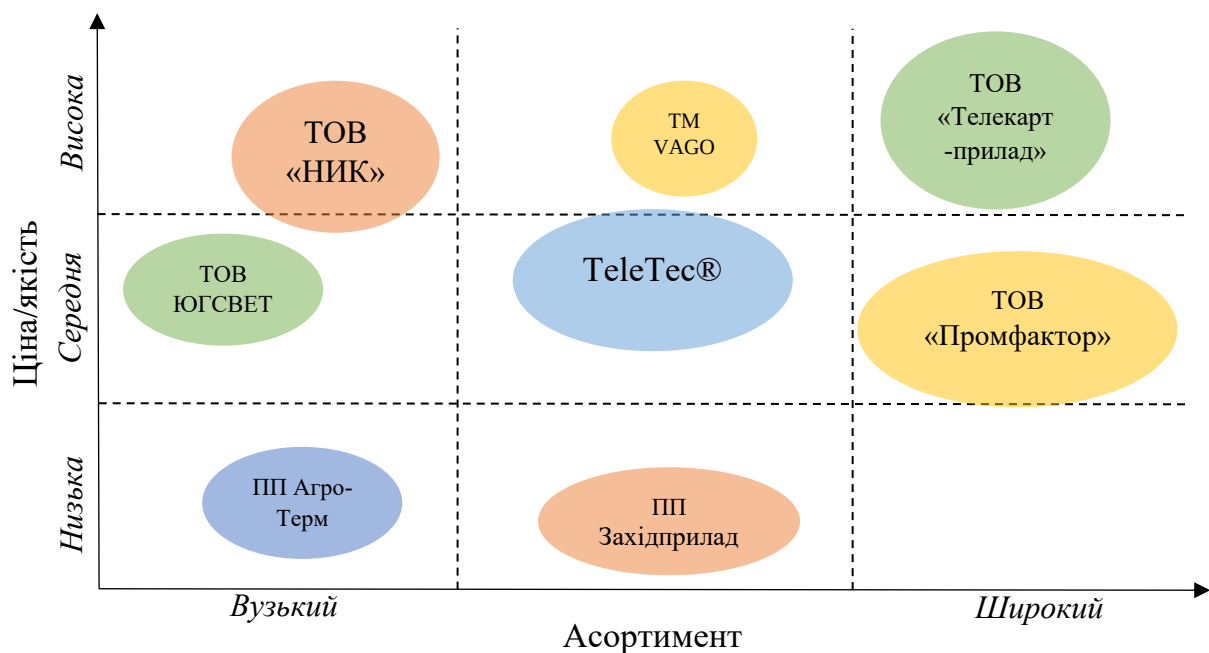


Рис. 2.1. Карта конкурентних груп ТОВ «Телекарт-прилад»

Джерело: розроблено автором

На рис 2.1 зображена карта конкурентних груп підприємства ТОВ «Телекарт-прилад». Карта конкурентних груп підприємства — це інструмент стратегічного аналізу, який використовується для ідентифікації і візуалізації конкурентних позицій різних компаній в певній галузі або на певному ринку. Варто зазначити, що розміри кола приблизно відображають частку ринку, яку займає окрема стратегічна група. Карта конкурентних груп допомагає підприємству краще зрозуміти структуру конкуренції та знайти свою конкурентну нішу, а також використовується для формування і коригування стратегій підприємства, таких як позиціонування, розробка нових продуктів, маркетингові стратегії та інші [29].

Як правило, для того, щоб провести оцінку конкурентоспроможності підприємства, необхідно розуміти критерії для визначення підприємств-конкурентів.

Таким чином вибір конкурентів залежить від:

- 1) галузь діяльності (вибір конкурентів має ґрунтуватися на тому, щоб вони діяли в тій самій або схожій галузі);
- 2) цільова ринку (необхідно враховувати, чи орієнтуються конкуренти на той самий сегмент споживачів);
- 3) асортимент продукції (важливо, щоб обрані конкуренти пропонували подібні продукти або послуги);
- 4) географічне розташування (конкурент-підприємство має бути з аналогічним географічним охопленням);
- 5) ринкова частка (вибір конкурентів залежить від їх ринкової частки та впливу на ринок).

Саме на основі цих критеріїв можна зробити аналіз конкурентного середовища підприємства. Так, проаналізуємо продукцію ТОВ «Телекарт-прилад» та визначимо комплексні показники конкурентоспроможності в порівнянні з конкурентами на внутрішньому ринку, використовуючи диференціальний метод (табл. 2.7) [31].

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Телекарт-прилад»

Фактори	Вага	ТОВ «Телекарт- прилад»		ТОВ «НИК»		TeleTec®		ПП Західприлад	
		ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.	ОЦ.	Знач.
1	2	3	4	7	8	9	10	11	12
Ціна	0,15	4	0,6	5	0,75	2	0,3	3	0,45
Асортимент	0,1	5	0,5	2	0,2	4	0,4	3,5	0,35
Якість	0,1	4,7	0,47	3,3	0,33	5	0,5	2,5	0,25
Доля ринку	0,05	4	0,2	4	0,2	4,5	0,225	3	0,15
Зручність сайту	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	1,5	0,075
Робота з клієнтами	0,1	4	0,4	3,5	0,35	4,5	0,45	3,5	0,35
Імідж компанії	0,1	4	0,4	3	0,3	4,3	0,43	3	0,3
Канали збуту	0,15	3,5	0,525	4,5	0,675	4,5	0,675	3	0,45
Маркетинг	0,1	3	0,3	4	0,4	4,5	0,45	3	0,3
Фінансовий стан	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	4	0,4
Усього	1	-	3,945	-	3,805	-	4,130	-	3,075

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши оцінку діяльності інших підприємств-конкурентів порівняно з досліджуваним підприємством ТОВ «Телекарт-прилад», можна виявити, в яких саме показниках інші компанії є більш сильними або, навпаки, є більш слабкими.

Для кращого розуміння конкурентної позиції компанії та виявлення її конкурентних переваг рекомендується створити матрицю конкурентоспроможності компанії порівняно з основними підприємствами-конкурентами (рис. 2.2).

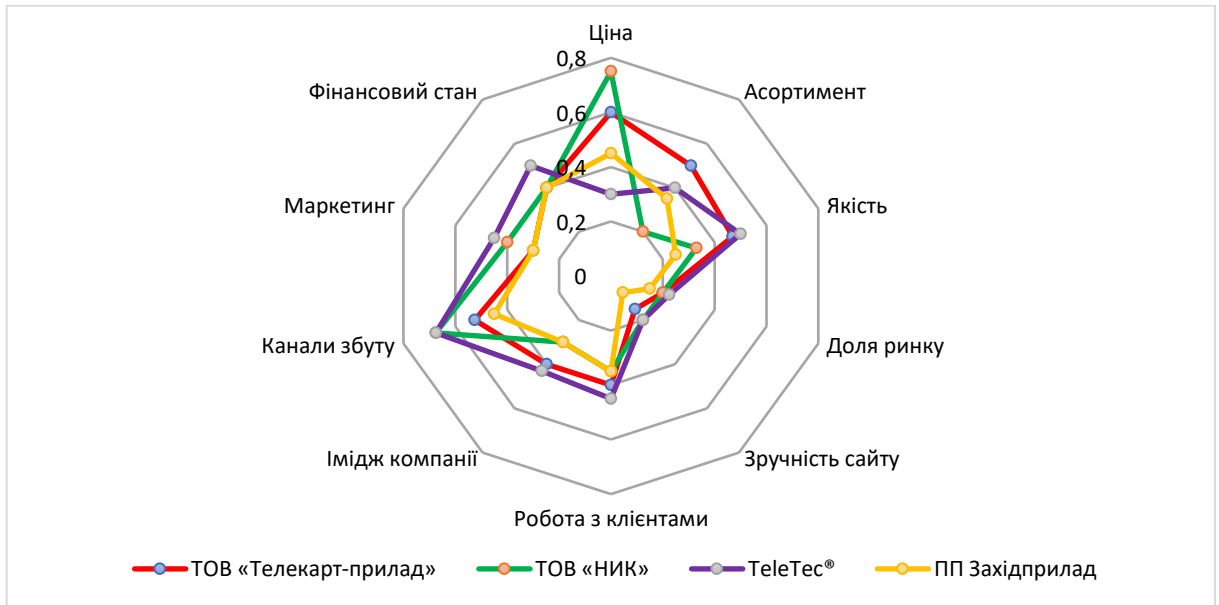


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Телекарт-прилад» та його основних конкурентів

Джерело: розроблено автором

На основі аналізу отриманих оцінок виявляються переваги та недоліки у конкурентній боротьбі на всіх визначених напрямках конкурентоздатності. Після цього розробляються заходи щодо підсилення переваг та усунення недоліків.

2.2. Аналіз та оцінка динаміки витрат ТОВ «Телекарт-Прилад»

Для більш детального аналізу складу і структури витрат у ТОВ «Телекарт-прилад» розглянемо склад і зміни витрат підприємства відповідно до їх функціонального призначення (табл. 2.8).

Загалом, можна сказати, що досліджувана компанія приладобудування виявляє тенденцію до зростання собівартості продукції та адміністративних витрат, але одночасно вдається знижувати витрати на збут, інші операційні та фінансові витрати.

Опираючись на показники функціонального складу і динаміки витрат ТОВ «Телекарт-прилад», можна зробити наступні висновки.

Таблиця 2.8

Функціональний склад і динаміка витрат ТОВ «Телекарт-прилад»

Показники витрат, тис. грн.	Рік			Відхилення у 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Собівартість реалізованої продукції	331059	445440	530481	199422	60,22
Адміністративні витрати	27463	25750	36476	9013	32,82
Витрати на збут	512	1368	312	-200	-39,06
Інші операційні витрати	25761	19647	20773	-4988	-19,36
Фінансові витрати	331	113	22	-309	-93,35

Джерело: складено автором на підставі [25]

Собівартість реалізованої продукції значно зросла в 2022 році порівняно з попередніми роками. Відхилення у 2022 році відносно 2020 року складає 199,422 тис. грн, що становить 60.22%. Дане спостереження може свідчити про зростання витрат на виробництво продукції підприємства, що пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва а також збільшенням витрат на сировину, працю та інші виробничі ресурси.

Адміністративні витрати також зросли в 2022 році порівняно з попередніми роками. Відхилення у 2022 році відносно 2020 року становить 9,013 тис. грн або 32.82%. Це може вказувати на збільшення витрат на управління підприємством, яке пов'язане зі зростанням штату працівників та постійно зростаючою інфляцією в країні.

Витрати на збут зменшилися значно в 2022 році порівняно з попередніми роками. Відхилення у 2022 році відносно 2020 року становить -200 тис. грн або -39.06%. Це може бути зв'язано зі зниженням обсягів продажу або з оптимізацією витрат на маркетинг та рекламу.

Інші операційні витрати зменшилися в 2022 році порівняно з попередніми роками. Відхилення у 2022 році відносно 2020 року становить -4,988 тис. грн або -19.36%. Це може бути результатом оптимізації бізнес-процесів або зменшення

витрат на інші операційні витрати, тому зменшення цього показника є позитивним моментом.

Фінансові витрати підприємства також зменшилися в 2022 році порівняно з попередніми роками. Відхилення у 2022 році відносно 2020 року становить - 309 тис. грн або -93.35%. Це може бути результатом зниження витрат на фінансові послуги, а також ефективного управління фінансовими ресурсами компанії.

Далі більш детально розглянемо динаміку основних витрат операційної діяльності підприємства (рис. 2.3). Як зображено на рис. 2.3, найзначніші суми витрат ТОВ «Телекарт-прилад» у вивченому періоді відносилися до собівартості його продукції. Протягом цього часу собівартість мала стабільну тенденцію до зростання. У 2022 році вона збільшилася на 85 млн. грн. або на 19,2% відносно до 2021 року. Це також можна пояснити збільшенням чистого доходу від реалізації (товарів, робіт, послуг) майже на 25%.

При аналізі витрат підприємства важливо звернути увагу на їх зміни у 2022 році. Наприклад, витрати на збут знизилися на 77,2% порівняно з 2021 роком, тоді як адміністративні витрати зросли на 41,7%. Ця ситуація викликає питання щодо доцільності таких видатків у період воєнного конфлікту.

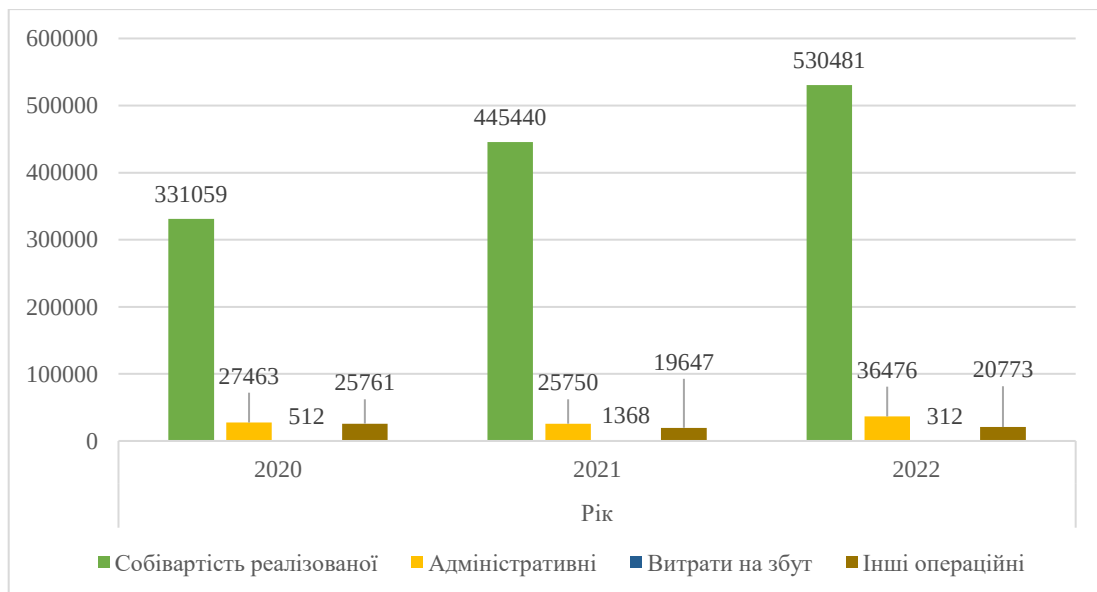


Рис. 2.3. Динаміка основних видів операційних витрат ТОВ «Телекарт-прилад»

Джерело: складено автором на підставі [25]

Далі необхідно розглянути елементний склад витрат, результати якого були оформлені у наведеній табл. 2.9. Аналізуючи дані табл. 2.9, можна зробити висновки, що найбільшим зростанням відзначався показник матеріальних затрат. Протягом досліджуваного періоду він збільшився майже на 296 млн. грн або майже на 160%. Це важливий фактор, оскільки матеріальні затрати є ключовим елементом витрат для більшості підприємств.

Таблиця 2.9

Елементний склад і динаміка операційних витрат ТОВ «Телекарт-прилад»

Показники витрат тис. грн.	Рік			Відхилення у 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Матеріальні затрати	185147	305349	481159	296012	159,89
Витрати на оплату праці	87995	91230	63214	-24781	-26,16
Відрахування на соціальні заходи	17965	18407	13254	-4711	-26,24
Амортизація	7628	9702	9640	2012	26,37
Інші операційні витрати	86060	67427	20773	-65287	-75,86
Разом	384795	492205	588040	203245	52,79

Джерело: складено автором на підставі [25]

Варто відзначити зменшення витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у 2022 році порівняно з 2020 роком. Показники цих витрат зменшилися на 24,781 млн грн (26,16%) та 4,711 млн грн (26,24%) відповідно, що свідчить про оптимізацію персоналу та зменшення соціальних витрат підприємства у зв'язку з економічними умовами.

Показник амортизації зріс на 2,012 млн грн або 26,37%, що може бути зв'язано з розширенням активів або модернізацією обладнання компанії. Найбільш значним зменшенням порівняно з попереднім періодом відзначаються інші операційні витрати, які скоротилися на 65,29 млн грн або 75,86%. Дані зміни можуть бути результатом ефективного управління витратами та перегляду стратегій компанії у зв'язку зі змінами на ринку через економічну кризу.

Далі необхідно здійснити аналіз елементної структури операційних витрат досліджуваного підприємства ТОВ «Телекарт-прилад» (рис. 2.4).

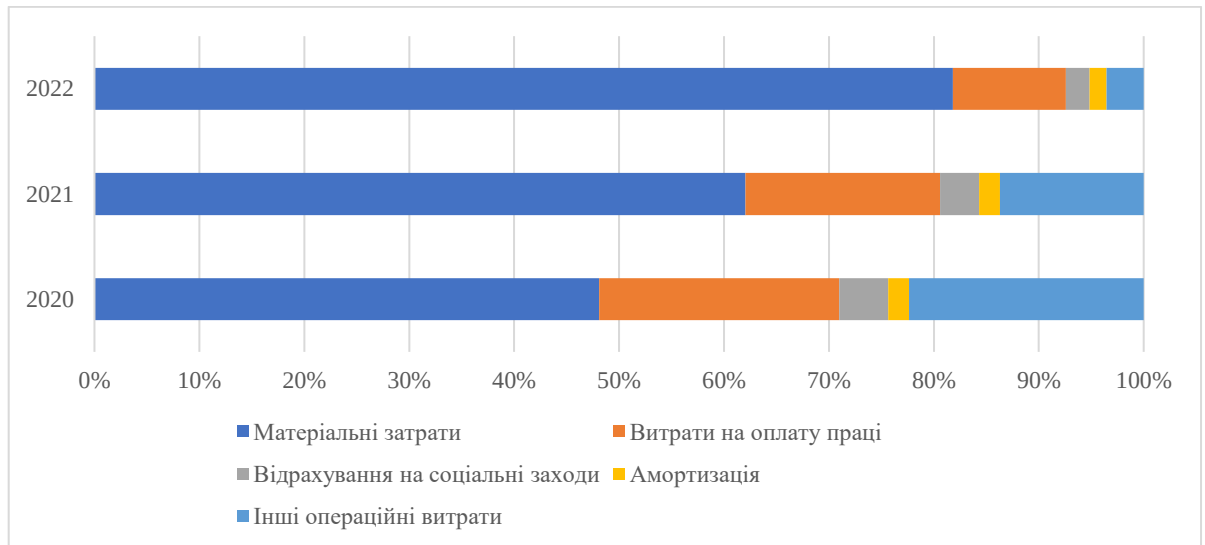


Рис. 2.4. Елементний склад і динаміка операційних витрат
ТОВ «Телекарт-прилад»

Джерело: складено автором на підставі [25]

Наведені дані дозволяють зробити два ключових висновки:

1) саме сума інших операційних витрат та виплати на оплату праці значним чином впливають на загальний обсяг операційних витрат товариства з обмеженою відповідальністю. Наприклад, велика частка інших операційних витрат може вказувати на необхідність додаткового контролю і управління ресурсами для забезпечення ефективності витрат і оптимізації бізнес-процесів. Враховуючи ці дані, можна зосередити увагу на пошуку шляхів зменшення надмірних витрат та вдосконаленні стратегій управління витратами з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства;

2) відхилення витрат на оплату праці та відрахування на соціальні заходи у 2022 році порівняно з 2020 роком показують негативну тенденцію, що може вплинути на ефективність управління персоналом та соціальними програмами компанії. Такий тренд може вимагати перегляду стратегій компенсаційної

політики та впровадження заходів для збереження мотивації персоналу та підтримки їхнього соціального благополуччя;

3) З 2020 по 2022 роки матеріальні затрати стали значнішою частиною загальних операційних витрат ТОВ «Телекарт-прилад». Аналізовані зміни у першу чергу свідчать про коливання цін на сировину та матеріали, що використовуються для виробництва продукції через значну інфляцію та різкий зріст цін.

4) негативний тренд у розділі інших операційних витрат, особливо помітний у 2022 році, може свідчити про необхідність удосконалення управління витратами та пошуку шляхів зменшення надмірних витрат на підприємстві. У такому випадку підприємства має переглянути процеси закупівлі сировини та матеріалів або здійснити пошук більш ефективних рішень у виробництві шляхом оптимізації витрат.

Наступним кроком, опираючись на структуру управління підприємства та для більшого розуміння її ефективності, здійснимо аналіз показників формування його прибутку, представленого у наведеній табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники формування прибутку ТОВ «Телекарт-прилад» у 2020–2022 рр.

Показники витрат, тис. грн.	Рік			Відхилення у 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	тис. грн	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	438715	495825	618713	179998	41,05
Собівартість реалізованої продукції	331059	445440	530481	199422	60,22
Валовий прибуток	107656	50385	88232	-19424	-18,03
Інші операційні доходи	1237	1173	4430	3193	257,81
Адміністративні витрати	27463	25750	36476	9013	32,82
Витрати на збут	512	1368	312	-200	-39,06
Інші операційні витрати	25761	19647	20773	-4988	-19,36
Фінансовий результат від операційної діяльності	55157	4793	35103	-20054	-36,36
Інші фінансові доходи	12634	2592	3625	-9009	-71,31

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Фінансові витрати	331	113	22	-309	-93,35
Фінансовий результат до оподаткування	67607	7272	38726	-28881	-42,73
Витрати (дохід) з податку на прибуток	8601	1312	6972	-1629	-18,94
Чистий фінансовий результат	59006	5960	31754	-27252	-46,19

Джерело: складено автором на підставі [25]

Перш за все, варто відзначити, що керівництво підприємства в процесі управління витратами його діяльності має справу з великими сумами коштів. Щорічні прибутки від реалізації продукції ТОВ «Телекарт-прилад» коливаються від 400 млн до 600 млн гривень. Більше того, за останні три роки обсяги доходу підприємства зросли на 41,05%, а у 2022 році, у найбільш важкий для країни рік, обсяг продажів підвищився майже на 25% порівняно з 2021 роком.

Проте, важливою проблемою є збільшення собівартості виробництва продукції на 60,22% протягом аналізованого періоду. Це привело до зменшення суми валового прибутку на 18%. Ця ситуація може бути наслідком кількох ключових причин:

1. Зростання витрат на сировину та матеріали: вартість сировини та матеріалів, необхідних для виробництва, зросла швидше, ніж ціни на готову продукцію, і це призвело до збільшення собівартості.
2. Несприятливі зміни у виробничому процесі: якщо виробничі процеси стали менш ефективними або ефективність роботи обладнання знизилася, це може призвести до збільшення собівартості.
3. Валютні коливання: вартість імпортованих матеріалів зросла через валютні коливання або зміни тарифів на імпорт, і це також впливає на зростання собівартості.

Проте аналіз зазначених показників у їх динаміці (рис. 2.3) дозволяє зробити висновок, що основною причиною зростання собівартості продукції на

підприємстві є саме збільшення націнки на виготовлену продукцію та зростання матеріальних затрат.

Слід зазначити, що саме темп росту собівартості реалізованої продукції ТОВ «Телекарт-прилад» в аналізованому періоді має один із найвищих показників. Крім того, у 2022 році, як обсяг чистого доходу від реалізації продукції, так і показник собівартості виготовленої продукції у певній мірі значно збільшилися. Це свідчить про складні умови, з якими зіткнулося підприємство у зазначений період. Хоча зростання витрат може бути частково компенсоване збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, воно також породжує проблеми щодо збереження конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Слід також відзначити значний ріст інших операційних доходів протягом аналізованого періоду, що виявився на рівні 257,81%. Це може бути результатом розширення асортименту продукції та вдосконалення сервісу.

Згідно з розрахунками бачимо зростання адміністративних витрат на 32,82%, що може бути зумовлено різноманітними факторами, такими як інфляція та зростання заробітної плати персоналу.

У порівнянні з адміністративними витратами, витрати на збут та інші операційні витрати демонструють певне зниження, що може бути наслідком оптимізації бізнес-процесів або реорганізації внутрішніх структур підприємства.

У заключенні, аналіз показників формування прибутку ТОВ «Телекарт-прилад» у 2020–2022 рр. свідчить про складну ситуацію, з якою зіткнулося підприємство. Хоча спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції, зростання собівартості та адміністративних витрат створюють виклики для подальшого управління та розвитку. Це вимагає від керівництва підприємства уважного аналізу та впровадження стратегій зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва для забезпечення стабільного фінансового стану та конкурентоспроможності на ринку.

2.3. Удосконалення системи управління витратами на ТОВ «Телекарт-Прилад»

Проведене дослідження особливостей господарської діяльності та, зокрема, системи управління витратами на ТОВ «Телекарт-Прилад» дозволило встановити наявність деякого ряду проблемних моментів:

- збільшення собівартості реалізованої продукції на 60%, що привело до зменшення суми валового прибутку на 18%;
- збільшення націнки на виготовлену продукцію та зростання матеріальних затрат майже на 160%, що стало наслідком збільшення собівартості реалізованої продукції.

Таким чином, в управлінні витратами на ТОВ «Телекарт-Прилад» спостерігаються проблеми, загалом пов'язані зі збільшенням собівартості реалізованої продукції.

Зокрема, під час дослідження виявлено, що управління виробничими витратами на підприємстві здійснюється ефективно, що свідчить про успішність даного аспекту управління. Однак деякі проблеми в господарській діяльності підприємства, зокрема пов'язані з його фінансовою сферою, проявляються у коливаннях фінансових показників. Тому ці аспекти вимагають негайної уваги для поліпшення системи управління витратами у компанії ТОВ «Телекарт-Прилад».

Повертаючись до показників формування прибутку ТОВ «Телекарт-прилад» у 2020–2022 рр., проаналізуємо собівартість реалізованої продукції, чистий дохід від реалізації продукції та валовий прибуток (тобто різницю між чистим доходом та собівартістю продукції) (рис. 2.5).

Отже, ситуація складається наступним чином.

Чистий дохід від реалізації продукції: показник відображає суму грошей, отриманих від продажу продукції після вирахування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією. Зростання цього показника на 41,05% від 2020 до 2022 року свідчить про позитивну динаміку у виручці від продажу продукції.

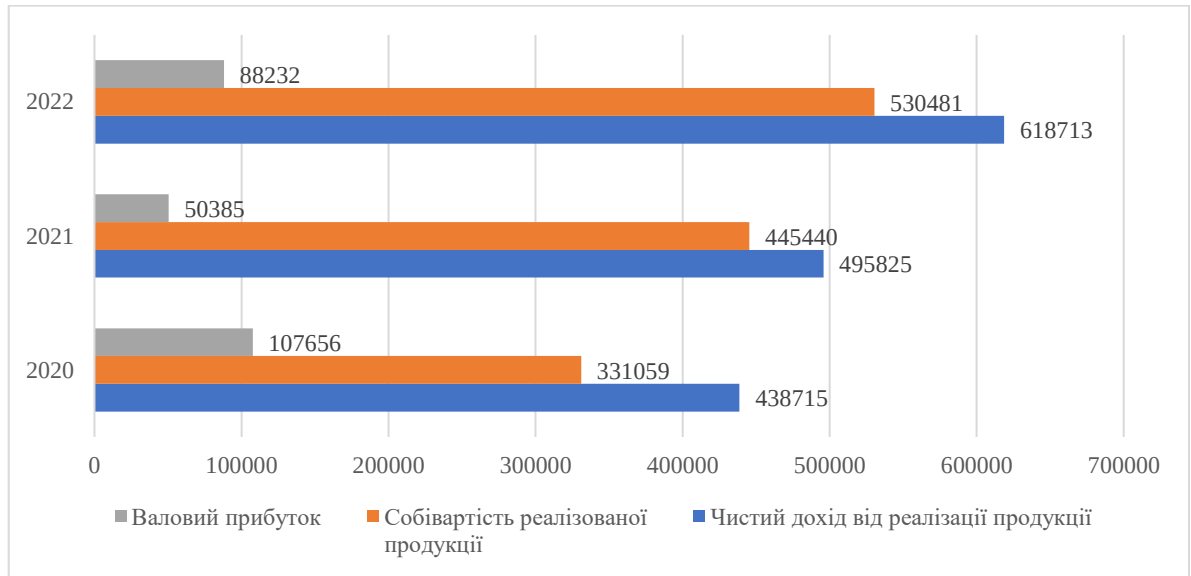


Рис. 2.5. Порівняння показників прибутку ТОВ «Телекарт-прилад»

Джерело: складено автором на підставі [25]

Собівартість реалізованої продукції: показник вказує на загальні витрати, пов'язані з виробництвом продукції, включаючи витрати на сировину, працю та інші витрати. Збільшення цього показника на 60,22% від 2020 до 2022 року свідчить про значний ріст витрат на виробництво, що викликає занепокоєння щодо ефективності управління витратами.

Валовий прибуток: показник вказує на різницю між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, що відображає загальний прибуток від виробництва та продажу продукції. Зменшення валового прибутку на 18,03% від 2020 до 2022 року свідчить про те, що прибуток підприємства зменшився у цей період, що здебільшого є результатом зростання собівартості продукції.

Для кращого розуміння розглянемо абсолютні відхилення прибутку підприємства у 2021-2022рр. (рис. 2.6).

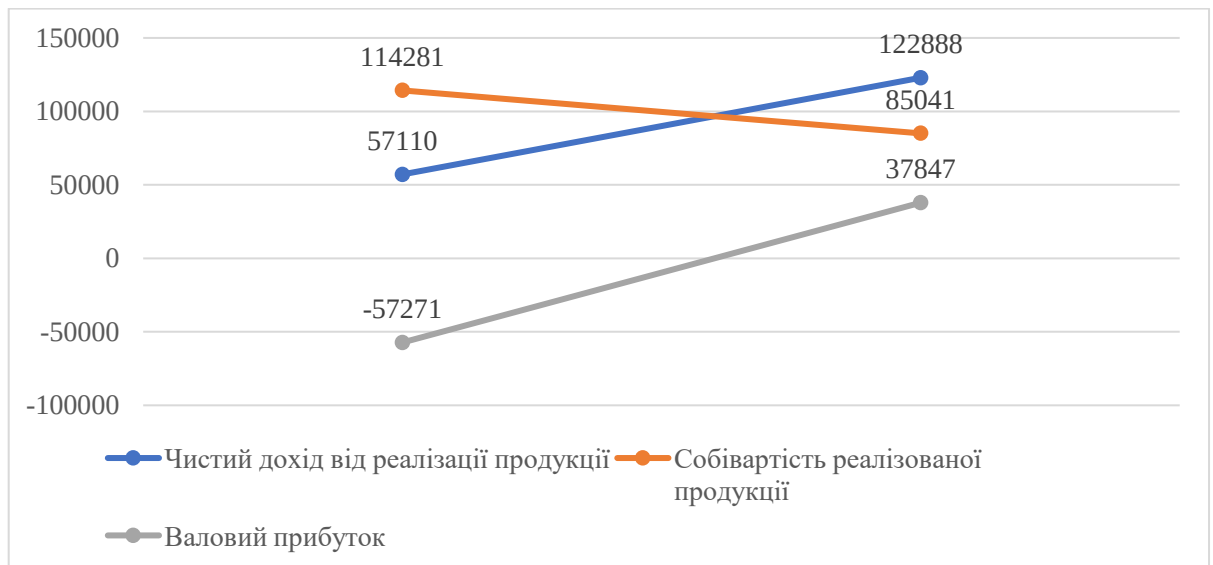


Рис. 2.6. Абсолютні відхилення прибутку ТОВ «Телекарт-прилад» у період 2021-2022 рр.

Джерело: складено автором на підставі [25]

Дані рис. 2.6 показують:

1. Собівартість реалізованої продукції:

- У 2021 році собівартість зменшилася на 114281 тис. грн., що становить приблизно 34,5% відхилення від 2020 року, і це може свідчити про ефективність управління витратами та оптимізацію виробничих процесів.

- У 2022 році спостерігається не менш значне збільшення собівартості реалізованої продукції на 85041 тис. грн. Така тенденція не може бути наслідком подальшої оптимізації виробничих процесів. Слід зазначити, що у 2022 році порівняно з 2020 роком, собівартість реалізованої продукції на ТОВ «Телекарт-прилад» збільшилася на 60%

2. Чистий дохід від реалізації продукції:

- У 2021 році чистий дохід збільшився на 57110 тис. грн., або на приблизно 16,63% порівняно з 2020 роком.

- У 2022 році чистий дохід збільшився ще більше на 122888 тис. грн., що складає понад 27% збільшення порівняно з 2021 роком. Така тенденція свідчить про значний ріст обсягів реалізації продукції та збільшення виручки

підприємства. Слід зазначити, що у 2022 році порівняно з 2020 роком, Чистий дохід від реалізації продукції на ТОВ «Телекарт-прилад» збільшився на 41% і ця динаміка є меншою за зріст собівартості продукції.

3. Валовий прибуток:

- У 2021 році валовий прибуток зменшився на 57271 тис. грн., або на понад 100% порівняно з 2020 роком. В першу чергу, це може бути результатом збільшення собівартості та інших негативних факторів.

- У 2022 році відбулось зростання валового прибутку на 37847 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення ситуації та збільшення прибутковості підприємства. Але загалом, у 2022 році порівняно з 2020 роком, зменшився на 18%.

Отже, аналіз показників у рис. 2.6 вказує на тенденцію зростання обсягу продажів і чистого доходу, проте одночасно спостерігається зростання собівартості та зменшення валового прибутку. Показники свідчать про необхідність удосконалення стратегій управління витратами та оптимізації виробничих процесів для збільшення прибутковості підприємства.

Представлення заходів можна побачити на схемі, зображеній на рис. 2.6 в межах програми з підвищення ефективності управління витратами.

Однак концентрація на цих проблемах не скасовує необхідності проведення певних поліпшень в управлінні витратами та інших сферах діяльності, і це передбачає вирішення і другорядних завдань у рамках запропонованої програми, яка відображена на рис. 2.7.

Таким чином, ми визначили першочерговий напрямок реагування для керівництва підприємства та розробили заходи для досягнення поставлених цілей. Проте для практичного впровадження запропонованої програми доцільно провести економічне обґрунтування очікуваних результатів для підприємства, щоб з'ясувати, наскільки запропоновані заходи можуть вирішити існуючі проблеми у системі управління витратами ТОВ «Телекарт-прилад».



Рис. 2.7. Блок-схема програми підвищення ефективності системи управління витратами для ТОВ «Телекарт-прилад»

Джерело: розроблено автором

Здійснимо розрахунки оптимізації використання ресурсів та зниження витрат на операційні процеси і розглянемо заходи щодо зниження витрат на електроенергію.

Для того щоб забезпечити економію електроенергії на ТОВ «Телекарт-прилад» без шкоди для основної діяльності, заходи з енергозбереження на підприємстві повинні мати комплексний і систематичний характер. Також вони можуть потребувати значних капітальних вкладень. Пропонується заміна ламп освітлення та встановлення датчиків руху на освітлення.

Річну економію електроенергії (кВт*год) у разі заміни ламп на більш економічні можна визначити за формулою 2.1:

$$\Delta E_{\text{осв}} = T * (P_{\text{уст.Л1}} - P_{\text{уст.Л2}}), \quad (2.1)$$

де T – річне число робочих годин;

$P_{\text{уст.Л1}}$ – установлена потужність усіх ламп, кВт;

$P_{\text{уст.Л2}}$ – установлена потужність усіх ламп, які йдуть на заміну, кВт;

У грошовому вираженні для м. Одеса у 2022 році тариф на електроенергію становить 1,68 грн/кВт річна економія становитиме:

$$\Delta E_{\text{осв грн}} = \Delta E_{\text{осв}} * 1,68 \quad (2.2)$$

де $\Delta E_{\text{осв}}$ – економія електроенергії;

1,68 – тариф за 1 кВт*год.

Захід 1 з енергозбереження: заміна ламп освітлення.

Отже, розглянемо річну економію електроенергії (кВт-год) у разі заміни ЛР на СЛ. Усього на підприємстві використовується 125 ламп.

Якщо освітлення використовується 1992 (8*249) годин на рік, то річна економія в разі заміни ЛР потужністю 100 Вт на СЛ потужністю 36 Вт становитиме:

$$\Delta E_{\text{осв}} = 1992 * (100 - 36) / 1000 = 127,49 \text{ кВт} \cdot \text{год} \quad (2.3)$$

У грошовому вираженні річна економія становитиме:

$$\Delta E_{\text{осв грн}} = (127,49 * 125) * 1,68 = 26556,6 \text{ грн.}$$

За вказаний час (1992 годин) довелося б замінити 10 ламп розжарювання, вартість яких 15 грн./шт., тобто витратити ще 150 грн. Вартість роботи із заміни однієї ЛР становить 65 грн. Таким чином, загальна річна економія складе 26556,6 грн. Оптова вартість однієї СЛ потужністю 36 Вт становить 140 грн., вартість однієї ЛР потужністю 100 Вт становить 15 грн.

Витрати на придбання ламп можна визначити за формулою 2.4:

$$Вл = Ц * Кл \quad (2.4)$$

де, Вл – витрати на придбання ламп;

Ц – ціна однієї лампи;

Кл – кількість ламп.

Витрати на придбання ламп складуть:

$$В_{ЛР} = 15 * 125 = 1875 \text{ грн.}$$

$$В_{СЛ} = 140 * 125 = 17500 \text{ грн.}$$

Вартість заміни ЛР на СЛ у цеху становитиме:

$$Вз = Кл * Цз \quad (2.5)$$

де, Вз – витрати на заміну ламп; Кл – кількість ламп; Цз – ціна заміни ламп.

$$Вз = 125 * 70 = 8750 \text{ грн.}$$

За підсумками можна зробити висновок, що із застосуванням світлодіодних ламп у нас знизяться витрати на 26556,6 грн., але на придбання таких ламп до інших витрат ТОВ «Телекарт-прилад» потраплять вартість необхідної кількості ламп 17500 грн. і витрати на заміну 8750 грн.

Розрахунок витрат ЛР і СЛ:

кВт-год усіх ламп розраховується за формулою 2.6:

$$V = Кл * РустЛ \quad (2.6)$$

де V – кВт-год усіх використовуваних ламп;

Кл – кількість ламп;

Руст.Л – встановлена потужність усіх ламп, кВт.

$$V_{\Phi} = 125 * 100 = 12500 \text{ кВт-год.}$$

$$V_{\Pi} = 125 * 36 = 4500 \text{ кВт-год.}$$

кВт за робочий день розраховується за формулою 2.7:

$$V_{\text{роб}} = V * T \quad (2.7)$$

де $V_{\text{роб}}$ – кВт за 1 робочий день;

T – кількість годин робочого дня.

$$V_{\text{роб}} \Phi = 12500 * 8 = 100000 \text{ кВт/день}$$

$$V_{\text{роб}} \Pi = 4500 * 8 = 36000 \text{ кВт/день}$$

Використання кВт на рік розраховується за формулою 2.8:

$$V_{\Gamma} = V_{\text{роб}} * Д \quad (2.8)$$

де V_{Γ} – кількість кВт, що використовуються на рік;

$Д$ – кількість робочих днів.

$$V_{\Gamma} \Phi = 100000 * 249 = 24900000 \text{ кВт/рік}$$

$$V_{\Gamma} \Pi = 36000 * 249 = 8964000 \text{ кВт/рік}$$

Отже, витрати на електроенергію на рік (грн.) можна визначити за формулою 2.9:

$$Be = V_{\Gamma} / 1000 * 1,68 \quad (2.9)$$

де Be – витрати на електроенергію на рік, грн.; 1,68 – вартість за 1 кВт.

$$Be \Phi = (24900000) / 1000 * 1,68 = 41832,2 \text{ грн.}$$

$$Be \Pi = (8964000) / 1000 * 1,68 = 15059,5 \text{ грн.}$$

Захід 2 з енергозбереження: придбання датчиків руху.

Також одним з ефективних способів розв'язання проблеми економії електроенергії є встановлення датчиків руху і присутності. Принцип їхньої роботи простий: датчики автоматично вмикають/вимикають освітлення в приміщенні залежно від інтенсивності природного потоку світла та/або присутності людей. Головна мета цього обладнання – забезпечити користувачеві комфорт і економію енергії.

Для ТОВ «Телекарт-прилад» необхідно придбати 16 шт. датчиків руху і присутності. Вартість одного датчика становить 350 грн.

Витрати на придбання датчиків руху і присутності визначимо за формулою 2.10:

$$Зд = Кд * Цд \quad (2.10)$$

де $Кд$ – кількість датчиків руху і присутності;

$Цд$ – ціна датчиків.

Разом на придбання цих датчиків ми витратимо: $Зд = 16 * 350 = 5600$ грн.

Успішний досвід експлуатації цього обладнання показує, що датчики руху є практично необхідними атрибутами повсякденного життя, що дає змогу заощадити 50-70% електричної енергії, яку витрачають на освітлення в будівлі. Економія за 16 датчиків руху і присутності ми заощадимо:

$$V П = 16 * 36 = 576 \text{ кВт-год}$$

$$Vроб = 576 * 8 = 4608 \text{ кВт/день}$$

$$VГ = 4608 * 249 = 1147392 \text{ кВт/рік}$$

$$Зe = 1147392 / 1000 * 1,68 = 1927,62 \text{ грн.}$$

Економія електроенергії з датчиком руху визначається за формулою 2.11:

$$Ee = Зе * 60\% \quad (2.11)$$

де Ee – економія електроенергії з датчиками руху;

$Зе$ – витрати на електроенергію на рік, грн.;

60% – відсоток економії електроенергії за допомогою датчиків руху.

$$Ee = 1927,62 * 60\% = 1156,58 \text{ грн.}$$

У результаті планові витрати підприємства на електроенергію з урахуванням впровадження датчиків руху та заміни ламп розжарювання на світлодіодні лампи будуть становити $15059,5 - 1156,58 = 13902,92$ грн.

Економію за 16 датчиків і світлодіодних ламп можна визначити за формулою 2.12:

$$E = E_{\text{осв}} - E_e \quad (2.12)$$

де $E_{\text{осв}}$ – економія освітлення при впровадженні ламп розжарювання.

$$E = 267727,70 + 1156,58 = 27929,28 \text{ грн.}$$

Встановлення датчиків становить 150 грн./шт. Витрати на встановлення датчиків руху і присутності на ТОВ «Телекарт-прилад» можна визначити за формулою 2.13:

$$Вв_{\text{д}} = K_{\text{д}} * Ц_{\text{у}} \quad (2.13)$$

де $K_{\text{д}}$ – кількість датчиків руху і присутності;

$у$ – ціна встановлення датчиків.

Разом витрати на встановлення становитимуть:

$$Вв_{\text{д}} = 16 * 150 = 2400 \text{ грн.}$$

Зведемо всі отримані дані про заходи щодо зниження витрат на електроенергію в одну табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Економія електроенергії під час впровадження заходів

Показники	Фактичні витрати, грн	Планові (прогнозовані) витрати після впровадження заходів, грн.	Економічний ефект, грн.
1	2	3	4
Економія за рахунок застосування світлодіодних ламп	41832,2	15059,5	26772,70
Економія за рахунок придбання датчиків руху	15059,5	13902,92	1156,58
Разом економія витрат			27929,28

Джерело: розроблено автором

Впровадження заходів щодо зниження витрат на електроенергію дозволило зменшити 26772,70 грн, що становить приблизно 64% від початкових витрат. Із придбанням датчиків руху і присутності зі світлодіодними лампами витрати на електроенергію знизяться ще на 1156,58 тис. грн., і становитимуть 27929,28 грн.

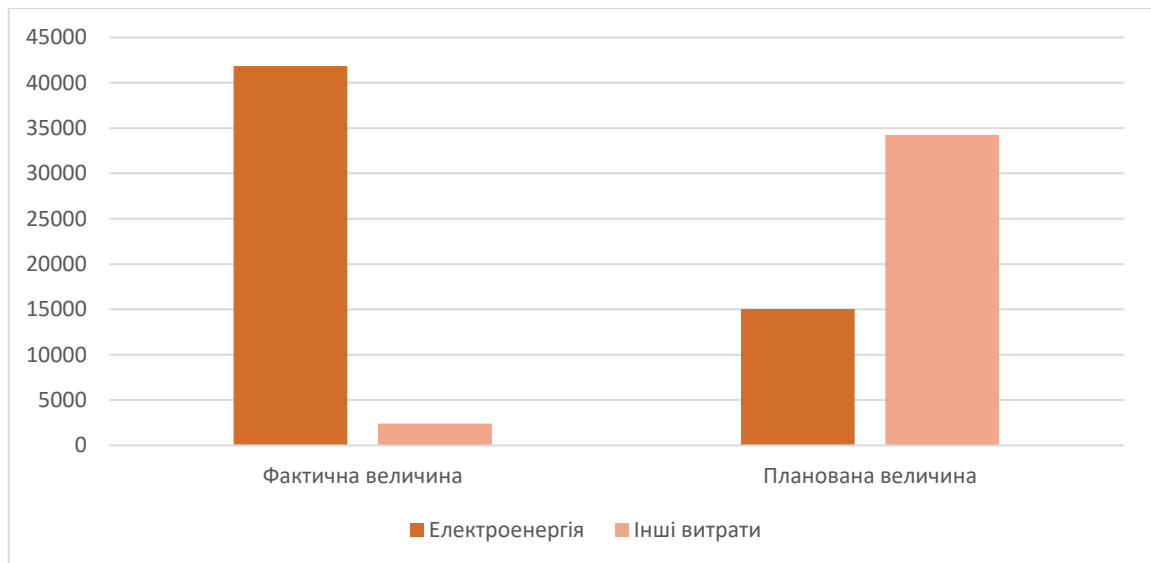


Рис. 2.8. Динаміка зміни витрат на освітлення підприємства

Джерело: розроблено автором

На рис. 2.8 представлена наочна динаміка зміни витрат на освітлення підприємства ТОВ «Телекарт-прилад» на підставі фактичної та планованої величин. Інші витрати на придбання та встановлення датчиків руху збільшилися на $(17500+8750)+(2400+5600) = 34250$ грн. Так виходячи із планованої динаміки витрат, можна зробити висновок, що запропоновані заходи є доцільними, адже незважаючи на великий обсяг інших витрат, підприємство щорічно буде економити 27929,28 грн.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Телекарт-прилад» є провідним виробником сучасних цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, приладів обліку електроенергії, систем автопаркування та інших продуктів в Україні.

Аналізуючи фінансову звітність підприємства, можна зробити висновок, що фінансові показники у 2022 році переважно зросли порівняно з попереднім роком. Це підтверджується збільшенням виручки, валового та чистого прибутку. Протягом аналізованого періоду собівартість реалізованої продукції показувала тенденцію до зростання. У той же час найбільшими статтями витрат були матеріали та витрати на оплату праці.

Виявлено недоліки в управлінні витратами у ТОВ «Телекарт-прилад» були сконцентровані на головному напрямку їх вирішення – зменшенні собівартості виготовлення продукції.

Розроблено програму для підвищення ефективності управління витратами для ТОВ «Телекарт-прилад», що спрямована на вирішення виявлених проблем підприємства. У результаті, в якості заходів програми пропонується зменшити витрати на електроенергію.

Проведено економічне обґрунтування цілковитої доцільності цих заходів, включаючи обсяги їх фінансування і очікуваний вплив на фінансові результати підприємства. З огляду на прогнозні оцінки, більшість вивчених показників дійсно покращаться при впровадженні запропонованих заходів. Тому було зроблено висновок про доцільність реалізації цієї програми для підвищення ефективності управління витратами у ТОВ «Телекарт-прилад» та очікуваної результативності для компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження досягнуто заплановану мету і сформовано наступні загальні висновки.

Теоретичні засади управління витратами відіграють ключову роль у успішності та прибутковості промислових підприємств. Управління витратами представляє собою складний процес, що охоплює різноманітні методи та стратегії контролю та оптимізації витрат на всіх рівнях організації.

Оптимізація витрат – це стратегічний підхід до управління витратами, спрямований на скорочення непотрібних для підприємства витрат і підвищення ефективності використання ресурсів. Даний процес може включати перегляд бізнес-процесів, впровадження нових технологій та оптимізацію ланцюжка поставок.

Створення ефективної системи управління витратами в компанії є надзвичайно важливим аспектом. Завдяки ефективному управлінню витратами компанія може оптимізувати свої ресурси, знизити фінансові ризики та зберегти стабільність у змінному бізнес-середовищі. Ці дії стають ключовим інструментом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стійкості компанії в ринковому середовищі. Таким чином, вивчення та впровадження теоретичних основ управління витратами стає необхідним кроком для будь-якої сучасної компанії, що прагне досягти успіху.

ТОВ «Телекарт-прилад» є провідним виробником сучасних цифрових засобів зв'язку, телекомунікаційного обладнання, приладів обліку електроенергії, систем автопаркування та інших продуктів в Україні.

Аналізуючи фінансову звітність підприємства, можна зробити висновок, що фінансові показники у 2022 році переважно зросли порівняно з попереднім роком. Це підтверджується збільшенням виручки, валового та чистого прибутку. Протягом аналізованого періоду собівартість реалізованої продукції показувала тенденцію до зростання. У той же час найбільшими статтями витрат були матеріали та витрати на оплату праці.

Виявлені недоліки в управлінні витратами у ТОВ «Телекарт-прилад» були сфокусовані на головному напрямі їх вирішення – зниженні собівартості виробництва продукції. З цією метою була розроблена програма для підвищення ефективності управління витратами, спрямована на вирішення виявлених проблем підприємства. Окрім цього, однією з додаткових цілей є підвищення ефективності використання ресурсів і оптимізація конкретних видів витрат.

В рамках цієї програми пропонується зменшення витрат на електроенергію. Було проведено економічне обґрунтування цієї програми, включаючи оцінку обсягів їх фінансування і очікуваного впливу на фінансові результати підприємства. З урахуванням прогнозних оцінок, більшість вивчених показників мають оптимізуватися та покращитися при впровадженні запропонованих заходів. У результаті запропонованих заходів ТОВ «Телекарт-прилад» економічний ефект становитиме 27929,28 грн.

Тому було зроблено висновок про доцільність реалізації цієї програми з метою підвищення ефективності управління витратами у ТОВ «Телекарт-прилад» та очікуваної результативності для компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Кн. 6 / Е. А. Кузнєцов, О. В. Горняк, М. О. Уперенко та ін., за заг. ред. Е. А. Кузнєцова. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2018. 357 с.
2. Кузьмін О. Є. Управління витратами на підприємствах : навч.посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, У. І. Когут. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 244 с.
- 3 Сербін В. В. П-Менеджмент (менеджмент майбутнього). *Тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції* (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 року). Полтава. ПУЕТ. 2020. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/9205> (дата звернення: 28.01.2024).
4. Колесник С. Г. Основи управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018, 164 с.
5. Непочатенко О. О., Мельничук Н. Ю. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 504 с.
6. Бутинець Ф. Ф. Фінансовий облік : навч. Посібник / Ф. Ф. Бутинець, А. М. Герасимович, Л. К. Сук. К.: Знання, 2014. 647 с.
7. Шуляр Р. В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування : Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.
8. Панасюк В. М. Механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2018. Випуск 135. С. 81-87.
9. Гаркавенко С .С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2011. 712 с.
10. Коцій О. В. Управління операційними витратами підприємства. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2023. № 20(79). С. 96-101.
11. Пустова І. В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 11, черв. С. 39–42.

12. Гуріна Н., Томша А. Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгалтерський та податковий облік. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. С. 24-27.

13. Юрченко Л. В. Теоретичні аспекти оптимізації витрат. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : тези доп. Міжнар. наук.-теор. конф. студ. і аспір.*, 7-8 квітня 2015 р. Харків : НТУ ХПІ. 2015. С. 66-67. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/16440> (дата звернення: 24.01.2024).

14. Жук О. І. Управління витратами як складова управління підприємством. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2016. Т. 1, № 12. С. 82-86.

15. Шклярчук Л. Витрати та прибуток підприємця. *Інноваційна професійна освіта*. 2022. Т. 1, № 1. С. 57–61.

16. Геселева Н. В., Лугиня Р. О. Методи оптимізації: основні поняття, класифікація. *Актуальні проблеми розвитку економічної кібернетики : матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 22-29 квітня 2015 року*. Київ: КНУТД, 2015. С. 37-38. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/17328> (дата звернення: 24.01.2024).

17. Безус А. М. Менеджмент : навч. посіб. Київ : АМУ, 2015. 268 с.

18. Менеджмент : практикум: навч. посіб. / за ред. Овсянюк-Бердадіної О. Ф. Тернопіль : Вектор, 2019. 72 с.

19. Кузьмін О. Є. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, І. С. Процик, С. Б. Романишин, Р. З. Дарміць. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2018. 208 с.

20. Чорна М. В. Управління витратами : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. С 6-12.

21. Putri D. Literature Study Of Accounting Research Management Organizational Accounting. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*. 2022. Т. 8, № 4.

22. Mikes A., Kaplan R. S. Managing Risks: Towards a Contingency Theory of Enterprise Risk Management. *SSRN Electronic Journal*. 2014.
23. Dana LP, Rounaghi MM, Enayati G (2021) Increasing productivity and sustainability of corporate performance by using management control systems and intellectual capital accounting approach. *Green Finance* 3(1):1–14 p.
24. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Телекард-прилад» на 31 грудня 2020-2022 рр.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Телекард-прилад» за 2020-2022 рр.
26. Офіційний сайт ТОВ «Телекарт-прилад». TELECARD. URL: <https://telecard.odessa.ua/> (дата звернення: 14.02.2024).
27. Moskaliuk H., Cherep A., Cherep O., Mendela I., Hosityk A. Methodological Approach to Determining the Strategy Efficiency of the Economic Mechanism Development for Innovation Implementation at Engineering Enterprises. *Proceedings of the International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System (MDSMES)*. 2019. Atlantis Press. pp. 272-276. URL: <https://doi.org/10.2991/MDSMES-19.2019.51> (дата звернення: 12.04.2024).
28. Moskaliuk H., Kafka S., Kostin O., Lutsenko I., Liulchak Z., Kuzmenko H. Management and control model of organizational change in the process of monitoring of financial results. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. 8 (3), pp.7261. URL: <https://doi.org/10.35940/ijrte.C6340.098319> (дата звернення: 04.03.2024).
29. Литовченко О. Ю. Управління витратами на підприємстві: теоретичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 31. С. 301-309.
30. Назаренко С., Фейш М. Підходи до формування системи управління витратами на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-40> (дата звернення: 14.04.2024).

31. Ляшко І.І., Єременко О.М. Дослідження методів управління витратами на сучасних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (04). С. 163-166.
32. Ващенко Є. А., Олійник Н. М., Макаренко С. М. Сучасні методи управління витратами та їх особливості. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. Вип. 22. С. 58-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sochumj_2018_22_46 (дата звернення: 11.02.2024).
33. Пожуєва Т. О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2017. №1. С. 73-77.
34. Кузнецова І. О. Стратегічне управління підприємством на засадах ресурсного підходу. *Науковий вісник ОНЕУ*. Одеса. 2023. №7-8 (308-309).
35. Формування системи витрат на основі їх оптимальної структури. (2024). *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 326 (1), 174-182. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-29> (дата звернення: 30.03.2024).
36. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Шляхи мінімізації витрат борошномельних підприємств України. *Економічний аналіз Західноукраїнського національного університету: зб. наук. праць*. Тернопіль. 2022. №. 4. С. 236-248.
37. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: моногр. / І.О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д.О. Хетагурова та інші; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.