

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Допущено до захисту
завідувач кафедри

“10” травня 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за освітньою програмою «Економіка підприємства та організація підприємницької діяльності»

за темою:

«ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ В ТОВ «БЕЛСТА»

Виконавець:

студент факультету ЦЗВФН

Стрілець Вікторія Олегівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кошельок Галина Володимирівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ	5
1.1. Собівартість як економічна категорія	5
1.2. Класифікація витрат.....	10
1.3. Методика аналізу та оцінки ефективності формування собівартості продукції	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на матеріалах ТОВ «Белста»)	25
2.1. Загальна характеристика підприємства	25
2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства	29
2.3 Аналіз собівартості продукції підприємстві	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	42
3.1. Оптимізація процесів виробництва продукції підприємства	42
3.2. Управління витратами підприємства	47
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах розвитку ринкових відносин зниження собівартості продукції є важливим чинником зростання економічної ефективності підприємства, оскільки відображає ефективність використання ресурсів, результати застосування нової техніки і прогресивної технології, а також удосконалення організації праці, виробництва та управління. Серед системи показників, що характеризують ефективність виробництва, собівартість продукції займає провідне місце. Як комплексний показник, вона відображає всі аспекти виробничої та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тобто рівень застосування матеріальних, людських і фінансових ресурсів, якість роботи кадрового потенціалу і менеджменту в цілому. Аналіз собівартості продукції є дуже важливим, оскільки зниження собівартості продукції збільшує прибуток організації.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретико-методичних підходів та науково-практичних рекомендацій щодо визначення шляхів зниження собівартості продукції в ТОВ «Белста».

Враховуючи мету окреслено основні *завдання дослідження*:

- визначити суть собівартості продукції як економічної категорії;
- висвітлити основні підходи до класифікації витрат;
- розкрити методику аналізу та оцінки ефективності формування собівартості продукції;
- дати загальну характеристику суб'єкта дослідження;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Белста»;
- проаналізувати собівартість продукції підприємства;
- визначити основні напрямки оптимізації процесів виробництва продукції в ТОВ «Белста»;
- окреслити основні підходи ефективно менеджменту витрат на

підприємстві.

Об'єктом дослідження виступили економічні явища формування собівартості продукції підприємств, що розглядається на прикладі ТОВ «Белста». Основними видами діяльності підприємства є виробництво шкіряного вуття та роздрібна і оптова торгівля виготовленим взуттям.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів оптимізації виробничих витрат на підприємстві в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектична гносеологія, системний підхід до вивчення економічних явищ, а також розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з питань формування, управління та оптимізації виробничих витрат на взуттєвих фабриках.

Інформаційною базою дослідження є нормативно правова база формування собівартості продукції, публікації науковців з досліджуваної проблематики, фінансова та статистична звітність ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр., інтернет-ресурси.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінок. Основний зміст викладено на 63 сторінках. Робота містить 14 таблиць, 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1. Собівартість як економічна категорія

Трансформаційні умови ринкової економіки потребують постійного пошуку альтернативних варіантів вдосконалення виробництва та менеджменту підприємства, оптимізації собівартості продукції та ефективного керування витратами. Собівартість продукції (робіт, послуг) є одним з показників, що відображає всі сторони діяльності підприємства, включаючи організаційний рівень виробничих процесів, забезпеченість технічним обладнанням, матеріалами і технологіями, ефективність використання необоротних і ліквідних активів та продуктивність праці.

Тому проблеми дефініції собівартості окремих видів продукції всіх видів підприємств, організації, планування та аналітики, визначення основних заходів щодо зниження рівня витрат потребують постійної роботи, оскільки впливають на результати діяльності підприємства, його економічний і соціальний розвиток та рівень конкурентоспроможності. Протягом тривалого часу витрати розглядалися як поняття, що використовується в плануванні, обліку та аналізі переважно з практичною метою. Цей факт відображено у визначенні собівартості як витрат підприємства, що є актуальним для розуміння сутності та особливостей собівартості, її місця і ролі в системі економічних показників [26, с.156].

Собівартість – це економічна категорія, яка визначає загальні витрати, пов'язані з виробництвом конкретного товару або послуги. Вона включає в себе всі витрати, які необхідні для виготовлення продукту, такі як витрати на сировину, працю, енергію, амортизацію обладнання, операційні витрати тощо.

Собівартість важлива для підприємства, оскільки вона допомагає визначити оптимальну цінову політику та стратегії продажу товарів. Знання собівартості дозволяє керівництву приймати управлінські рішення щодо цін і маржі, а також оцінювати ефективність виробництва та використання ресурсів.

Собівартість може бути обчислена для всього виробництва або окремих

його етапів. Наприклад, можна розрахувати собівартість одиниці товару або послуги, що допомагає визначити оптимальні цінові стратегії та забезпечити прибутковість підприємства.

Трактування поняття «собівартість» у працях науковців представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «собівартість» у працях науковців

Автор	Трактування поняття
Степаненко С.В [29]	Собівартість є одним з основних показників діяльності підприємства і відображає необхідну величину потреби в оборотних коштах, надає змогу запланувати прибуток, розрахувати рівень економічної ефективності господарської діяльності в цілому, внутрішнього планування та ціноутворення.
Міценко Н.Г., Мизгала С.В. [23, с.132]	Собівартість продукції – це грошові кошти, сплачені за товари та послуги, які, як очікується, принесуть користь організації сьогодні або в майбутньому. Собівартість продукції відтворює суму необхідних витрат виробництва і дає комплексну характеристику ефективності використання ресурсного потенціалу, організації виробничого процесу та рівень продуктивності праці.
Бондаренко Н.М. Устименко А.К. [11, С.52]	«Собівартість продукції» – це сукупність витрат на підготовку та виробництво продукції (робіт, послуг), виражених у грошовій формі. Чим краще управління бізнесом і чим ефективніше використовуються виробничі ресурси, тим нижчою буде собівартість продукції (робіт, послуг).
Скрипник М. [28, с.341]	Собівартість продукції – важлива економічна категорія, яка відображає поточний рівень витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції, і виражається в грошовому еквіваленті.
Фаріон В. [33, с.162]	Слід розуміти як вартість ресурсів, використаних для виробництва та продажу продукту з метою отримання прибутку. Це пов'язано з тим, що вартість продукції відображає кінцевий результат виробничого процесу, в той час як витрати на виробництво відображають початкове споживання ресурсів.
Ліба Н.С., Максименко Д.В., Головачко В.М. [22, с.70]	Собівартість – це повторюваність виробничого процесу і включає в себе витрати компанії, пов'язані з цим процесом.
Болух, М. А., Бурчевський В. З., Горбатов М. І. та ін. [10, с.113-115]	Собівартість є основним якісним показником ефективності діяльності підприємства, відображає досягнення та недоліки як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів

Джерело: сформовано автором на основі [10, 11, 22, 23, 28, 29, 33]

Собівартість є ключовою економічною категорією, яка визначає вартість виробництва товарів або послуг на підприємстві. Вона включає в себе всі

витрати, які пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг і є основою для встановлення цін на товари та визначення прибутковості бізнесу.

Отже, собівартість – це сукупність витрат, пов'язаних з виробництвом конкретного товару або послуги. Це економічний показник, який визначає вартість виготовлення одиниці продукції і включає в себе всі витрати, які необхідні для його виробництва. Собівартість може включати витрати на сировину, матеріали, працю, енергію, амортизацію обладнання, а також операційні витрати, такі як витрати на управління та збут. Вона є ключовим показником для підприємства, оскільки визначає, скільки коштує виготовлення продукту та які витрати варто враховувати при формуванні його ціни.

Знання собівартості допомагає підприємствам приймати управлінські рішення щодо цінування продукції, стратегій продажу, оптимізації виробництва та управління витратами. Точний розрахунок собівартості є важливим для забезпечення прибутковості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Формування собівартості продукції базується на концепції вартості продукту. Поняття вартості є ключовим поняттям в економіці. Це стосується суми платежу, здійсненого за придбання будь-яких товарів і послуг. Якщо говорити простіше, то поняття вартості – це фінансова оцінка ресурсів, матеріалів, ризиків, часу та комунальних послуг, витрачених на придбання товарів і послуг [39].

Аналіз витрат пов'язаний із вивченням поведінки витрат по відношенню до різних виробничих критеріїв, таких як масштаби операцій, ціни факторів виробництва, розмір випуску тощо. Це все стосується фінансових аспектів виробництва. Щоб добре зрозуміти функцію витрат, у цій статті ми розглянемо різні концепції витрат.

Коли підприємство починає виробляти товари, воно має заплатити відповідну ціну за фактори, використані для виробництва. Ці фактори включають заробітну плату найнятим працівникам, вартість використаної сировини, палива та енергії, орендну плату за орендовану будівлю та відсотки

на гроші, позичені для ведення бізнесу, тощо.

Бухгалтерські витрати – це витрати, які включені до собівартості продукції. Отже, витрати на бухгалтерський облік відповідають за всі платежі та збори, які фірма робить постачальникам різних факторів виробництва. Зазвичай підприємець вкладає певний капітал у свою фірму. Якби він інвестував цю суму в іншу фірму, то міг би заробити певний відсоток/дивіденд. Крім того, він інвестує час у свій бізнес, а також вносить у бізнес свої підприємницькі та управлінські здібності. Бухгалтерські витрати не включають ці витрати. Вони складають частину економічних витрат. Отже, економічні витрати включають: нормальний прибуток на гроші, які бізнесмен вкладає у власний бізнес; зарплата не виплачується підприємцю, але могла б бути зароблена, якби послуги продавалися в іншому місці; винагорода за всі фактори, якими володіє бізнесмен і використовуються у власному бізнесі. Таким чином, бухгалтерські витрати включають грошові платежі, які здійснює фірма [38].

Економічні витрати, з іншого боку, включають витрати на бухгалтерський облік, а також враховують суму грошей, яку бізнесмен міг би заробити своїми ресурсами, якби він не розпочав бізнес. Інша назва бухгалтерських витрат — явні витрати. Тоді як альтернативна назва вартості факторів, якими володіє бізнесмен, є імпліцитними витратами. Бізнесмен отримує прибуток, коли його доходи перевищують як явні, так і неявні витрати [38].

Витрати включають фактичні витрати коштів на такі фактори, як матеріали, орендна плата, заробітна плата тощо. З іншого боку, альтернативні витрати – це витрати на втрачені можливості. Іншими словами, він порівнює обрану та відхилену політику.

Концепція витрат – це фактичні витрати, які фіксуються в бухгалтерських книгах. Альтернативні витрати стосуються втрачених можливостей, і бухгалтерські книги їх не фіксують. Ці витрати дуже корисні. Наприклад, якщо суконна фабрика пряде власну пряжу, альтернативна вартість пряжі для ткацького відділу є ціною, за якою пряжа продається. Це використовується для вимірювання прибутковості ткацьких операцій [40, с. 41-42].

Прямі витрати – витрати, які легко визначити та простежити до конкретного продукту, операції чи заводу. Наприклад, виробничі витрати є прямими витратами, оскільки вони можуть бути пов'язані або з продуктовою лінією, або з територією, або з класом клієнтів тощо. Переконайтеся, що ви знаєте мету обчислення витрат, перш ніж визначати, чи є витрати прямими чи непрямими.

Непрямі витрати – витрати, які нелегко ідентифікувати або простежити до конкретних товарів, послуг, операцій тощо. Ці витрати мають певний функціональний зв'язок із виробництвом і можуть змінюватися залежно від випуску. Наприклад, витрати, пов'язані з електроенергією, і загальні витрати, понесені для загального функціонування бізнесу, що приносить користь усім продуктам.

Собівартість розглядається з точки зору змінюваності витрат залежно від випуску продукції до певної величини обсягу (граничний продукт). При цьому в структуру собівартості входять постійні та змінні витрати. Постійні витрати не є функцією обсягу виробництва. Постійні витрати є навіть тоді, коли виробництво не функціонує. Наприклад, орендна плата, податки на майно, відсотки за кредитами тощо. Слід зауважити, що постійні витрати можуть змінюватися залежно від розміру виробництва і зазвичай є функцією потужності [33]. Отже, ми можемо зробити висновок, що постійні витрати не змінюються залежно від обсягу виробництва в межах рівня потужності. Підприємства не можуть уникнути постійних витрат і застосовуються до тих пір, поки підприємство працює. Альтернативні назви постійних витрат — немінучі або неконтрольовані витрати. Тут важливо зазначити, що деякі постійні витрати тривають навіть після призупинення діяльності. Наприклад, витрати, пов'язані зі зберіганням машин, які компанія не може продати на ринку, тощо.

Змінні витрати – це концепції витрат, які є функцією випуску протягом періоду виробництва. Змінні витрати змінюються безпосередньо залежно від випуску. Деякими прикладами змінних витрат є витрати на сировину, заробітну плату тощо. Іноді вони також змінюються пропорційно випуску. Однак ці

варіації залежать від використання фіксованих засобів і ресурсів під час виробничого процесу.

Іноді може спостерігатися збільшення або зменшення загальної вартості товару, оскільки в будь-якому факторі виробництва використовувалася альтернатива. Якщо вибір альтернативи призводить до збільшення витрат, такі збільшення витрат називають додатковими витратами. Оцінюючи прибутковість запропонованої зміни, додаткові витрати пов'язані з додатковими доходами. Вибір альтернативи, що призводить до зниження вартості, таке зменшення вартості називається декрементною вартістю [40, с.159-160].

Ці концепції дуже важливі для прийняття рішень на підприємстві та формування собівартості продукції. Це може безпосередньо вплинути на прибутковість фірми. Вивчення цих концепцій вартості та їх застосовності допомагає підняти бізнес і фірму в цілому. Вище описано справедливий огляд основних визначальних факторів концепції витрат.

1.2. Класифікація витрат

Класифікація витрат по суті означає групування витрат відповідно до їх подібних характеристик.

В основному існує три широкі категорії відповідно до цієї класифікації, а саме вартість праці, вартість матеріалів і витрати. Ці заголовки полегшують класифікацію витрат у аркуші витрат. Вони допомагають визначити загальну вартість і вартість незавершеного виробництва.

Витрати на матеріали: витрати на матеріали – це витрати на будь-які матеріали, які ми використовуємо у виробництві товарів. Ці витрати ми ділимо далі. Наприклад, поділимо витрати на матеріали на витрати на сировину, запасні частини, витрати на пакувальний матеріал тощо. Витрати на оплату праці. Витрати на оплату праці складаються із заробітної плати, що виплачується постійним і тимчасовим працівникам, які займаються виробництвом товарів.

Витрати: усі інші витрати, пов'язані з виготовленням і продажем товарів чи послуг.

Тепер у калькуляції існує дюжина способів класифікувати витрати відповідно до їх природи, функцій, можливості відстеження тощо. Витрати при формуванні собівартості продукції можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Основні підходи до класифікації витрат в економічній теорії

Класифікаційна ознака	Види класифікації
За функціональним призначенням	Сировина та матеріали: витрати на закупівлю сировини, матеріалів та комплектуючих.
	Процесуальні витрати: включають оплату праці працівників, енергозабезпечення, амортизацію обладнання, орендні платежі тощо.
	Витрати на управління: включають зарплати керівного складу, витрати на управління та адміністрування підприємства.
	Витрати на збут: включають витрати на маркетинг, рекламу, логістику та інші витрати, пов'язані зі збутом продукції.
За структурою	Прямі витрати: безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретної продукції (сировина, праця, енергія, тощо).
	Непрямі витрати: не можуть бути безпосередньо призначені для конкретної продукції (амортизація обладнання, витрати на загальне управління тощо).
За типом витрат	Постійні витрати: не змінюються в залежності від обсягу виробництва (амортизація, орендні платежі, страхування).
	Змінні витрати: змінюються пропорційно змінам у виробництві (сировина, праця).

Джерело: сформовано автором на основі [33, 22, 3]

Ці класифікації можуть бути використані для аналізу собівартості продукції і раціоналізації виробничих процесів. Зрозуміння структури витрат допомагає підприємствам ефективніше управляти виробництвом і приймати стратегічні рішення щодо цін та оптимізації витрат.

Витрати, понесені компанією в процесі виробництва продукту, називаються виробничими витратами. Ці витрати існують майже з того часу, як люди почали виробляти речі для задоволення власних потреб. Однак тоді люди не замислювалися над тим, що на виробництво витрачаються сировина, час і праця, не замислювалися над їхнім існуванням. Вони не розуміли необхідності розрізняти витрати на виробництво товарів і витрати на їх продаж [12, с.12].

Класифікація витрат за напрямками для потреб обліку та ефективного менеджменту наведено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація витрат за напрямками для потреб обліку та ефективного менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Витрати при формуванні собівартості продукції можна класифікувати за різними критеріями, такими як функціональне призначення, спосіб врахування в обліку, та інші. Витрати у виробничій собівартості можуть бути згруповані за різними критеріями. На практиці компанії розраховують цю величину для цілей планування виробництва та обліку готової продукції двома способами: за економічним елементом витрат (собівартість усієї продукції) та за елементом витрат на одиницю продукції. Усі кошти, витрачені на виробництво продукту до того, як готовий продукт потрапляє на склад, в кінцевому підсумку відображаються як чиста заводська собівартість. Однак продукт ще потрібно продати, що вимагає витрат. Тому для отримання повної виробничої собівартості необхідно додати витрати на реалізацію. Сюди входять, наприклад, транспортні витрати та заробітна плата вантажників, які беруть участь у транспортуванні та доставці продукції замовнику [17, с. 242].

Розглянемо класифікацію витрат при визначенні собівартості продукції на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація витрат, що формують собівартість продукції

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Групування за економічним змістом дає можливість визначити ефективність використання ресурсів та виявити її вплив на обсяги виробництва та ціни. Групування за статтями витрат ґрунтується на принципі розподілу відповідно до мети, на яку розподіляються виробничі витрати адміністративного характеру. Метод розподілу на окремі види продукції надає інформацію про прямі та непрямі витрати, що, в свою чергу, вказує на основні витрати. Обсяг виробництва показує, як змінюються витрати, а отже, і зміна обсягу виробництва. Повна собівартість продукції - це сума виробничої собівартості та операційних витрат. Рівень витрат і динаміка випуску пов'язані з категорією граничних витрат. Витрати на виробництво певного обсягу продукції залежать від періоду, протягом якого ресурси, що використовуються, можуть бути замінені.

Протягом коротких періодів деякі ресурси (наприклад, обладнання, машини, будівлі) залишаються незмінними. Кількість інших ресурсів (робоча

сила, сировина, допоміжні матеріали тощо) може змінюватися. У цьому контексті існує два поняття: постійні витрати та змінні витрати. Останні змінюються у відповідь на зміни у виробництві.

Що стосується постійних витрат, то їх розмір не залежить від кількості виробленої продукції, якщо вона знаходиться в межах наявних виробничих потужностей. Постійні витрати виникають навіть тоді, коли продукція не виробляється (амортизація, опалення, освітлення, реклама, страхування, орендна плата). Для того, щоб розширити виробництво, необхідно відповідно збільшити змінні витрати і більш інтенсивно використовувати наявне виробниче обладнання.

Протягом тривалого періоду часу кількість усіх використовуваних ресурсів, включаючи виробничі потужності, може змінюватися. Тому всі ресурси в цьому періоді розглядаються як змінні ресурси.

Поділ короткострокових виробничих витрат на постійні та змінні є відправною точкою для визначення закону спадної віддачі (граничної виробничої ефективності). Згідно з цим законом, починаючи з певного моменту часу, якщо до незмінного постійного ресурсу (наприклад, капіталу) послідовно додавати одиниці змінного ресурсу (наприклад, праці), обсяг додаткового випуску продукції на кожну одиницю змінного ресурсу буде зменшуватись. Наприклад, за певної кількості обладнання випуск зростатиме дедалі повільніше, оскільки все більше робітників буде зайнято на його обслуговуванні.

Якщо інші вхідні ресурси мають фіксовані значення, приріст випуску на кожну додаткову одиницю вхідного ресурсу зменшуватиметься. В результаті одиниця змінних ресурсів відповідає все меншій кількості фіксованих ресурсів.

Під впливом науково-технічного прогресу, який змінює якість ресурсів, можуть встановлюватися різні співвідношення між приростом випуску і певними ресурсами, тоді як кількість інших ресурсів залишається незмінною. У цьому випадку закон продовжує діяти, хоча і на новому кількісному рівні. Він не діє, коли всі ресурси зростають паралельно. У деяких випадках також має місце ефект економії на масштабах виробництва.

Отже, можна виділити ключові моменти класифікації витрат (рис. 1.3).

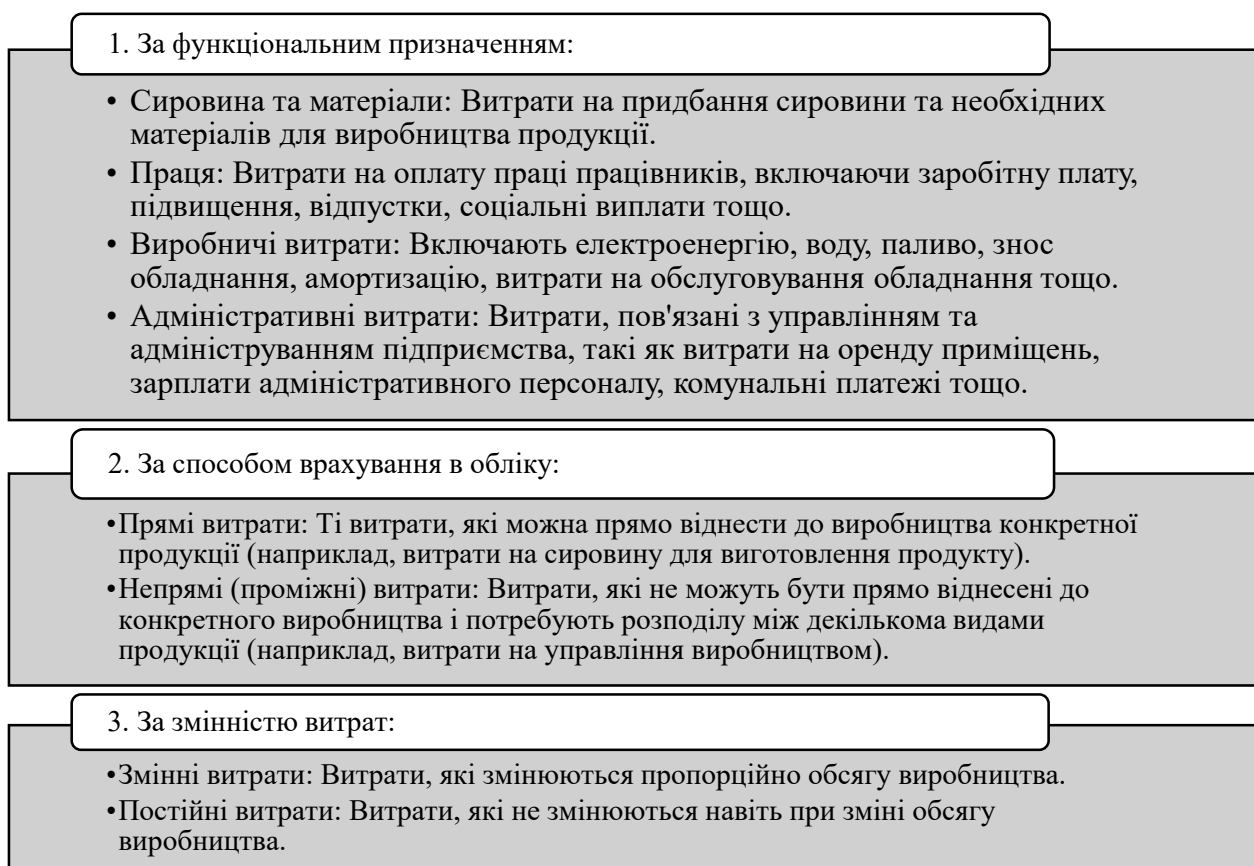


Рисунок 1.3 – Основні моменти класифікації витрат

Джерело сформовано автором на основі [12]

Ці класифікації допомагають підприємствам краще розуміти склад собівартості та ефективно керувати витратами виробництва для підвищення ефективності та прибутковості.

Загальні (сукупні) витрати підприємства представляють собою загальну величину постійних витрат плюс і змінних витрат на виробництво певної кількості продукції, тобто витрати на виробництво однієї одиниці продукції, з додаванням додаткових витрат на виробництво кожної наступної одиниці продукції, які можна визначити, включивши до них n -ту одиницю продукції. Збільшення кількості виробленої продукції призводить до збільшення загальних витрат.

Згідно з П(С)БО 16, витрати визначаються як скорочення господарської вигоди шляхом вилучення активів або приросту зобов'язань, які зумовлюють

скорочення капіталу.

1.3. Методика аналізу та оцінки ефективності формування собівартості продукції

Дослідження виробничих витрат є важливим для прийняття ефективних управлінських рішень і підвищення ефективності бізнесу . Дає комплексне уявлення про формування собівартості продукції та дозволяє проводити аналіз складових витрат і розрахунок собівартості товарної продукції . Аналіз структури виробничих витрат допомагає у виборі методу розподілу непрямих витрат і адаптації до змін у виробничій системі .

Вивчення виробничих витрат є основним інструментом оперативного управління та використовується для вирішення проблем, пов'язаних з витратами на різних рівнях, таких як витрати економічної одиниці або конкретного етапу виробництва . Обмін інформацією між бухгалтерською та економічною сферами важливий для доповнення аналізу один одного та збагачення даних, що передаються користувачам . Розуміння природи, обсягу та характеристик виробничих витрат є вирішальним для успішної роботи в конкурентному середовищі .

Кожна компанія та кожен вид діяльності несе певні витрати (сировина, паливо, робоча сила, амортизація основних засобів тощо). Найвищі витрати припадають на виробничий процес: вони пов'язані з технологією виробництва та її розвитком. Значна частина витрат йде на підготовку виробництва, управління та обслуговування, поліпшення умов праці тощо. Важливо визначити та оцінити всі витрати, а також застосувати чітку систему для їх оцінки. За це відповідають менеджери та бухгалтери компанії. Тільки після своєчасного і точного визначення витрат, пов'язаних з виробництвом, і після включення їх в бухгалтерський облік, можна розрахувати фактичну собівартість продукції та її окремих видів, ефективно контролювати, чи використовуються витрати за призначенням, чи відповідають вони нормативам, і шукати можливості для їх

зниження.

Процес аналізу виробничих витрат дозволяє компаніям визначати, оцінювати та використовувати можливості економії в усьому ланцюжку постачання. Ефективний аналіз виробничих витрат дає компаніям уявлення про те, як постійні проблеми з ланцюгом поставок або інфляція впливають на витрати [2].

Аналіз виробничих витрат — це методологія для прогнозування очікуваної загальної вартості готового продукту. Аналіз має на меті інформування щодо переговорів щодо скорочення витрат і сприяння кращим рішенням щодо джерел і виробництва для всієї команди розробки продукту. Щоб оцінка виробничих витрат була ефективною, вона повинна враховувати кожен аспект структури витрат на продукт. Це включає пов'язану сировину, витрати на робочу силу, витрати на виробничі потужності, амортизацію машин тощо.

Аналіз та оцінка ефективності формування собівартості продукції є важливим етапом у керуванні виробничою діяльністю підприємства. Нижче наведено методику, яка може бути використана для цієї цілі (табл.1.3).

Ця методика дозволяє підприємствам не лише аналізувати собівартість продукції, а й приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації виробничих процесів та забезпечення підвищення ефективності виробництва.

Аналіз собівартості продукції включає низку економічних розрахунків, пов'язаних з правильною, раціональною та економічною оцінкою розподілу матеріально-технічних та трудових ресурсів, вираженням невиробничих витрат і розробкою основних напрямів мобілізації внутрішньовиробничих резервів.

Для визначення основних заходів щодо зниження собівартості продукції важливо дослідити зміни окремих факторів (витрати на сировину і матеріали після вирахування відходів, придбана сировина та матеріали, напівфабрикати, роботи і послуги виробничого характеру, підсобні матеріали, паливо і енергію, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію основних фондів та інші витрати). Важливо проаналізувати зміни у витратах за вищезазначеними елементами. Зміни у витратах за вищезазначеними

елементами розраховуються шляхом порівняння з планом та з кількома попередніми періодами.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності формування собівартості продукції

Напрямок аналізу	Методичні підходи
1. Визначення складу собівартості	Розбір собівартості на складові частини (сировина, праця, виробничі витрати, адміністративні витрати тощо). Визначення методу розрахунку собівартості (повні витрати, змінні витрати, нормативний розрахунок тощо).
2. Аналіз динаміки собівартості	Порівняння собівартості на різних етапах виробництва (місяць, квартал, рік). Виявлення тенденцій у зміні вартості складових частин собівартості.
3. Оцінка рентабельності	Розрахунок показників рентабельності (валова, операційна, чиста) з врахуванням собівартості продукції та відповідних доходів.
4. Порівняння з аналогічними показниками галузі	Аналіз собівартості продукції та рентабельності в порівнянні з аналогічними показниками інших підприємств галузі або середніми показниками галузі.
5. Визначення факторів впливу на собівартість	Виявлення основних факторів, що впливають на формування собівартості продукції (ціни на сировину, змінна витрата праці, ефективність виробництва тощо).
6. Розробка заходів щодо оптимізації собівартості	Виходячи з аналізу, розробка конкретних заходів для зниження собівартості продукції (оптимізація процесів, вдосконалення виробничих технологій, контроль витрат тощо).
7. Моніторинг та контроль за виконанням заходів	Постійне відстеження результатів впроваджених заходів щодо оптимізації собівартості та внесення необхідних коректив.

Джерело: сформовано автором на основі [12]

Аналіз включає витрати за статтями витрат (сировина і матеріали, зворотні відходи (відрахування), покупні вироби, напівфабрикати, послуги сторонніх виробництв, паливно-енергетичні ресурси для технологічних потреб, основна оплата праці виробничого персоналу, додаткова оплата праці виробничого персоналу, відрахування на соціальні заходи, витратні кошти на підготовчі заходи по освоєнню виробництва, витрати на утримання та експлуатацію обладнання, управлінські та загальновиробничі витрати, втрати від браку, а також враховуються витрати за статтями витрат [25].

Групування витрат за статтями калькуляції дозволяє ідентифікувати

витрати відповідно до місця їх виникнення. Оскільки такі ж групування здійснюються в калькуляції собівартості кожного продукту, подальший аналіз може визначити, які продукти або виробничі підрозділи підприємства потребують більш глибокого вивчення для виявлення факторів, що формують собівартість.

Функціональний аналіз витрат на виробництво продукції є важливим знаряддям менеджменту витрат на підприємстві. Цей аналіз допомагає визначити, як різні види витрат пов'язані з функціями підприємства та виробничим процесом. Ось кілька кроків, які можна виконати для функціонального аналізу витрат:

1. Визначення функцій підприємства: ідентифікація основних функцій, які виконує підприємство для досягнення своїх цілей. Це може включати виробництво товарів, продаж, маркетинг, дистрибуцію, обслуговування клієнтів тощо.

2. Класифікація витрат за функціями: розподіл витрат на різні функції підприємства. Наприклад, витрати на виробництво, адміністративні витрати, маркетинг та реклама, дистрибуція, обслуговування клієнтів тощо.

3. Аналіз зв'язку між витратами та функціями: визначення, які конкретні види витрат пов'язані з кожною функцією підприємства. Наприклад, витрати на рекламу можуть бути пов'язані з маркетинговою функцією, а витрати на матеріали - з виробництвом.

4. Оцінка ефективності витрат на кожную функцію: визначення ефективності витрат на кожную функцію, шляхом порівняння витрат із результатами, які вони генерують. Наприклад, порівняння витрат на маркетинг з обсягами продажів, щоб визначити ефективність маркетингових витрат.

5. Розробка стратегій оптимізації витрат: на основі результатів аналізу розробити стратегії для оптимізації витрат на кожную функцію. Наприклад, зменшення невиправданих витрат або перерозподіл бюджету для підвищення ефективності.

Функціональний аналіз витрат допомагає підприємствам краще зрозуміти,

як вони витрачають гроші та визначити можливості для покращення ефективності витрат. Це дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість підприємства. Сформуємо алгоритм проведення функціонального аналізу витрат на підприємстві (рис. 1.4).

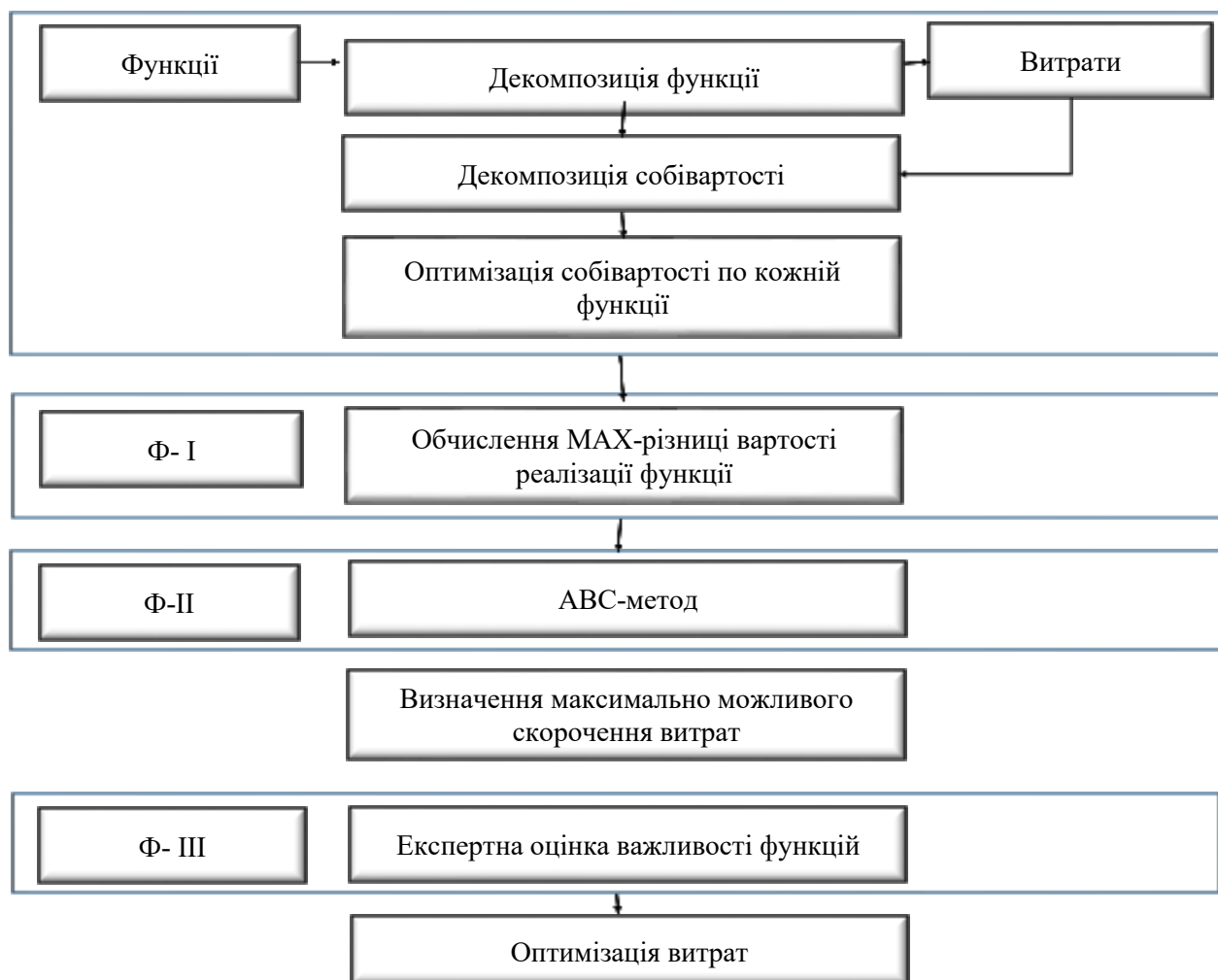


Рисунок 1.4 – Алгоритм функціонального аналізу витрат

Джерело: подано автором на основі [15]

Отже, собівартість товарів та послуг є важливою економічною категорією та показником, що характеризує важливий аспект ефективності виробничого процесу.

Зарубіжні інноваційні компанії замінюють свої електронні таблиці Excel, створені вручну, автоматизованим програмним забезпеченням для оцінки виробничих витрат, щоб підвищити точність і швидкість своїх прогнозів.

Завдяки кращому розумінню та видимості в реальному часі загальних витрат на виробництво свого продукту організації можуть успішно визначити: фактори витрат на ранній стадії проектування (а потім вдосконалення дизайну); компоненти або частини, вартість яких виходить за межі вартості та дає можливість переглянути переговори з постачальниками; найефективніші виробничі процеси та технології.

Великотоварні виробничі компанії можуть вдосконалювати свої операції з аналізу витрат і управління за допомогою потужної платформи Manufacturing Insights від aPriori. Розглянемо ефективність використання платформи aPriori, яка дозволяє аналітикам досягати економічних перемог для оптимізації виробничих витрат. Технологія автоматизованої цифрової платформи aPriori легко інтегрується з існуючими інструментами управління життєвим циклом продукту (PLM) організації для автоматичного аналізу файлів 3D CAD. aPriori об'єднує три цифрових об'єкти — продукт, процес і фабрику — щоб здійснити аналіз детальної точної інформації про витрати на основі реальних умов. Платформа навіть надає інформацію про екологічність і технологічність продукту. Платформа aPriori підтримує багато заснованих на фізиці моделей виробничих процесів, таких як використання пластику, механічна обробка, лиття під тиском тощо. aPriori також надає реальні економічні дані, включаючи прямі витрати на оплату праці та виробництво, для 87 регіонів по всьому світу. Аналітики можуть налаштувати ці дані, щоб досліджувати різні сценарії «що-якщо» та визначати економічно ефективних постачальників, сировину чи альтернативи виробництва в режимі реального часу. Завдяки aPriori фахівцям із проектування, виробництва та закупівель потрібен лише доступ до однієї платформи, щоб керувати важливими даними про вартість продукції. Вони можуть використовувати докладні звіти та візуалізації aPriori для безперебійної та швидкої співпраці для прийняття обґрунтованих рішень щодо витрат на основі даних. Крім того, такий рівень швидкості та ефективності дає змогу виробникам скоротити час виведення продукції на ринок (TTM).

Виробники продовжують мати справу із затяжними проблемами логістики

постачання та інфляційним тиском, що збільшує вартість окремих елементів витрат.

Організації повинні визначити обсяг компонентів, які вони хотіли б проаналізувати. Вони можуть зробити це, розділивши деталі на різні групи виробничих процесів, наприклад листовий метал або литі компоненти. Потім виробники можуть ще більше сегментувати компоненти залежно від типу матеріалу.

Потім команди отримують доступ до системи планування ресурсів підприємства (ERP) або інших систем джерел даних, щоб отримати інформацію про поточні ціни на запчастини та очікувані річні обсяги закупівлі. Ці дві цифри можна помножити, щоб отримати загальні витрати на частину. Мета полягає в тому, щоб включити в область компоненти з найбільшими витратами за сегментами.

Після визначення масштабу команда продукту повинна зібрати всі важливі дані, пов'язані з кожною зазначеною частиною. Щоб підвищити точність своїх прогнозів, внутрішні групи інженерів витрат повинні включати в свої розрахунки наступне:

- види матеріалів комплектуючих;
- приблизний розмір партії кожної частини;
- фактичні або розрахункові річні обсяги виробництва;
- вторинні процеси, необхідні за проектом (наприклад, термообробка, анодування тощо);
- поточні ціни та деталі місцезнаходження постачальника;
- виробничі процеси, які використовуються для виготовлення деталі сьогодні (якщо відомі).

Спеціалізовані інженерні групи з витрат на продукт можуть розпочати аналіз витрат на компоненти після успішного збору даних. Цей аналіз можна виконати за допомогою трудомістких електронних таблиць або прискорити за допомогою програмного забезпечення для моделювання виробничих витрат із

точними, узгодженими оцінками та реальною інформацією.

Після створення оцінки можна використовувати для комплексного аналізу витрат. Ця вправа дозволяє командам порівняти свої прогнози з цінами постачальників і визначити частини, де є можливості значної економії.

Крок 2. Аналітична оцінка додаткових видів витрат. Настав час для команди розробки продукту ретельно вивчити відхилення від першого кроку та оптимізувати свої оцінки закупівель. На етапі аналізу викидів виробничі підприємства несуть відповідальність за наступне: команди повторно переглядають свої оцінки закупівель, щоб переконатися, що прогнози продукту є точними та не існує перешкод у контракті чи відносинах. Оцінка потенційної економії та відсоткова різниця між поточною ціною та оцінкою, важливо, щоб були значні заощадження (ваші поточні витрати – потенційні витрати, якщо вашою оцінкою була ціна), і водночас існує значна чиста різниця в % між оцінкою та вашою поточною ціною для врахування ерозії заощаджень під час переговорів. Команди повинні отримати базову розбивку вартості своєї пропозиції, щоб спланувати успішну дискусію з постачальниками. Це включатиме вартість сировини, вторинних виробничих процесів, основних маршрутів, складання та одноразового проектування (NRE). Команди повинні порівняти ці деталі зі своїми оцінками, щоб виявити прогалини та сформулювати план обговорення, щоб визначити їх першопричину.

Виявлення можливостей перепроєктування. Їх можна визначити, побудувавши графік вашої оцінки витрат — використовуючи єдиний розмір партії для всіх деталей — проти кінцевої ваги компонента. Потім слід провести лінію, яка найкраще підходить. Деталі з більш ніж одним стандартним відхиленням вище лінії найкращого підходу слід перевіряти на неефективність конструкції або інші фактори, що спричиняють вищі витрати.

Крок 3. Дійте про можливості скорочення витрат. На цьому останньому етапі виробники повинні виконати свої плани скорочення витрат і діяти відповідно до цілей перепроєктування або перегляду своїх продуктів. Що стосується підходу до редизайну, спеціалісти з витрат та інженери-конструктори

повинні співпрацювати, щоб зробити успішні, економічно ефективні ітерації продукту. Крім того, виробники можуть запитати у своїх постачальників, чи можна переробити деталь, щоб більш ефективно відповідати виробничому процесу.

Щоб отримати вигоду від можливостей перегляду договорів, професіонали з постачальників можуть звернутися до постачальників зі своїми фактичними оцінками витрат. Ці висновки можуть допомогти командам із пошуку постачальників вести переговори з постачальниками та виявити основну причину різниці між кошторисом і ціновою пропозицією. Економія буде досягнута при усуненні першопричини.

Собівартість є основою ціноутворення та має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств на ринку. Вона також є важливим фактором при аналізі результатів діяльності окремих підприємств і має важливе значення для прийняття бізнес-рішень. З точки зору бухгалтерського обліку, вона використовується для вимірювання певних елементів, відображених у структурній частині фінансової звітності, створюючи таким чином умови для правильного та достовірного представлення інформації. Тому знання та вміння використання цього потужного інструменту може допомогти компаніям розширити та зміцнити свої ринкові позиції та ділову активність, особливо в умовах кризи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (на матеріалах ТОВ «Белста»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

Взуттєва фабрика ТОВ «Белста» є законодавцем моди на домашнє взуття в Україні та лідером галузі з виробничим циклом, в якому до 2019 року було зайнято 1,5 тис. спеціалістів. Взуттєва фабрика «Белста» – трендсеттер української моди домашнього взуття та лідер галузі з виробничим циклом у 800 професіоналів, які інвестують гроші платників податків у свій регіон. Алла Гінак, творець бренду взуття Belsta та засновниця фабрики, генерує достатньо енергії та натхнення як для бізнесу, так і для благодійності. Команда складається з активних, досвідчених і талановитих професіоналів з міжнародним досвідом, які люблять свою справу.

Фабрика виробляє українську продукцію відповідно до європейських стандартів; з 2006 року і до сьогодні компанія створила національну моду на домашнє взуття. Загальний обсяг виробництва: 3 500 тис. пар взуття на рік, 40 представництв по всьому світу, мережа фірмових магазинів у Східній Європі, що динамічно розширюється, 17 тис. пар/змін. Повний виробничий цикл та інтенсивність виробничих потужностей гарантують стабільну роботу фабрики, яка використовує 2 500 метрів тканини, 60 тис. деталей, 12 тис. лекал та 8 тис. підошов на день.

У виробництві вітчизняного взуття використовуються найкращі сертифіковані вітчизняні та імпорتنі тканини. Налагоджена логістика та сучасні потужності фабрики гарантують стабільне постачання продукції та мінімальні витрати. У процесі лиття гнучкої підошви використовується ресайклінг – безвідходний принцип виробництва, що виключає забруднення навколишнього середовища. Дизайнери фабрики надають кожному виробу неповторний авторський стиль і продумують кожну деталь.

Нині на взуттєвій фабриці ТОВ «Белста» працює 780 осіб, але темпи найму нових працівників зменшуються у зв'язку з війною на Україні. Серед них менеджери, дизайнери, майстри, кваліфіковані робітники та кравці. Компанія цінує і піклується про кожного, хто працює в Belsta. Керівництво створює необхідні умови для того, щоб співробітники залишалися в Україні. Завдяки такій політиці «Белста» вже багато років є одним з найбільших платників податків у регіоні та утримує лідируючі позиції в легкій промисловості Одеської області. Менеджмент і дизайнери енергійно працюють над новими колекціями, технологіями та ринками збуту, суттєво підтримуючи національну економіку. Компанія створює умови для перебування в Україні, пропонуючи високу заробітну плату, яка конкурує з польськими роботодавцями, безкоштовні обіди та корпоративний автобус для доїзду на роботу.

Ідея виготовлення національного бренду Belsta належить двом обдарованим людям - Анатолію та Алли Гінак. Фабрика стала сімейним бізнесом, в якому ідеально поєднуються управлінський досвід, креативне бачення та стратегічне мислення. Виробничі потужності взуттєвої фабрики розташовані на березі річки Дністровського лиману у Білгород-Дністровському, що й дало назву компанії [32].

ТОВ «Белста» було зареєстровано 30 червня 2005 року за адресою: вул. Грецька, м. Білгород-Дністровський, Білгород-Дністровський район, Одеська область, Україна. Статутний капітал компанії становить 109458 тис. грн. На момент останнього оновлення даних 14.03.2024 року статус організації не перебував у процедурі припинення. Компанія працювала спочатку під брендом ESPA з моменту свого заснування, а під брендом Belsta - з 2007 року.

За цей час «Белста» зарекомендувала себе як виробник якісного, зручного та стильного чоловічого та жіночого взуття високої якості з точки зору дизайну та кольорової гами і стала широко відомою як в Україні, так і за її межами. Продукція ТОВ «Белста» займає велику частку на взуттєвому ринку і користується попитом у дистриб'юторів Південно-Східної та Східної Азії, Європи та Північної Америки. Фахівці компанії постійно працюють над

поліпшенням якості та зовнішнього вигляду взуття, використовуючи на 23 виробничих і сервісних об'єктах натуральні матеріали, нове обладнання та нові технології. Вся продукція, що випускається, сертифікована і відповідає технічним, нормативним і законодавчим вимогам.

Компанія успішно пройшла випробування карантинном та дверними обмежувачами і одразу перейшла до серійного виробництва масок, захисного одягу та фартухів. В жовтні 2020 р. ТОВ «Белста» запустило нову колекцію шкіряного взуття. Нині існує близько 900 різних видів взуття, що випускається компанією; у 2020 році було виготовлено 2845 тисяч пар взуття, відкрито нові торгові павільйони в містах Білгород-Дністровський, Одеса, Житомир, Харків. Діяльність компанії безпосередньо пов'язана з удосконаленням та розвитком соціальної політики. Соціальна політика створює сприятливі умови для роботи в компанії та є необхідним елементом для реалізації працівниками своїх талантів і можливостей. Організаційна структура ТОВ «Белста» представлена в дод. А.

Колектив ТОВ «Белста» пишається стабільною, злагодженою командою професіоналів, які володіють цінними навичками, знаннями та досвідом. Адміністрація поважає права та потреби своїх співробітників, застосовує позитивний підхід, забезпечує постійне навчання та готує програми, засновані на системі управління персоналом компанії.

Система управління персоналом компанії відповідає законодавству України. Політика управління людськими ресурсами регулює процес пошуку співробітників, винагороду, розвиток кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації. У своїй діяльності компанія поважає особисту свободу, права та людську гідність і не терпить будь-яких форм гноблення на робочому місці.

Для завершення оцінки ефективності виробничої діяльності ТОВ «Белста» необхідно застосувати рівень забезпечення та виростання всіх видів ресурсів. Це допоможе зрозуміти, наскільки компанія може ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення своїх цілей. До цих ресурсів можна віднести фінансові, матеріальні, людські та інші види ресурсів, які використані виробничим процесом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Оцінка ефективності використання ресурсів ТОВ «Белста»
за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення, 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	835	837	780	-55	-6,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	25728	21298	18226	-7502	-29,2
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн	186340	194805	195493	9153	4,9
Фондоозброєність, тис.грн/особу	30,8	25,4	23,4	-7	-24,2
Фондовіддача, грн/грн	10,1	11,7	17,2	7,1	70,8
Матеріаловіддача, грн/грн	1,39	1,27	1,60	0,21	15,3
Матеріалоемність	0,72	0,78	0,62	-0,10	-13,3
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,3073	0,2522	0,2246	-0,0827	- 26,9
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,6927	0,7478	0,7754	0,0827	11,9
Середньомісячна оплата праці, грн	9170	7166	10383	1213	13,2
Річна продуктивність праці, тис.грн/особу	309,7	296,7	401,2	91	29,5

Джерело: розраховано на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних таблиці свідчить про скорочення персоналу компанії на 55 осіб, зменшення середньорічної вартості основних засобів на 29,2% та зростання середньорічної вартості оборотних засобів на 4,9%. Фондоозброєність виробництва зменшилася на 24,2%, а фондовіддача зросла на 70,8% за рахунок приросту чистого доходу та скорочення персоналу компанії. Матеріаловіддача зросла на 15,3%. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшився на 0,0827 п. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс на 0,0827 п.

Ефективність використання ресурсного потенціалу зростає, про що свідчить приріст фондовіддачі на 70,8%, матеріаловіддачі на 15,3%. Середньомісячна оплата праці одного працівника зросла на 13,2% (+1213 грн) і в 2023 р. становила 10383 грн. Річна продуктивність праці зросла на 29,5%, тобто темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання оплати праці, що засвідчує сприятливі умови розширеного відтворення економіки компанії. Аналіз цих показників дозволяє зробити висновок про те, як краще

організувати виробничу діяльність підприємства для досягнення максимальної продуктивності та прибутковості.

2.2. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства

Основний вид економічної діяльності ТОВ «Белста» 15.20 Виробництво взуття, а також в здійснюються додаткові види діяльності: виробництво текстильних виробів, не придатних для ткацтва (крім одягу), робочого одягу, , роздрібна торгівля взуттям та шкіряними виробами в кіосках у магазинах, не спеціалізованих на певному товарі, роздрібна торгівля текстильними виробами, одягом і взуттям з лотків і на ринках; інша роздрібна торгівля поза магазинами; транспортна діяльність; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; надання в оренду інтелектуальної власності та інтелектуального майна. Підприємство в основному реалізує свою продукцію через офіційного дистриб'ютора інтернет-магазин BELSTA.

Фінансова стратегія ТОВ «Белста» передбачає досягнення наступних основних стратегічних цілей :

- формування в компанії необхідної суми грошових надходжень для забезпечення стабільності і ліквідності; її функціонування
- забезпечення його рентабельності і отримання максимального прибутку;
- задоволення матеріальних і соціальних потреб його працівників.

Визнання важливості розвитку як умови виживання підприємства призводить до визначення необхідності дослідження ресурсів розвитку. Зокрема, визначається матеріально технічна база компанії, тобто перспективи його майбутнього ресурсного потенціалу, який можливо забезпечити лише за рахунок розвитку.

Крім того, що навіть за допомогою примітивних причинно-наслідкових

зв'язків не виникає сумнівів у серйозності впливу потенціалу підприємства на розвиток підприємства, детальне з'ясування цього питання потребує великих зусиль, потребує особливої зосередженості та уваги. Сучасні реалії ринкової економіки для ефективного управління виробничим потенціалом підприємств потребують виважених рішень менеджерів, ефективної їх роботи, з метою досягнення високих кінцевих результатів та подальшого розвитку компанії. Розглянемо майновий стан через авансований капітал ТОВ «Белста» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Авансований капітал у виробництво ТОВ «Белста»

за 2021-2023 рр., (на кінець року), тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	388	291	336	-52	-13,4
первісна вартість	661	674	850	189	28,6
накопичена амортизація	273	383	514	241	88,3
Незавершені капітальні інвестиції	2117	2129	2123	6	0,3
Основні засоби	23349	19247	17204	-6145	-26,3
первісна вартість	75974	76325	76583	609	0,8
знос	52625	57078	59379	6754	12,8
Усього за розділом I	25854	21667	19663	-6191	-23,9
II. Оборотні активи					
Запаси	169888	167967	178523	8635	5,1
Виробничі запаси	84384	113002	94234	9850	11,7
Незавершене виробництво	18294	17747	30913	12619	69,0
Готова продукція	67205	37211	53376	-13829	-20,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	27104	15128	12798	-14306	-52,8
Гроші та їх еквіваленти	618	6086	7624	7006	1133,7
Витрати майбутніх періодів	23	12	19	-4	-17,4
Інші оборотні активи	995	1789	1039	44	4,4
Усього за розділом II	198628	190982	200003	1375	0,7
Баланс	224482	212649	219666	-4816	-2,1

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Авансовий капітал – це фіксована сума початкового капіталу, яку підприємець витрачає на придбання засобів виробництва та робочої сили, щоб розпочати власну справу і отримувати прибуток. Аналіз даних таблиці засвідчує зменшення авансованого капіталу в 2023 р. порівняно з 2021 р. на 2,1% (-4816

тис. грн). Значним чином зменшилася величина необоротних активів на 23,9% (-6191 тис.грн), зокрема, нематеріальні активи на 13,4% (-54 тис.грн) та основні засоби на 26,3% (-6145 тис.грн). Оборотні активи зросли на 0,7% (+1375 тис.грн), зокрема, спостерігається приріст запасів на 5,1% (+8635 тис.грн), незавершене виробництво – на 69% (+12619 тис.грн), гроші та їх еквіваленти – на 1133,7% (+7006 тис.грн). Однак, зменшилася дебіторська заборгованість на 52,8% (-14306 тис.грн).

Основним джерелом формування авансованого капіталу ТОВ «Белста» виступає власний капітал підприємства. Проведемо аналіз джерел фінансування капіталу компанії (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз джерел формування капіталу ТОВ «Белста»
за 2021-2023 рр. (на кінець року), тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	109458	109458	109458	0	0,0
Капітал у дооцінках	0	0	70	70	*
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	89046	95143	102249	13203	14,8
Усього за розділом I	198504	204601	211777	13273	6,7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Поточна кредиторська заборгованість	23485	7110	7112	-16373	-69,7
Інші поточні зобов'язання	2493	938	777	-1716	-68,8
Усього за розділом III	25978	8048	7889	-18089	-69,6
Баланс	224482	212649	219666	-4816	-2,1

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних таблиці засвідчив, що основними джерелами формування капіталу став власний капітал та позиковий капітал у вигляді поточні зобов'язань. Довгострокові зобов'язання у компанії відсутні. За досліджуваний період власний капітал ТОВ «Белста» зріс на 6,7% (+13273 тис.грн), поточні зобов'язання зменшилися на 69,6% (-18089 тис.грн), зокрема, кредиторська заборгованість – на 69,7% (-16373 тис.грн). Структурний аналіз джерел фінансування ТОВ «Белста» представлено на рис. 2.1.

Аналіз даних рисунку засвідчують високий рівень незалежності компанії від позикового капіталу, який займає в 2023 році лише 3,6% проти 11,6% в 2021 році. Тобто рівень фінансової незалежності ТОВ «Белста» за досліджуваний період зростає.

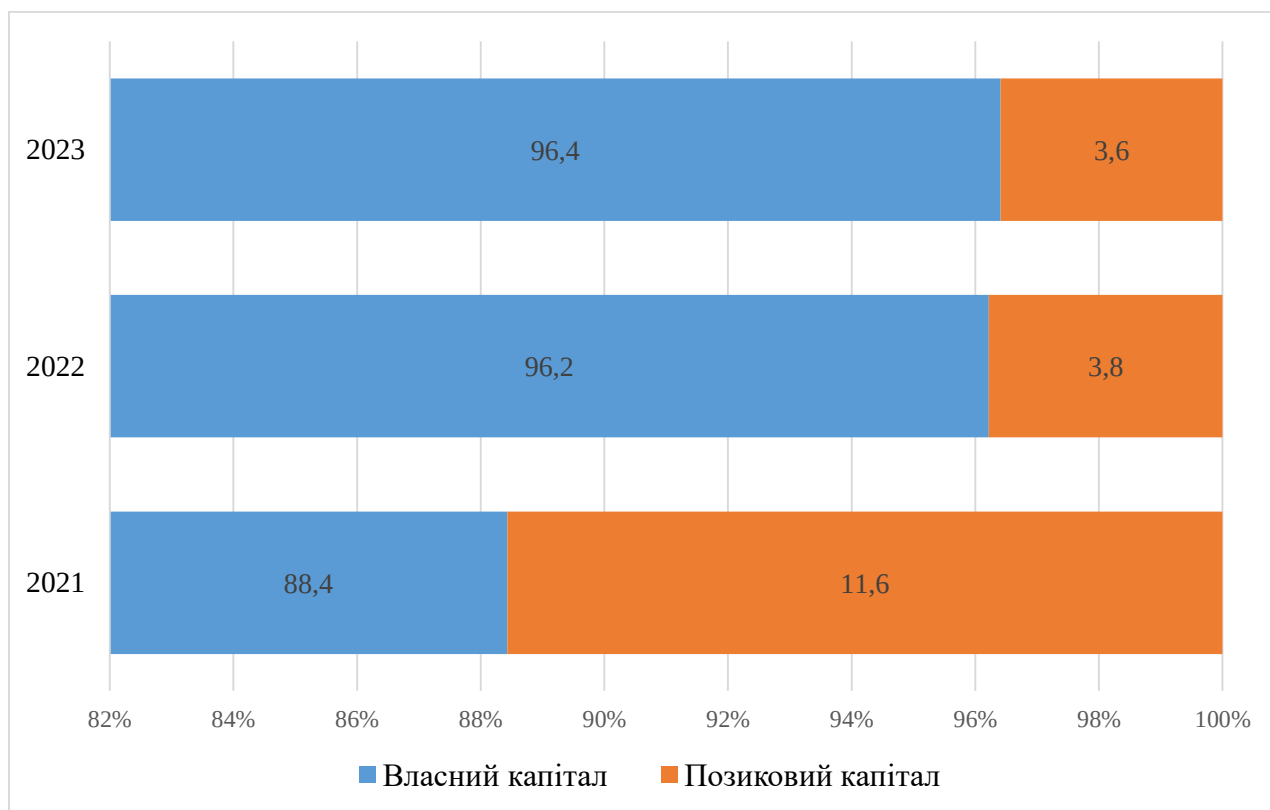


Рисунок 2.1 – Структура джерел фінансування капіталу ТОВ «Белста» за 2021-2023рр., %

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

В умовах розвитку ринкових відносин прибуток виконує важливу роль в управлінні всіма підприємствами та в соціально-економічному розвитку країни в цілому. Для підприємств прибуток є одночасно метою, результатом, стимулом та фактором економічної стабілізації.

Перспектива отримання прибутку є причиною того, що керівники підприємств шукають шляхи більш ефективного використання ресурсів, винаходять продукти, які можуть користуватися попитом, або впроваджують організаційні та технологічні інновації, які сприяють збільшенню ефективності виробництва. Прибутково працюючи, кожне підприємство робить свій внесок в

економічний розвиток країни, сприяє формуванню та підвищенню суспільного добробуту та добробуту людей. Обсяг реалізації продукції безпосередньо впливають на величину прибуток і рентабельність товариства. Розглянемо фінансові результати ТОВ «Белста» за 2021 та 2022 роки (табл. 2.4).

Аналіз даних таблиці свідчить про приріст чистого доходу ТОВ «Белста» за досліджуваний період на 21% (+54312 тис.грн), собівартості реалізованої продукції – на 16,4% (+15607 тис. грн.). Тобто темпи зростання доходу від реалізації продукції перевищують темпи зростання витрат на її виробництво, що є позитивною тенденцією. В результаті валовий прибуток компанії зріс на 68,8% (+15607 тис.грн).

Таблиця 2.4 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр.

Показники	Тис.грн			Відхилення, 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	258640	248299	312952	54312	21,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	235942	221156	274647	38705	16,4
Валовий: прибуток	22698	27143	38305	15607	68,8
Інші операційні доходи	2021	4443	3174	1153	57,1
Адміністративні витрати	8806	7189	9676	870	9,9
Витрати на збут	4928	6337	10225	5297	107,5
Інші операційні витрати	3759	7548	12349	8590	228,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7226	10512	9229	2003	27,7
Інші фінансові доходи		0	165	165	*
Інші витрати	35	4329	1550	1515	4328,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	7260	6219	7918	658	9,1
Чистий фінансовий результат: прибуток	5953	6097	7106	1153	19,4

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Операційні доходи зросли лише на 57,1% (+153 тис.грн), а операційні витрати аж на 228,5% (+8590 тис.грн). Значним чином зросли витрати на збут на 107,5% (+5297 тис.грн). Це пов'язано з ускладненням логістики через військову агресію РФ проти України, яка розпочалася в лютому 2024 року. По цій же причині з'явилися додаткові витрати, що склали в 2023 р. 1550 тис.грн, або на 27,7% більше ніж в 2021 році. В результаті в 2022 році чистий прибуток

зменшився порівняно з 2021 роком на 14,3% (-1041 тис.грн), але в 2023 році ситуація вирівнялася. Підприємство зуміло адаптуватися до зовнішнього середовища, врахувати всі ризики та небезпеки і підвищила прибутковість до рівня 7918 тис.грн, що на 9,1% більше рівня 2021 р.

Фінансово-економічний стан підприємства є результатом взаємодії всіх виробничих та економічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Проведемо діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр. (табл. 2.54).

Таблиця 2.5 – Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 до, ±	
	2021	2022	2023	2021	2022
Оцінка ліквідності					
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0238	0,7562	0,9664	0,9426	0,2102
Коефіцієнт покриття	7,65	23,73	25,35	17,71	1,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,07	2,64	2,59	1,52	-0,05
Діагностика фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,8843	0,9622	0,9641	0,0798	0,0019
Коефіцієнт фінансового ризику	0,1309	0,0393	0,0373	-0,0936	-0,0021
Коефіцієнт фінансової стійкості	7,64	25,42	26,84	19,20	1,42
Оцінка рентабельності					
Рентабельність активів	0,0265	0,0287	0,0323	0,0058	0,0037
Рентабельність робочого капіталу	0,0345	0,0333	0,0370	0,0025	0,0037
Рентабельність власного капіталу	0,0300	0,0298	0,0336	0,0036	0,0038
Рентабельність продукції	0,0252	0,0276	0,0259	0,0006	-0,0017

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних таблиці свідчить про підвищення рівня ліквідності заборгованості підприємства в 2023 р. порівняно з попередніми роками. Абсолютна ліквідність в 2023 р. склала 0,9694, а це означає, що ТОВ «Белста» на 99,94% може в даний момент перекрити всі свої короткострокові борги і платоспроможність його достатньо висока. Коефіцієнт покриття засвідчує, що на 1 грн. поточних поточних зобов'язань припадає 25,35 грн поточних активів, при теоретичному значенні даного показника 1,5-2,5. Коефіцієнт засвідчує, що власний капітал у валюті балансу 96,41% в 2023 р., що на 7,98% більше ніж в 2021 р. Коефіцієнт фінансового ризику відображає скільки припадає гривень позикового капіталу на 1 гривню власного, тобто в 2023 р. позиковий капітал у

власному займав лише 3,73%. Коефіцієнт фінансової стійкості, це обернена величина до коефіцієнти фінансового ризику. Розрахунок показників рентабельності проведено через величину чистого прибутку, які засвідчують окупність витрат та підвищення рівня рентабельності всіх використаних ресурсів ТОВ «Белста».

Фінансовий стан компанії напряду залежить від того, як оперативно авансований капітал, перетворюються на реальні гроші. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства може допомогти виявити існуючі проблеми та потенційні проблеми, які можуть виникнути в найближчому майбутньому, і звернути на них увагу власників бізнесу та вищого керівництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Белста» май стійкий фінансово-економічний стан, достатньо високий рівень рентабельності виробництва, враховуючи нинішню економічну ситуацію в Україні, виважену кадрову політику.

2.3 Аналіз собівартості продукції підприємстві

Міра ефективності використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів надзвичайно важлива для підприємства. Один із способів вимірювання ефективності - це вивчення собівартості товарної продукції. Під час аналізу самостійності досліджуються ресурси, витрачені на виробництво продукції. Це дозволяє краще зрозуміти, як використовують ресурси підприємства та як можна оптимізувати їх використання. Чим ефективніше використовувати ресурси, тим більше можливостей для підприємства досягти успіху у своїй діяльності.

Аналітичну оцінку операційних витрат здійснюють для формування ефективної програми оптимізації фактичних витрат виробництва та виявлення впливовості окремих чинників на їх величину. Результати такого аналітичного дослідження допомагають сформулювати альтернативні підходи щодо формування планових витрат, сформулювати резерви зниження витрат компанії та виявити

мотиви великих обсягів собівартості . Проведемо аналіз операційних витрат ТОВ «Белста» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз операційних витрат ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр.

Показники	Тис.грн			Відхилення, 2023 до 2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, ±	Відносне, %
Матеріальні затрати	117665	105938	198060	80395	68,3
Витрати на оплату праці	91884	71978	97188	5304	5,8
Відрахування на соціальні заходи	20405	17211	21807	1402	6,9
Амортизація	6328	4776	3584	-2744	-43,4
Інші операційні витрати	6443	11787	15801	9358	145,2
Разом	242725	211690	336440	93715	38,6

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних таблиці свідчить про приріст операційних витрат на 38,6% в 2023 році проти 2021 року (+93715 тис. грн), значним чином зросли матеріальні витрати на 68,3% (+80395 тис. грн) та інші операційні витрати на 145,2% (+97715 тис. грн). При цьому спостерігається зменшення амортизаційних відрахувань на 43,4% (-2744 тис. грн).

Проведемо структурний аналіз елементів операційних витрат задіяних у виробничому процесі (рис.2.2).

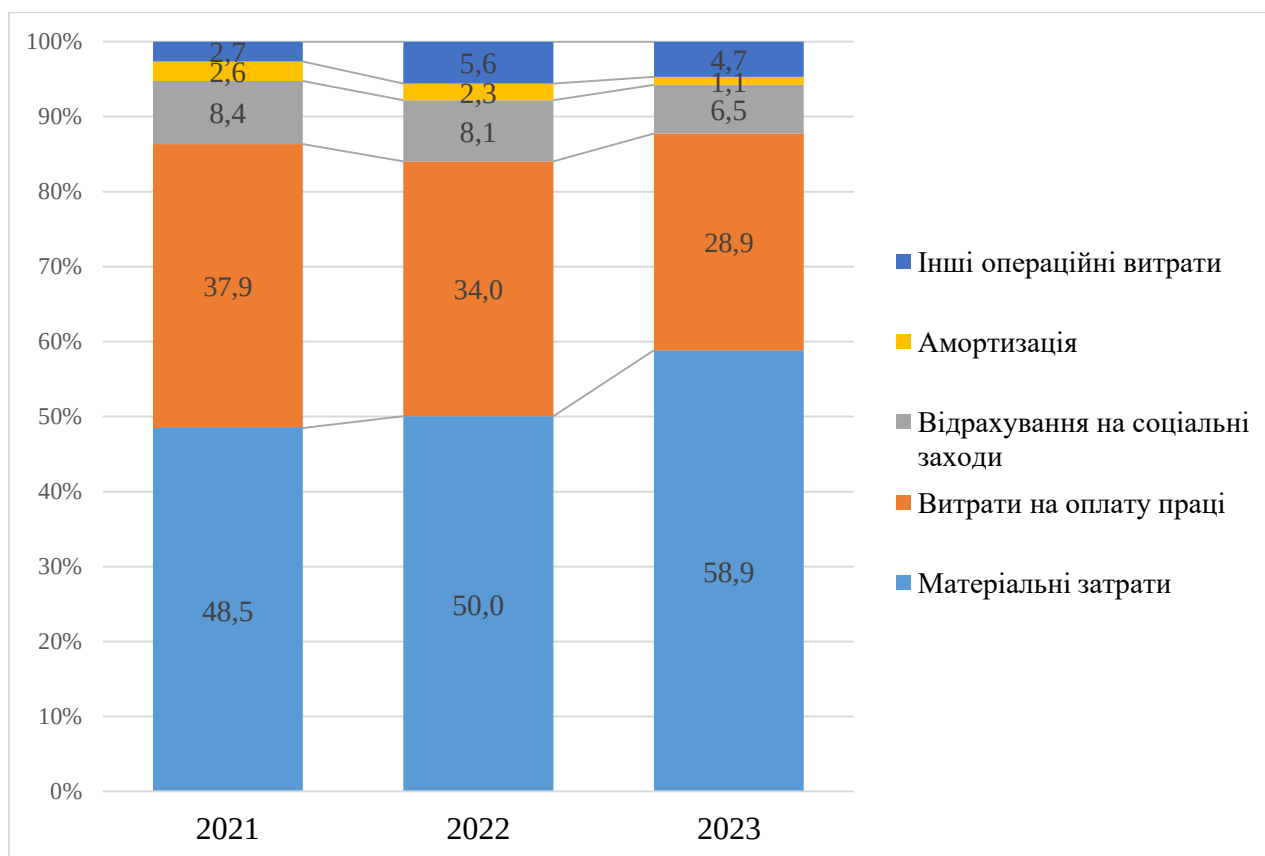


Рисунок 2.2 – Структура операційних витрат ТОВ «Белста» за 2021-2023 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних рисунку засвідчує переважаючу частку матеріальних витрат 58,9% в 2023 році, 50% в 20222 р. та 48,5% в 2021 р. Якщо частка матеріальних витрат зростає, то частка витрат на оплату праці зменшується з 37,9% в 2021 р. до 28,9% в 2023 р. Інші витрати займають менше 10 %. Для факторного аналізу операційних витрат використаємо фактори, які мають найбільший вплив на формування вартісних показників. Такий аналіз доцільно проводити за допомогою методу ланцюгових підстановок. Метод ланцюгових підстановок здійснюється після заміни показників базисного періоду на показники звітного періоду і є одним з методів елімінування.

Проведемо серію розрахунків методом ланцюгових підстановок на прикладі ТОВ «Белста». За основу візьмемо операційні витрати, які є основною складовою формування собівартості продукції компанії. Операційні витрати включають витрати на виробництво, утримання адміністрації, збутові витрати та

інші операційні витрати. До виробничих витрат відносяться прямі матеріальні витрати, кошти витрачені на оплату праці, інші прямі витрати та (consultant.parus.ua) накладні витрати. Вихідну інформацію для побудови факторної моделі розмістимо в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Вихідна інформація для побудови факторної моделі собівартості продукції ТОВ «Белста»

Показник	Умовні позначення	2022 (базис)		2023 (звіт)		Відхилення	
		тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Матеріальні затрати	МВ	105938	48,40	198060	57,22	92122	8,82
Витрати на оплату праці	ВОП	71978	32,88	97188	28,08	25210	-4,81
Відрахування на соціальні заходи	ВС	17211	7,86	21807	6,30	4596	-1,56
Амортизація	А	4776	2,18	3584	1,04	-1192	-1,15
Інші операційні витрати	ІОВ	11787	5,39	15801	4,57	4014	-0,82
Адміністративні витрати	АВ	7189	3,28	9676	2,80	2487	-0,49
Разом		218879	100,00	346116	100,00	127237	*

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Проведемо горизонтальний аналіз витрат. Найбільшу частку у структурі операційних витрат відведено матеріальним витратам, приріст яких у 2023 році склав 87% (+92122 тис. грн). Тобто, приріст матеріальних витрат пов'язаний із зростанням цін на товаро-матеріальні ресурси. Витрати на оплату праці у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. підвищилися на 35% (+25210 тис. грн.), що було викликано підвищення рівня оплати праці. Відрахування на соціальні за останній рік зросли на 26,7% (+459626 тис. грн). Інші операційні витрати зросли на 34,1% (+4014 тис. грн.). Витрати на амортизацію зменшилися на 25% (-1192 тис. грн.), Структурний аналіз операційних витрат показав лише зростання частки матеріальних витрат на 8,83%, а частка всіх інших витрат зменшилася: оплати праці на 5,1%, відрахувань на соціальні заходи на 1, 65%, амортизації на 1,19%, інших операційних витрат на 0,87%

На основі горизонтального та структурного аналізу можна зробити наступні висновки: витрати на матеріали і сировину за останній досліджуваний

рік значно зросли, що призвело значного приросту собівартості продукції, приріст витрат на оплату праці з відрахуваннями залежав від підняття прожиткового мінімум та інфляційних процесів в економіці країни, тобто зовнішніх факторів, які не залежать від підприємства. Проведемо факторний аналіз, де результативним показником стане загальна величина собівартості продукції. Важливо провести дослідження щодо зміну даного показника в залежності від впливовості кожного елементу витрат, порівнюючи звітний період (дані 2023 р.) з базовим рівнем (дані 2022 р.): вартість матеріалів і сировини, витрати на оплату праці, відрахування соціальних витрат, інших прямих витрат та адміністративних витрат. Представимо формулу факторної моделі собівартості:

$$CB_{2022} = MB_{2022} + ВОП_{2022} + ВС_{2022} + A_{2022} + IOB_{2022} + AB_{2022} \quad (2.1)$$

Відповідно, факторна модель собівартості із врахуванням впливу зміни собівартості за рахунок зміни вартості матеріалів в 2023 р. матиме вигляд:

$$CB_{2023} = MB_{2022} + ВОП_{2023} + ВС_{2023} + A_{2023} + IOB_{2023} + AB_{2023} \quad (2.2)$$

Здійснимо відповідні розрахунки для виявлення впливу матеріальних витрат на зміну операційних витрат, використавши умовний показник методом ланцюгових підстановок.

Першочергово визначимо вплив в зміни матеріальних витрат на собівартість продукції., для цього використаємо дані 2023 року, а всі інші фактори в обох показниках за 2022 рік:

$$\Delta CB_{MB1} = MB_{2023} + ВОП_{2022} + ВС_{2022} + A_{2022} + IOB_{2022} + AB_{2022} \quad (2.3)$$

За подібною схемою розрахуємо методом ланцюгових підстановок вплив всіх чинників представлених вище. Результати відобразимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Вплив фактору на собівартість продукції ТОВ «Белста» методом ланцюгових підстановок

Величина факторних ознак	Базис	МВ	ВОП	ВСЗ	А	ІОВ	АВ
Матеріальні затрати	105938	198060	105938	105938	105938	105938	105938
Витрати на оплату праці	71978	71978	97188	71978	71978	71978	71978
Відрахування на соціальні заходи	17211	17211	17211	21807	17211	17211	17211
Амортизація	4776	4776	4776	4776	3584	4776	4776
Інші операційні витрати	11787	11787	11787	11787	11787	15801	11787
Адміністративні витрати	7189	7189	7189	7189	7189	7189	9676
Собівартість	218879	311001	244089	223475	217687	222893	221366
Вплив фактору на зміну собівартості							
тис.грн	*	92122	-66912	-20614	-5788	5206	-1527
%	*	42,09	-21,52	-8,45	-2,59	2,39	-0,69

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Белста»

Аналіз даних таблиці засвідчує, що впливовою факторною ознакою виступили матеріальні витрати, які підвищили собівартість продукції на 42,09% (+92122 тис.грн) та інші операційні витрати на 2,39% (+5206 тис.грн). Найбільшим чином було оптимізовано за наступними видами витрат: на оплату праці на 21,52% (-66912 тис.грн), а також на відрахування на соціальні заходи на 8,45% (-20614 тис.грн), а також адміністративні витрати 0,69% (-1527 тис.грн).

Таким чином можна стверджувати, що найважливішим аспектом мінімізації операційних витрат ТОВ «Белста» є насамперед зниження вартості сировини та матеріалів, які є частиною виробничої собівартості. Беручи до уваги приріст прожиткового мінімум та мінімальної оплати праці, що спонукало зростання заробітної плати працівників, цін на енергоносії та витрати на опалення, єдиним шляхом зменшення операційних витрат є зниження вартості сировини; за умови зниження витрат на 42%, виробничі витрати складуть 92122 тис. грн. Критерієм мінімізації витрат також може бути рентабельність виробництва.

З метою досягнення максимально можливого прибутку та зниження рівня поточних витрат компанія розробила заходи з оптимізації витрат на основі аналізу маржинальних витрат і прибутку, які сприяють підвищенню ефективності виробництва за рахунок зниження собівартості. Всі ці заходи збільшують обсяги продажів і знижують виробничі витрати, що дозволяє компанії інвестувати вивільнені кошти в розвиток і розширення власного виробництва, що створює нові можливості для впровадження нового обладнання та підвищення ефективності виробництва, тим самим збільшуючи загальну прибутковість компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація процесів виробництва продукції підприємства

У сучасних умовах виробники споживчих товарів прагнуть зберегти свої конкурентні переваги та позиції на ринку. Виробники шукають шляхи оптимізації витрат, не жертвуючи при цьому прибутком або якістю продукції. Проблема оптимізації витрат стає ще гострішою, коли економісти та виробничі аналітики прогнозують падіння продажів через зниження купівельної спроможності населення внаслідок локдауну та військової агресії РФ на Україні. Для того, щоб удосконалити виробництво та збільшити прибутки, необхідно підтримувати конкурентоспроможність як з точки зору стандартів якості одягу, так і з точки зору його вартості для кінцевого споживача. Іншими словами, конкурентоспроможність – це вартість плюс якість.

Собівартість виробу об'єднує всі параметри виробничо-господарської діяльності, є основою для встановлення цін і важливим фактором отримання прибутку. Тому компаніям необхідно підтримувати і покращувати оптимальний рівень виробничих витрат.

Сучасні швейні фабрики по всьому світу переходять на більш високотехнологічне обладнання, таке як кишенькові машини, швейні машини з програмованими циклами шиття та комп'ютерне швейне обладнання для пошиття лекал, яке може автоматизувати пришивання застібок, комірів, манжетів, накладних кишень та кишень з прорізними швами. Використання нових технологій у виробництві оптимізує витрати, в тому числі на заробітну плату, сприяє підвищенню якості та продуктивності праці. Високотехнологічне обладнання максимально автоматизує та стандартизує процес пошиття, а завдяки тому, що всі шви програмуються в CAD-системі під час моделювання виробу, значно скорочується час, усуваються неточності та виробляється стабільний, високоякісний продукт.

Найкращим методом виробництва високоякісної продукції є виготовлення та запровадження результативної системи управління якістю продукції на ТОВ «Белста». Ця система ефективно використовується в країнах з високим рівнем розвитку у великих обсягах і при низьких матеріальних витратах, приносячи значні результати для компанії і акумулюючи зусилля для подальшого розвитку. Запровадження системи управління якістю (СУЯ), яка має орієнтуватися, в першу чергу, на задоволення потреб споживачів, сьогодні є важливим кроком для промислових організацій, перед якими стоїть завдання виходу на міжнародні ринки і встановлення довгострокових відносин із зарубіжними партнерами. Для більшості вітчизняних компаній формування системи управління якістю асоціюється з сертифікацією відповідно до міжнародних стандартів.

Тому стандартизація та сертифікація продукції вважається одним з найефективніших інструментів системи забезпечення якості (СЗЯ). Це означає, що сертифікація необхідна для підтвердження відповідності вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Слід зазначити, що на мікрорівні сертифікація допомагає підтвердити споживачам якість виробленої продукції та підвищити конкурентоспроможність, а на макрорівні - захистити вітчизняного виробника та запобігти потраплянню на внутрішній ринок небезпечної продукції, в тому числі низької якості. Згідно з визначенням поняття «якість продукції» Європейської організації з управління якістю, продукція вважається доброякісною, якщо вона здатна максимально задовольняти здоров'я і потреби тих, хто бере участь у її створенні та відновленні (повторному використанні), мінімізувати споживання енергетичних та інших видів ресурсів, забезпечувати прийнятний рівень впливу на навколишнє середовище та соціальну сферу за мінімальних витрат протягом усього життєвого циклу виробництва.

Тому, щоб забезпечити споживачів високоякісною та конкурентоспроможною продукцією, виробники повинні гарантувати якість на всіх етапах життєдіяльності виробничого процесу. Життєвий цикл продукції, згідно вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 формується з 11 етапів,

зокрема: маркетинг, проектування та розроблення технічних вимог, розроблення самої продукції, система логістики, підготовка та розроблення технологічних процесів, безпосередньо процес виробництва, управління, випробування та дослідження, пакування та зберігання, продаж та дистрибуція продукції, монтування обладнання й устаткування та його експлуатація, технічна підтримка та утилізація або повторне використання відходів.

На жаль, в Україні широко розповсюджена підробка продукції, особливо з використанням відомих торгових марок та брендів. В одних випадках не дотримується маркування продукції, в інших - маркування продукції повністю або частково відсутнє. Це суперечить не тільки вимогам українських нормативних документів, а й основній Директиві ЄС щодо вимог до маркування продукції. Директива передбачає обов'язкове включення на етикетках піктограм, що вказують на тип використаних матеріалів, догляд за виробом, розміри, торгову марку/назву виробника тощо.

Таким чином, з метою підвищення добробуту та екологічної безпеки життя всіх категорій населення вкрай необхідним є збільшення пропозиції якісної, екологічно безпечної продукції легкої промисловості на споживчому ринку:

- дотримання законодавства у сфері технічних стандартів і технічних умов як для імпортованої, так і для виробленої в Україні продукції, а також протидії незаконному обігу контрафактної та фальсифікованої продукції;
- підвищення ефективності контролю за імпортом та виробництвом;
- збільшення пропозиції на ринку конкурентоспроможної вітчизняної продукції шляхом підвищення якості, розширення асортименту, впровадження сучасного дизайну та створення привабливого іміджу для виробників.

Оптимізація процесів виробництва на швейній взуттєвій фабриці ТОВ «Белста» спонукатиме товаровиробників до підвищення економічної ефективності за рахунок зниженню витрат та поліпшення якості продукції. Ось декілька можливих шляхів оптимізації :

1. Автоматизація виробничих процесів: впровадження автоматизованих

систем та обладнання для підвищення швидкості та точності виробничих операцій, наприклад, автоматичні швейні машини, системи роботизації тощо.

2. Оптимізація робочого місця: розташування обладнання та робочих зон таким чином, щоб зменшити зайві переміщення матеріалів та робітників і забезпечити оптимальний режим роботи.

3. Стандартизація процесів: розроблення стандартів виробництва для кожного етапу процесу виробництва, що дозволяє знизити час настройки обладнання та покращити однорідність продукції.

4. Вдосконалення ланцюга постачання: оптимізація ланцюга постачання шляхом вибору надійних постачальників, раціонального складу матеріалів та впровадження системи «Just-In-Time» для зменшення запасів.

5. Контроль якості: впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва для виявлення та усунення дефектів на ранніх стадіях та запобігання відходам.

6. Навчання та підвищення професійних навичок персоналу: постійне фахове вдосконалення та підвищення кваліфікації працівників для використання нових технологій та методів виробництва, а також впровадження програм мотивації персоналу.

7. Впровадження Lean Manufacturing: використання методів Lean Manufacturing для зниження зайвих витрат, оптимізації робочих процесів та вдосконалення всіх аспектів виробничої діяльності.

Ці заходи допоможуть оптимізувати процеси виробництва швейного взуття, зменшити витрати та підвищити продуктивність та якість продукції.

Впровадження цифрової трансформації в управління бізнесом - це складний процес, який вимагає уваги, планування та вміння керувати змінами. Наступні рекомендації щодо впровадження цифрової трансформації в ТОВ «Белста» сприятиме ефективній роботі менеджерів в частині просування підприємницької діяльності у процесі діджиталізації (рис.3.1).

Впровадження цифрової трансформації управління виробничими витратами компанії може принести значні переваги, оптимізувати виробничі

процеси та зменшити витрати.



Рисунок 3.1 – Основні напрямки діджиталізації управління витратами підприємства

Джерело: власна розробка

Використання цифрових систем для автоматизації обліку витрат, таких як програмне забезпечення управління виробництвом (ERP), дозволяє збирати та аналізувати дані про витрати в реальному часі. Це дозволяє управляти витратами більш ефективно та швидко реагувати на зміни. Використання аналітичних інструментів та штучного інтелекту для прогнозування попиту на продукцію дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі плани та запаси, зменшуючи витрати на недо- або перевиробництво.

Використання цифрових технологій, таких як системи відстеження вантажів (RFID), дозволяє підприємствам покращити ефективність та точність логістичних процесів, що впливає на зменшення витрат на транспортування та складування. Цифрові системи контролю якості дозволяють автоматизувати процеси контролю якості продукції, виявляти дефекти на ранніх стадіях та зменшувати вибраковку, що впливає на зниження виробничих витрат. Використання аналітичних інструментів для постійного аналізу виробничих

витрат дозволяє підприємствам ідентифікувати області, де можливо зменшити витрати або оптимізувати використання ресурсів. Ці підходи дозволяють підприємствам ефективно впроваджувати цифрову трансформацію управління виробничими витратами, що призводить до зниження витрат, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

3.2. Управління витратами підприємства

Управління витратами підприємства є ключовою складовою успішного менеджменту будь-якої господарюючої одиниці. Цей процес включає в себе контроль та оптимізацію всіх видів витрат із досягнення позитивних результатів що раціонального використання ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства. Правильне управління витратами дозволяє підприємству знизити витрати, підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність на ринку. Важливо постійно аналізувати витрати, шукати шляхи їх скорочення та оптимізації, а також вдосконалювати стратегії управління витратами для досягнення успіху в довгостроковій перспективі.

Мінімізація витрат і підвищення прибутковості залишається актуальним питанням для всіх компаній. Зниження витрат, тобто оптимізація витрат, є основним способом максимізації прибутку та забезпечення конкурентоспроможності. Для того, щоб отримати конкурентну перевагу в ринковому середовищі, необхідно вжити наступних оптимізаційних заходів.

Пошук шляхів оптимізації собівартості продукції; запровадження ресурсозберігаючих та енергоощадних технологій; усунення неефективних витрат; усунення дефектів продукції; поліпшення технічної та фінансової дисципліни; підвищення продуктивності виробництва та праці. Залежно від цілей, які ставить перед собою компанія, слід використовувати ті чи інші методи оптимізації витрат; застосування двох або більше методів може покращити

результати оптимізації витрат і позитивно вплинути на господарську діяльність компанії. Розглянемо основні напрями управління витратами (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Основні напрямки управління витратами в ТОВ «Белста»

Напрямок	Заходи
1. Аналіз та класифікація витрат:	Проведення деталізованого аналітичного огляду всіх видів витрат підприємства та їх класифікація за різними категоріями (наприклад, по видам, функціям, проектам, відділам тощо).
2. Планування витрат:	Розроблення бюджетів та планів собівартості на різні періоди часу з урахуванням стратегічних цілей підприємства.
3. Контроль витрат:	Систематичне відстеження та контроль над витратами для перевірки відповідності планованим показникам та вчасного виявлення відхилень.
4. Оптимізація витрат:	Визначення можливостей для зменшення невиправданих витрат та оптимізації витратних процесів.
5. Перегляд та аналіз результатів:	Проведення регулярного аналізу ефективності витрат та їх впливу на фінансові показники підприємства.
6. Пошук нових можливостей:	Виявлення нових можливостей для зменшення витрат або покращення ефективності витратних процесів, таких як перегляд постачальників, використання нових технологій тощо
7. Стратегічне планування:	Розроблення стратегічних планів витрат, спрямованих на досягнення довгострокових цілей та підтримку конкурентоспроможності підприємства.

Джерело: сформовано автором

Ефективне управління витратами допомагає підприємствам зберігати конкурентоспроможність на ринку, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та оптимізацію фінансових результатів.

Для удосконалення система менеджменту витрат в ТОВ «Белста», як прогресивної компанії в сфері виробництва взуттєвої продукції пропонується використовувати систему управління витратами на основі Target costing (цільова калькуляція).

Target costing це не просто метод калькуляції, а радше техніка управління, за якої ціни визначаються ринковими умовами з урахуванням кількох факторів, таких як однорідність продуктів, рівень конкуренції, відсутність/низькі витрати на перехід для кінцевого споживача тощо.

На сьогодні проблеми впровадження ефективної цифрової трансформації

на підприємствах набувають особливої актуальності в контексті того, що трансформація є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності організації. Через постійний розвиток технологій і зростання цифрової економіки організації стикаються зі значними змінами в бізнес-середовищі. Цифрова трансформація дозволяє компаніям адаптуватися до цих змін і використовувати нові можливості для підвищення ефективності та продуктивності. У роботі розглядається визначення цифровізації, досліджуються теоретичні основи цифрової трансформації в управлінні; обумовлено значущістю трансформації організації як основного чинника підвищення конкурентоспроможності.

Цифрова трансформація в сучасному бізнес-середовищі стала обов'язковою умовою для компаній, які прагнуть до інновацій та досягнення конкурентної переваги. У зв'язку зі стрімким розвитком технологій процеси та методи управління зазнають значних змін. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, спростити збір і аналіз даних, покращити комунікацію та співпрацю між різними відділами та співробітниками. Це допомагає скоротити рутинну роботу, підвищити продуктивність і зосередитися на стратегічному плануванні та інноваціях. Однак цифрова трансформація також створює нові виклики для менеджменту, які потребують уваги та рішень. Стрімкий розвиток цифрової економіки, надмірний рівень змін у зовнішньому середовищі та ринкова конкуренція вимагають від підприємств оптимізації та ефективної побудови бізнес-процесів, а також зосередженості на вдосконаленні конкурентної стратегії.

Коли ці фактори з'являються, керівництво хоче контролювати витрати, оскільки воно мало або зовсім не контролює ціну продажу [6]. Дана система визначає цільову вартість як «оцінку собівартості продукту, отриману з конкурентної ринкової ціни».

$$\text{Цільова собівартість} = \text{Ціна продажу} - \text{Маржа прибутку} \quad (3.1)$$

Target costing це система, згідно з якою компанія завчасно планує ціни, витрати на продукт і маржу, яких вона прагне досягти для новоствореного

продукту. Якщо компанії не вдається виготовити продукт на цих запланованих рівнях, тоді вона повністю змінює дизайн-проект. Завдяки Target costing команда менеджерів має потужний інструмент для здійснення регулярного моніторингу продуктів з моменту, коли вони переходять на етап проектування, а згодом протягом життєвого циклу продукту. Це вважається одним із ключових засобів для досягнення постійної прибутковості у виробничому середовищі. Це особливо важливо в галузях з високою конкуренцією, де існує небагато інших варіантів отримання довгострокової переваги прибутку над конкурентами. Цільова собівартість також корисна в галузях, де продавець мало контролює ціни, і тому повинен шукати деінде, щоб отримати перевагу прибутку [1].

Для досягнення позитивної маржі на підприємстві, потрібно скоротити витрати щонайменше на 10 відсотків. У цьому випадку ми взагалі не згадуємо про виробничі витрати. Це пов'язано з тим, що, згідно з аналізом, виробничі витрати є високоефективними та високо оптимізованими. Отже, основними видами витрат, які потребують скорочення, є : адміністративні витрати; витрати на збут; інші операційні витрати; інші витрати. Розрахуємо обсяг фінансових ресурсів, які може вивільнити компанія (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Розрахунок економії коштів від скорочення обсягів витрат діяльності ТОВ «Белста», тис.грн

Види витрат	Фактично, 2023 р.	Прогноз, 2024 р.	Економія
Адміністративні витрати	9676	8708,4	967,6
Витрати на збут	10225	9202,5	1022,5
Інші операційні витрати	12349	11114,1	1234,9
Економія			3225

Джерело: розраховано автором

Цільова калькуляція є чудовим інструментом. Орієнтовні витрати включають 10-відсоткове скорочення кожної статті витрат. Дійсно, навіть в умовах високого інфляційного тиску в Україні, скорочення невиробничих витрат на 10% є цілком реалістичним. Тому ці показники можуть бути інкорпоровані в діяльність компанії лише за умови бажання власників. Враховуючи, що грошові обороти ТОВ «Белста» обчислюються млн.грн , загальна економія становитиме

досить незначну суму - близько 3,2 млн грн. Однак фактичне накопичення коштів на рахунку компанії дозволить їй акумулювати ресурси для швидкого розрахунку з поточними кредиторами, не накопичувати поточну заборгованість і не використовувати для розрахунків авансові платежі від клієнтів. З іншого боку, передоплата, яка є дуже важливою для ТОВ «Белста», є ризикованою, оскільки враховує рівень цін на продукцію на момент укладення договору, але дозволяє підприємству акумулювати кошти для закупівлі сировини для виробництва. У зв'язку з цим підприємству слід більше не закуповувати сировину в довгострокову заборгованість, як це було раніше, а натомість здійснювати передоплату.

В швейній індустрії цінова політика формується під впливом попиту і пропозиції на ринку. Товаровиробники не в змозі ефективно здійснювати контроль за відпускними цінами. Вони мають змогу лише певною мірою провадити контролюючі заходи щодо власних витрат, тому увага головних менеджерів має бути зосереджена на впливі на кожен компонент продукту, послуги чи операційних витрат.

Головною ціллю Target costing є використання менеджментом компанії системного підходу до проєктивного планування витрат, управління витратами та впровадження прогресивного досвіду зниження витрат, особливо на ранній стадії планування витрат та циклу розробки нового товару, а не на пізніх стадіях розробки продукту та виробництва. Target costing дозволяє підприємствам встановлювати цільову вартість продукції на підставі аналізу ринку та вимог споживачів, що сприяє забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції, враховуючи ціновий діапазон, в якому знаходиться товар на ринку. Даний метод спонукає менеджерів детально аналізувати витрати на різних етапах життєвого циклу продукції, визначаючи області, де можна здійснити економії, та розробляючи стратегії для досягнення цільової вартості. Заставляє аналітиків розглядати якість продукції як ключовий аспект вартості. Забезпечення високої якості продукції за прийнятною ціною дозволяє підприємствам залучати більше клієнтів та підтримувати їхню лояльність. Встановлення цільової вартості може

спонукати підприємства до розробки інноваційних продуктів та процесів виробництва, щоб досягнути цієї вартості без зниження якості або функціональності. Target costing вимагає постійного моніторингу та аналізу виробничих процесів з метою зниження витрат. Це сприяє підвищенню ефективності виробництва та оптимізації витрат [5].

Загалом, процес Target costing допомагає підприємствам бути більш конкурентоспроможними на ринку, забезпечуючи збалансоване співвідношення між вартістю та якістю їхньої продукції. Розглянемо ключові характеристики методу Target costing, виділивши переваги та недоліки (рис. 3.2).

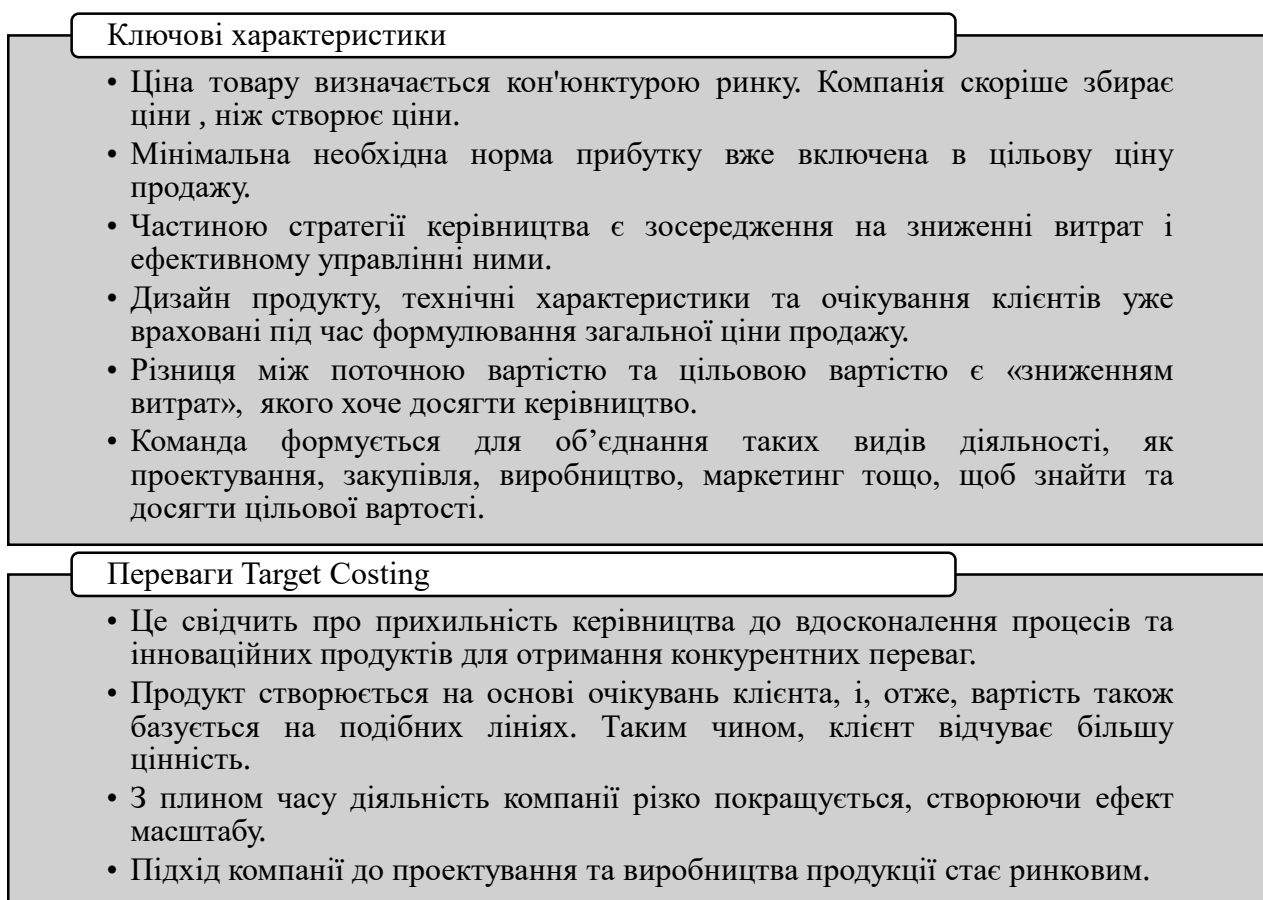


Рисунок 3.2 – Особливості використання методу Target costing в системі управління витратами

Джерело: сформовано автором на основі [1,35]

Розглянемо основні етапи процесу Target costing.

Крок 1: Проведення дослідження Першим кроком є аналіз ринку, на якому компанія хоче продавати свій продукт. Команда дизайнерів має визначити

характеристики продукту, які клієнти, ймовірно, купуватимуть, і суму, яку вони готові заплатити за ці характеристики. Команда повинна дізнатися про сприйняту цінність окремих функцій, оскільки потім їй потрібно буде визначити, як вилучення однієї або декількох функцій вплине на ціну продукту. Якщо команда вирішить, що вона не може запропонувати цю функцію, не перевищуючи при цьому цільову вартість, можливо, доведеться відмовитися від неї. Наприкінці цього процесу команда матиме чітке уявлення про цільову ціну, за якою вона може продавати продукт з певною функцією, і про те, як зміниться ціна, якщо деякі функції продукту будуть вилучені.

Крок 2. Розрахунок максимальної вартості. Компанія надає команді дизайнерів обов'язкову валову маржу, якої має досягти запропонований продукт. Віднявши необхідну валову маржу від очікуваної ціни продукту, команда може легко визначити максимальне цільове значення, якого необхідно досягти до того, як продукт буде запущено у виробництво.

Крок 3: Розробка продукту. Дизайнер і менеджер із закупівель беруть на себе провідну роль у розробці продукту. Менеджер із закупівель особливо важливий, якщо продукт містить велику частку покупних компонентів. Менеджер із закупівель повинен визначити ціну на компоненти, виходячи з їхньої якості, дати поставки та очікуваної кількості, необхідної для продукту. Вони також можуть бути залучені до аутсорсингу деталей, якщо це призведе до зниження витрат. Інженери повинні розробити продукт відповідно до цільової вартості, яка, ймовірно, включатиме кілька ітерацій дизайну, щоб побачити, яка комбінація переглянутих функцій і конструктивних міркувань призведе до найнижчої вартості.

Крок 4. Поточні дії. Після завершення та схвалення дизайну продукту команда відновлюється, щоб включити менше дизайнерів і більше промислових інженерів. Зараз команда вступає в новий етап оптимізації виробничих витрат, який триває протягом усього терміну служби продукту. Наприклад, зниження витрат може відбуватися за рахунок скорочення відходів у виробництві (відоме як кайдзен-костинг) або запланованого скорочення витрат постачальника. Ці

постійні зменшення витрат дозволяють компанії достатню додаткову валову маржу для подальшого зниження ціни продукту з часом у відповідь на зростання рівня конкуренції. Нові ринкові можливості можна перетворити на реальні заощадження, щоб досягти найкращого співвідношення ціни та якості, а не просто реалізувати найнижчу вартість [1].

Кайзен-костинг – це підхід до управління витратами, який поєднує в собі принципи кайзен (японський підхід до постійного покращення) та костингу (систематичний аналіз і управління витратами). Цей метод дозволяє підприємствам ефективно вдосконалювати свої виробничі процеси та зменшувати витрати шляхом неперервного вдосконалення.

Основні принципи кайзен-костингу включають: фокус на покращенні продуктивності; використання методів кайзен; аналіз витрат; залучення персоналу та постійне вдосконалення. Кайзен-костинг покликаний забезпечити постійне покращення ефективності виробничих процесів та зменшення витрат. Вдосконалення виробничих процесів за допомогою методів Кайзен, таких як 5S, Kaizen Blitz (робочі сесії з покращення процесів), PDCA (Plan-Do-Check-Act) та інші.

Підприємство аналізує свої витрати, визначає області, де можливо здійснити заходи з економії, та впроваджує заходи для зменшення витрат. . У кайзен-процесі активно залучається персонал на всіх рівнях організації, що дозволяє виявляти та реалізовувати покращення на всіх етапах виробничих процесів. Кайзен-костинг (Kaizen costing) – це постійний процес, що ґрунтується на постійному виявленні та впровадженні покращень у виробничій діяльності. Кайзен-костинг є ефективним інструментом для підприємств, що дозволяє їм покращувати ефективність своїх виробничих процесів та зменшувати витрати в постійно змінному бізнес-середовищі [27].

Команда розробників використовує один із підходів, зазначених нижче, щоб зосередити зусилля на зниженні витрат. З цих підходів компанії, найімовірніше, використовуватимуть перший підхід, якщо вони хочуть зробити рутинні оновлення існуючих продуктів, і другий підхід, якщо вони хочуть

досягти значної економії коштів або перейти від існуючих конструкцій.

Команда розробників призначає цілі зі скорочення витрат для різних компонентів продукту. Цей підхід зазвичай передбачає поступове зниження вартості тих самих компонентів, які використовувалися в попередній ітерації продукту. Цей підхід часто використовується, коли компанія хоче оновити існуючий продукт до нової версії, зберігаючи при цьому ту ж саму базову структуру продукту. Економія коштів, досягнута за допомогою цього підходу, зазвичай відносно невелика, але продукт стає більш успішним, а час розробки значно скорочується. Команда розробки продукту розподіляє ціль зниження витрат серед різних функцій продукту, що відволікає увагу від дизайну продукту, який міг бути успадкований від попередньої моделі. Цей підхід сприяє більш радикальному зниженню витрат (і зміні дизайну), але також вимагає більше часу для проектування, а також створює більший ризик несправності продукту або принаймні більші витрати на гарантію [1].

Якщо команда проекту не може вкластися в заплановану вартість, правильною реакцією буде зупинити процес розробки і перейти до іншого проекту, а не припиняти процес розробки і виробляти менш прибутковий продукт. Це не означає, що керівництво має змушувати проектну команду боротися місяцями чи роками, перш ніж остаточно здатися. Замість цього, певний відсоток цільової вартості повинен бути досягнутий на різних проміжних етапах, і кожна наступна проміжна точка повинна наближати вимогу до кінцевої цільової вартості. Проміжні етапи можуть припадати на певні дати або коли в процесі проектування досягаються важливі етапи завершення, наприклад, в кінці кожної ітерації проектування.

Керівництво може зупинити дизайн-проект, який не вартий запланованих витрат, але це не означає, що проект відкладається на полицю назавжди. Натомість, керівництво повинно переглядати старі проекти щонайменше раз на рік і пересвідчуватися, що вони не змінилися настільки, щоб знову стати життєздатними. Більш точний підхід до перегляду полягає в тому, щоб кожна проектна команда сформулювала набір змінних, які повинні ініціювати перегляд

продукту при досягненні певних тригерних точок (наприклад, при падінні ціни на продукт, що використовується в дизайні продукту). Якщо досягається будь-яка з цих тригерних точок, проект негайно доводиться до відома керівництва, щоб визначити, чи слід перезапустити проект. Такий перезапуск повинен враховувати будь-які зміни ринкових цін на аналогічні продукти, що відбулися з моменту останнього перегляду проекту.

Альтернативними варіантами ефективного управління витратами в ТОВ «Белста» є використання наступних заходів.

Перший захід: методу Target costing (цільова калькуляція витрат), зокрема витрат на матеріали і сировину. Метою Target costing є зниження фактичних витрат до рівня цільових величин- тобто оптимізованих на основі детального дослідження умов постачання (може бути вибір нового постачальника на більш вигідних умовах оплати), оптимізація витрат на оплату праці в результаті запровадження цифровізації обліку та розрахунків з постачальниками тощо), зменшення витрат на збут. Таргет-костинг найкраще підходить для компаній, які конкурують, постійно впроваджуючи нові та вдосконалені продукти (наприклад, споживчі товари). Для них таргет-костинг є важливим інструментом виживання. На противагу цьому, таргет-костинг менш необхідний компаніям, які мають лише невелику кількість старих продуктів, що потребують лише мінімального оновлення, і де довгострокова прибутковість тісніше пов'язана з проникненням на ринок та географічним охопленням.

Другий захід – Kaizen costing (поступовий процес оптимізації витрат на основі спеціальної програми). Метою цього підходу є використання нерозподіленого прибутку для покращення ефективності компанії чи підрозділу без великих зовнішніх інвестицій. Суть концепції «кайдзен-костинг» як методу управління витратами полягає в досягненні заздалегідь заданого рівня витрат і постійному коригуванні їх скорочень. Цілі оптимізації витрат встановлені та регулярно переглядаються. Наприкінці кожного періоду планові показники аналізуються та порівнюються з фактичними. Після цього встановлюється нова ціль щодо скорочення витрат, і команда співробітників працюватиме над нею

протягом наступного періоду роботи. Таким чином, система дозволяє безперервно та постійно вдосконалювати бізнес-процеси та оптимізувати витрати, що є передумовами сталого розвитку компаній.

Метод кайзен-костинг дозволяє оптимізувати витрати на всіх етапах життєвого циклу продукту і на всіх стадіях виробничого процесу, таким чином розширюючи можливості компанії ефективно управляти і знижувати управлінські витрати. Зокрема, цей метод фокусується не лише на зниженні виробничих витрат, але й на підвищенні якості виробленого продукту. Його основна передумова полягає в тому, що всі співробітники беруть участь у процесі вдосконалення бізнес-процесів та оптимізації витрат. Це пов'язано з тим, що саме працівники, які безпосередньо задіяні у виробництві, мають більше знань про виробничий процес і про те, як оптимізувати витрати на кожному етапі цього процесу. Також саме працівники знаходять технічні рішення для оптимізації виробничих витрат. Тому для впровадження кайдзен-системи компанії необхідно забезпечити високу мотивацію та розвивати корпоративну культуру, в якій працівники зацікавлені в отриманні прибутку та працюють разом для досягнення спільних цілей.

Третій захід – використання Management by Excerptio – це стратегія, за яким менеджери зосереджують увагу на виняткових ситуаціях або відхиленнях від стандартів, зокрема це стосується використання соц.мереж для просування продукту на ринку, продаж онлайн через платформу TikTok (популярний нині метод продажу «Стрім»).

Ефективним методом управління витрат є метод управління за винятком (Management by Exception). Management by Exception означає перевірку фінансової та операційної діяльності суб'єкта господарювання та доведення її до відома керівництва лише тоді, коли результати суттєво відрізняються від запланованих або очікуваних. Наприклад, бухгалтери компанії зобов'язані звітувати керівництву про вищі, ніж очікувалося, витрати [31].

Впровадження даного методу в ТОВ «Белста» передбачає оптимізацію матеріальних витрат згідно розрахункових даних (див. табл. 2.7). Зокрема

необхідно оптимізувати адміністративні витрати в результаті автоматизації бухгалтерського обліку та витрат на збут за рахунок активізації використанням соціальних мереж. Для автоматизації бух обліку пропонуємо впровадження програмного забезпечення BAS Бухгалтерія. Програма BAS Бухгалтерія має ряд переваг, які зробили її популярною серед підприємств та бухгалтерів. BAS Бухгалтерія має інтуїтивний і дружній для користувача інтерфейс, що дозволяє швидко засвоїти програму навіть некваліфікованим користувачам, має розширений функціонал, який включає в себе бухгалтерський облік, звітність, платежі, роботу з контрагентами; дозволяє автоматизувати багато рутинних операцій, що значно економить час бухгалтерів та знижує ймовірність помилок, оптимізує штат працівників бухгалтерської служби. Завдяки веб-інтерфейсу та хмарному збереженню даних, користувачі можуть отримати доступ до інформації з будь-якого пристрою та з будь-якої точки, де є Інтернет. Розробники програми BAS Бухгалтерія забезпечують своїх клієнтів не лише самою програмою, а й кваліфікованою підтримкою, яка готова вирішити будь-які технічні або функціональні питання. Програма відповідає вимогам законодавства та нормативно-правових актів, що регулюють бухгалтерський облік та звітність. Ці переваги роблять програму BAS Бухгалтерія привабливим вибором для підприємств та бухгалтерів, які шукають надійне та зручне програмне забезпечення для ведення обліку та фінансового управління.

Використання сучасних соціальних мереж для залучення більшої кількості клієнтів дозволяє зменшити маркетингові витрати компанії. Для цього пропонується використовувати програму TikTok в режимі стрім продажів. Прямі трансляції в TikTok є одним з найкращих форматів для підвищення впізнаваності та продажів брендів. Користувачі TikTok люблять спостерігати за улюбленими брендами в прямому ефірі, і згідно з опитуванням TikTok, 50% користувачів TikTok купують щось після перегляду прямого ефіру [37].

Мета концепції Management by Exception полягає в тому, щоб турбувати керівництво лише про найважливіші відхилення від запланованого напрямку чи результатів бізнесу. Менеджери, імовірно, витратимуть більше часу на увагу

та виправлення цих більших розбіжностей. Концепція може бути налаштована таким чином, щоб менші відхилення були доведені до відома керівників нижчого рівня, тоді як про великі відхилення повідомлялося безпосередньо вищому керівництву.

Окреслимо вагомі причини для використання даного методу:

1. Це зменшує кількість фінансових і операційних результатів, які керівництво повинно переглядати, що є більш ефективним використанням їхнього часу.

2. Автор звіту, пов'язаний із системою бухгалтерського обліку, може бути налаштований на автоматичний друк звітів через встановлені проміжки часу, які містять заздалегідь визначені рівні винятків, що є мінімально інвазивним підходом до звітування.

3. Цей метод дозволяє співробітникам дотримуватися власних підходів до досягнення результатів, закладених у бюджеті компанії. Керівництво втручається лише за наявності виняткових умов.

4. Аудитори компанії будуть робити запити щодо великих винятків у рамках своєї щорічної аудиторської діяльності, тому керівництво має досліджувати ці питання напередодні аудиту.

Поряд з перевагами, є ряд проблем із використання концепції управління за винятком, а саме:

1. Ця концепція базується на наявності бюджету, з яким порівнюються фактичні результати. Якщо бюджет не було правильно сформульовано, може виникнути велика кількість відхилень, багато з яких є несуттєвими, і це призведе до марної витрати часу на їхнє дослідження.

2. Концепція вимагає залучення фінансових аналітиків, які готують підсумки відхилень і представляють цю інформацію керівництву. Таким чином, для належного функціонування концепції потрібен додатковий рівень корпоративних витрат. Крім того, некомпетентний аналітик може не розпізнати потенційно серйозну проблему і не зверне на неї увагу керівництва.

3. Ця концепція базується на системі командування та управління, де

умови контролюються та рішення приймаються центральною групою вищих керівників. Натомість ви можете мати децентралізовану організаційну структуру, де місцеві менеджери можуть щоденно контролювати умови, і тому не потребуватиме системи звітування про винятки.

4. Концепція передбачає, що лише менеджери можуть виправляти відхилення. Якби натомість бізнес був структурований таким чином, щоб працівники першої лінії могли мати справу з більшістю відхилень, щойно вони виникають, не було б потреби в управлінні за винятком.

Успішне функціонування підприємств у сучасних реаліях трансформаційних ринкових відносин, важливо приймати виважені управлінські рішення в системі формування витрат виробництва, досягнення високого рівня конкурентоспроможності та прибутковості виробничо-господарської діяльності. Особливостями витрат як об'єкта управління є їх диверсифікованість, постійна змінюваність під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища та різна динаміка в різні часові періоди. Це ускладнює точне вимірювання величини, динаміки та рівня витрат, дефініції впливу витрат на економічну результативність діяльності підприємства та напрямків їх оптимізації.

Визначимо можливі наслідки запропонованих нами заходів для компанії в короткостроковій перспективі, тобто до кінця 2024 року, розглянувши три сценарії, за якими змінюватиметься оборот компанії (табл. 3.3).

При розрахунку показників для кожного сценарію було зроблено припущення, що песимістичний прогноз передбачає найгірше можливе значення для компанії на основі історичних звітних даних, тоді як оптимістичний прогноз передбачає найкраще можливе значення $\pm 10\%$. Реалістичні прогнози визначалися з урахуванням тенденцій розвитку окремих показників, інфляції (102,5%) та зростання попиту на продукцію (1,5%).

Таблиця 3.3 – Очікувані результати діяльності ТОВ «Белста» в 2024 р. на основі використання методу сценаріїв, тис.грн

Показники	Песимістичний сценарій	Реалістичний сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий дохід (виручка) від реалізації	323 937	326 523	330 832
Собівартість реалізованої продукції	282 886	279 565	276 243
Валовий прибуток	41 051	46 958	54 589
Інші операційні доходи	3 174	3 396	3 491
Адміністративні витрати	9 676	8 708	8 689
Витрати на збут	10 225	9 203	9 182
Інші операційні витрати	12 349	11 114	11 089
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7 217	14 705	21 015
Рентабельність продаж, %	2,23	4,50	6,35

Джерело: розраховано автором

Команда розробників призначає цілі зі скорочення витрат для різних компонентів продукту. Цей підхід зазвичай передбачає поступове зниження вартості тих самих компонентів, які використовувалися в попередній ітерації продукту. Цей підхід часто використовується, коли компанія хоче оновити існуючий продукт до нової версії, зберігаючи при цьому ту ж саму базову структуру продукту. Економія коштів, досягнута за допомогою цього підходу, зазвичай відносно невелика, але продукт стає більш успішним, а час розробки значно скорочується. Команда розробки продукту розподіляє ціль зниження витрат серед різних функцій продукту, що відволікає увагу від дизайну продукту, який міг бути успадкований від попередньої моделі. Цей підхід сприяє більш радикальному зниженню витрат (і зміні дизайну), але також вимагає більше часу для проектування, а також створює більший ризик несправності продукту або принаймні більші витрати на ф точне вимірювання величини, динаміки та рівня витрат, дефініції впливу витрат на економічну результативність діяльності підприємства та напрямків їх оптимізації.

Ефективність планової діяльності та контролю формування витратного механізму також залежить від своєчасного забезпечення релевантною базою

вихідних даних на всіх рівнях управління витратами. Для ТОВ «Белста» важливо використовувати прогресивні методи управління витратами, враховуючи кон'юнктурні зміни, зокрема методи Management by Exception та Target Costing, залежно від ситуації.

Всі перераховані сценарії оптимізації витрат надають можливість підприємству зменшити оплату праці на 21,52%, а відрахування на соціальні заходи на 8,45%, адміністративні витрати на 2,59%.

ВИСНОВКИ

В результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

1. Собівартість є ключовою економічною категорією, яка визначає вартість виробництва товарів або послуг на підприємстві. Вона включає в себе всі витрати, які пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг і є основою для встановлення цін на товари та визначення прибутковості бізнесу. В цілому, собівартість відображає вартість виробництва товару або послуги і є важливою економічною категорією для бізнесу, яка впливає на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства.

2. Витрати при формуванні собівартості продукції можна класифікувати за різними критеріями, такими як функціональне призначення, спосіб врахування в обліку, та інші. Витрати у виробничій собівартості можуть бути згруповані за різними критеріями. На практиці компанії розраховують цю величину для цілей планування виробництва та обліку готової продукції двома способами: за економічним елементом витрат (собівартість усієї продукції) та за елементом витрат на одиницю продукції.

3. Аналіз собівартості продукції включає низку економічних розрахунків, пов'язаних з правильною, раціональною та економічною оцінкою розподілу всіх видів ресурсів, виявленням невиробничих втрат і розробкою основних напрямів мобілізації внутрішньовиробничих резервів. Собівартість є основою ціноутворення та має значний вплив на конкурентоспроможність підприємств на ринку. Вона також є важливим фактором при аналізі результатів діяльності окремих підприємств і має важливе значення для прийняття бізнес-рішень.

4. Досліджувана взуттєва фабрика ТОВ «Белста» є законодавцем моди на домашнє взуття в Україні та лідером галузі з виробничим циклом. Нині на взуттєвій фабриці ТОВ «Белста» працює 780 осіб, але темпи найму нових працівників зменшуються у зв'язку з війною на Україні. Серед них менеджери, дизайнери, майстри, кваліфіковані робітники та кравці. Компанія цінує і

підкується про кожного, хто працює в Belsta. Керівництво створює необхідні умови для того, щоб співробітники залишалися в Україні. Завдяки такій політиці «Белста» вже багато років є одним з найбільших платників податків у регіоні та утримує лідируючі позиції в легкій промисловості Одеської області. Основний вид економічної діяльності ТОВ «Белста» 15.20 Виробництво взуття. Основним джерелом формування авансованого капіталу ТОВ «Белста» виступає власний капітал підприємства ТОВ «Белста» май стійкий фінансово-економічний стан, достатньо високий рівень рентабельності виробництва, враховуючи нинішню економічну ситуацію в Україні, виражену кадрову політику.

5. На основі горизонтального та структурного аналізу собівартості продукції ТОВ «Белста» встановлено: матеріальні витрати за останній рік зазнали значного приросту, що спричинило зростання собівартості продукції; спостерігався незначний приріст витрат на оплату праці та соціальні відрахування. Проведений факторний аналіз собівартості продукції, засвідчив значний вплив приросту матеріальних витрат, середній вплив витрат на оплату праці та соціальні витрат, інших операційних витрат та зменшення адміністративних витрат. Найважливішим аспектом мінімізації операційних витрат ТОВ «Белста» є зниження вартості сировини та матеріалів, які є ваговою складовою виробничої собівартості. Беручи до уваги підвищення мінімальної заробітної плати та відповідне зростання заробітної плати працівників, цін на енергоносії та витрати на опалення, єдиним шляхом зменшення операційних витрат є зниження вартості сировини; за умови зниження витрат на 42%, виробничі витрати складуть 92122 тис. грн. Критерієм мінімізації витрат також може бути рентабельність виробництва.

6. З метою досягнення максимально можливого прибутку та зниження рівня поточних витрат компанія розробила заходи з оптимізації витрат на основі аналізу маржинальних витрат і прибутку, які сприяють підвищенню ефективності виробництва за рахунок зниження собівартості. Всі ці заходи збільшують обсяги продажів і знижують виробничі витрати, що дозволяє компанії інвестувати вивільнені кошти в розвиток і розширення власного

виробництва, що створює нові можливості для впровадження нового обладнання та підвищення ефективності виробництва, тим самим збільшуючи загальну прибутковість компанії.

7. Альтернативними варіантами ефективного управління витратами в ТОВ «Белста» є використання методів Target costing (цільова калькуляція витрат), Kaizen costing (поступовий процес оптимізації витрат на основі спеціальної програми) та Management by Exception (метод сценаріїв). Метою Target costing є зниження фактичних витрат до рівня цільових величин. Метод Kaizen costing спрямований на ліквідацію різниці між фактичною і цільовою собівартістю шляхом залучення всього персоналу компанії. Management by Exception – це стратегія, за яким менеджери зосереджують увагу на виняткових ситуаціях або відхиленнях від стандартів, а рутинні або звичайні ситуації залишаються поза увагою, оскільки вони вважаються нормальними.

8. Ефективність планування та контролю витрат залежить від своєчасного забезпечення релевантною інформацією всіх рівнів управління витратами. Економія коштів від оптимізації адміністративних, збутових та операційних витрат становить 3225 тис. грн. Для ТОВ «Белста» важливо використовувати прогресивні методи управління витратами, враховуючи кон'юнктурні зміни, зокрема методи Management by Exception та Target Costing, залежно від ситуації. Очікувані результати діяльності ТОВ «Белста» в 2024 р. від запропонованих заходів за песимістичним сценарієм прибуток складе 7217 тис. грн (рентабельність продаж 2,23%), за реалістичним – 14705 тис. грн (рентабельність 4,5%); за оптимістичним – 21015 тис. грн (рентабельність 6,35%).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Celayir, D. Target Costing as a Strategic Cost Management Tool and a Survey on Its Implementation in the Turkish Furniture Industry. *Journal of Business Research - Turk.* 12. 2020. P.1308-1321. 10.20491/isarder.2020.913. Target costing definition – AccountingTools. AccountingTools. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/target-costing> (дата звернення: 14.03.2024).
2. Chaves A., Liu X. 3 Steps for Effective Manufacturing Cost Analysis. *aPriori.* 2023. URL: <https://www.apriori.com/blog/3-steps-for-effective-manufacturing-cost-analysis/> (дата звернення: 13.05.2024).
3. Classification of Costs: Classification by Nature, Functions, Traceability. *Toppr-guides.* URL: <https://www.toppr.com/guides/fundamentals-of-accounting/fundamentals-of-cost-accounting/classification-of-costs/> (дата звернення: 10.05.2024).
4. Management by exception definition – AccountingTools. AccountingTools. URL: <https://www.accountingtools.com/articles/what-is-management-by-exception.html> (дата звернення: 14.03.2024).
5. Target Costing. *Corporate Finance Institute.* URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/target-costing/> (дата звернення: 13.05.2024).
6. Yatsenko T. O., Svistun L. A. Processes and methods for cost optimization in the system of enterprise management tasks. *Efektivna ekonomika.* 2019. № 5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.152> (дата звернення: 14.03.2024).
7. Адвокатова Н.О. Управління витратами та оптимізація їх структури - напрямок щодо удосконалення господарської діяльності підприємства. *Економічні інновації.* 2015. № 60 (1). С.7.-12. URL: https://economics.net.ua/files/science/vekt_str_roz/2015/tezi_1.pdf#page=7 (дата звернення: 14.03.2024).
8. Алексеева А.В., Васильева В. Г. Удосконалення обліку витрат на

виробництво та формування собівартості продукції. Удосконалення обліку витрат на виробництво та формування собівартості продукції. 2019. № 23(1) С. 5-9. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5793> (дата звернення: 10.03.2024).

9. Бадалов Х. М. Оптимізація структури витрат виробництва як чинник зниження собівартості продукції рослинництва. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 90–94.

10. Болюх, М. А., Бурчевський В. З., Горбатов М. І. та ін. Економічний аналіз: Навч. посібник, К.: КНЕУ, 2003. 556 с.

11. Бондаренко Н.М., Устименко А.К. Собівартість продукції: економічна сутність та її види. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Випуск 11. Частина 2. С. 51-54. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/54.pdf(дата звернення: 14.03.2024).

12. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу . 2012. Вип. 1 (22). URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3168/2.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

13. Волковська Я. В. Оптимізація витрат на прикладі підприємств готельно-ресторанного комплексу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2017 №2(37) С. 1923.

14. Гелеверя Є. М., Чудна А. О. Моделювання й оптимізація собівартості продукції підприємницької структури. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 154-161. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-000130690>

15. Дробязко С.І. Методика оцінки формування собівартості продукції в процесі управління витратами. Ефективна економіка. 2011. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=446> (дата звернення: 14.03.2024).

16. Єлець О.П. Фактори та шляхи зниження собівартості продукції. Економічний вісник ЗДІА URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_061.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

17. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. Бізнес Інформ. 2019. №11. С. 241–246. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-241-246>. (дата звернення: 10.03.2024).
18. Карпенко О. В., Карпенко Д.В. Управлінський облік: Навч. Посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
19. Коваленко О.М., Велінова О.П. Шляхи зниження витрат підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Одеський національний політехнічний університет. URL: http://www.rusnauka.com/24_NTP_2009/Economics/50451.doc.htm. (дата звернення: 14.03.2024).
20. Крапівницька С.М., Зарукевич М. В. Розвиток системи управління витратами підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2013. №3(1). С. 155-157.
21. Левицька І. О. База розподілу загальновиробничих витрат як інструмент оптимізації собівартості продукції. «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування 2017. № 1(79). С. 31–35. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-1\(79\)-31-35](https://doi.org/10.26642/jen-2017-1(79)-31-35) (дата звернення: 16.03.2024).
22. Ліба Н.С., Максименко Д.В., Головачко В.М. Собівартість продукції як економічна категорія. 2020. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7755/1/Cost%20of%20production_s_%20an_%20economic%20category.pdf (дата звернення: 10.03.2024)
23. Міценко Н.Г., Мизгала С.В. Собівартість продукції як економічна категорія та її місце серед витрат підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.4. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_4/129_Micenko_19_4.pdf (дата звернення: 10.03.2024).
24. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати» : Наказ М-ва фінансів України від 28.04.2006 р. № 415 : станом на 17 лют. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-06#Text> (дата звернення: 12.03.2024).

25. Про затвердження Типового положення з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості: Постанова Каб. Міністрів України від 26.04.1996 р. № 473 : станом на 16 трав. 2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473-96-п#Text> (дата звернення: 12.03.2024).

26. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства : навч. посібник. К. : Центр навч. літ-ри, 2003. 436 с.

27. Скрипник М. Особливості калькулювання за стадіями життєвого циклу. Економічний аналіз. 2020. Вип.6. С.334-337. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_6/skrypnyk.pdf

28. Скрипник М. Собівартість продукції як економічна категорія. Економічний аналіз. 2010. Випуск 7. С.331-339. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_7/skrypnyk.pdf (дата звернення: 10.03.2024).

29. Степаненко С.В. Економіка : навч. посібник, К. : КНЕІ, 2001. 306 с.

30. Товариство з обмеженою відповідальністю «БЕЛСТА» - #33578900 - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/33578900/finances> (дата звернення: 9.03.2024).

31. Точонов І.В., Наумова Л.О. Роль собівартості продукції у формуванні ціни. Збірник наукових праць ДонНАБА. 2017. №1(6). URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/2017-6/13.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

32. Фабрика взуття БЕЛСТА, взуття оптом від українського виробника. BELSTA. URL: <https://belsta.shoes/ua/> (дата звернення: 7.03.2024).

33. Фаріон В. Собівартість як економічна категорія та особливості її формування на підприємствах спиртової галузі. Економічний аналіз. 2010. №6. С.159-162 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/13167/1/farion.pdf> (дата звернення: 10.03.2024).

34. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства : навч. посібник. К. : Центр навч. літ-ри, 2002. 655 с.

35. Чубірка Г. І. Методи оптимізації витрат підприємства у ринкових умовах. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економіка.

2016. №2(6). С.118-124. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/2616/1/2-6-2-2016-20.pdf>(дата звернення: 14.03.2024).

36. Шумило Ю. О. Уточнення теоретичної сутності категорії витрат в управлінні підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2008. № 3. С. 117-119.

37. Як працюють прямі ефіри в TikTok. TikTok Help Center. URL: <https://support.tiktok.com/ua/live-gifts-wallet/tiktok-live/what-is-tiktok-live> (дата звернення: 01.05.2024).

38. Cost Concepts: Economic Costs, Opportunity Costs, Fixed Costs etc. Toppr-guides. URL: <https://www.toppr.com/guides/business-economics/theory-of-cost/cost-concepts/> (дата звернення: 13.05.2024).

39. Cost Concept. Unacademy. URL: <https://unacademy.com/content/cbse-class-11/study-material/accounting/cost-concept/> (дата звернення: 13.05.2024).

40. Mishan E. J., Quah E. Cost-Benefit Analysis. Sixth edition. | Milton Park, Abingdon, Oxon ; New York : Routledge, 2020. : Routledge, 2020. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351029780> (дата звернення: 13.05.2024).

ДОДАТКИ

Організаційна структура ТОВ «Белста»

