

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Ткаченко Крістіна Вячеславівна

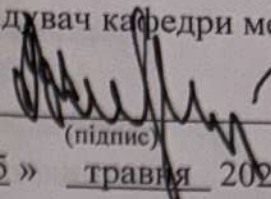
академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.	90	В.Я.Ш.	
Рецензент	Романюк Н.М.	90	В.Я.Ш.	
Нормоконтролер	Швець В.Я.	90	В.Я.Ш.	

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

(підпис) Швець В.Я.
« 05 » травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Ткаченко К.В. академічної групи 073-21-4

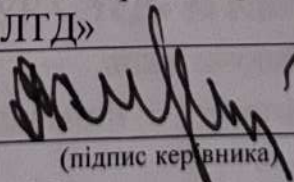
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СУРА ЛТД» в сучасному умовах господарювання	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Формування стратегії розвитку ТОВ «СУРА ЛТД»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано

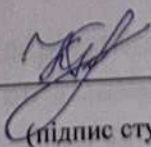

(підпис керівника)

Швець В.Я.

Дата видачі « 05 » травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 10 » червня 2025 року

Прийнято до виконання


(підпис студента)

Ткаченко К.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студентки групи 073-21-4
Ткаченко Крістіни Вячеславівни
НТУ «Дніпровська політехніка»

Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління якістю продукції
підприємства

СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, АЛЬТЕРНАТИВИ, ІНСТРУМЕНТИ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТ

Структура роботи: 69 сторінок комп'ютерного тексту; 11 рисунків;
20 таблиця; 46 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері
управління витратами підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних
рекомендацій у сфері управління витратами підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у
такому: розглянуто зміст, процес та напрями стратегічних альтернатив при
здійсненні стратегічного управління підприємством; досліджено місце
функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства; оцінено
механізм та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства;
здійснено аналіз металургійної галузі та ринку металевого цинку; визначено
загальну характеристику діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»; проаналізовано
конкурентне та ділове оточення підприємства; проаналізовано економічні
показники діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»; оцінено фінансові показники
діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»; обґрунтовано необхідність провадження заходів
щодо забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СУРА ЛТД»; впроваджено
стратегії розвитку в ТОВ «СУРА ЛТД» та оцінено її ефективність.

Методи дослідження – аналітичний (дослідно-статичний) метод,
коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення
даних.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для
використання на підприємствах металургійної галузі.

Сфера застосування – при обґрунтуванні рішень у сфері управління
витратами підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає у скороченні
матеріальних витрат, інших операційних витрат на 5% завдяки більш
ефективному використанню основних засобів, скорочення фінансових витрат на
5% та зменшення адміністративних витрат на 7%. Запропоновані заходи
дозволять ТОВ «СУРА ЛТД» отримати додатковий 94,7 тис. грн. фінансовий
результат.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-21-4

Dnipro University of Technology
Tkachenko Kristina Viacheslavivna

Substantiation of the effectiveness of decisions in the field of enterprise cost
management

STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, ALTERNATIVES,
STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS, EFFECT.

Structure: 69 printed pages; 11 figures; 20 tables; 46 references.

Object of development is the process of substantiating the effectiveness of decisions in the field of enterprise cost management.

The aim of the paper is theoretical substantiation and development of practical recommendations in the field of enterprise cost management.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the content, process and directions of strategic alternatives in the implementation of strategic management of the enterprise are considered; the place of functional strategies in the general strategy of enterprise development is investigated; the mechanism and tools of strategic management of enterprise development are assessed; the analysis of the metallurgical industry and the market of metallic zinc is carried out; the general characteristics of the activities of LLC "SURA LTD" are determined; the competitive and business environment of the enterprise is analyzed; analyzed the economic indicators of the activities of LLC "SURA LTD"; assessed the financial indicators of the activities of LLC "SURA LTD"; substantiated the need to implement measures to ensure the effective development of LLC "SURA LTD"; implemented development strategies in LLC "SURA LTD" and assessed its effectiveness.

Research methods are analytical (research-static) method, coefficient methods, comparative and qualitative analysis, tabular display of data.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use at enterprises of the metallurgical industry.

The scope of application is when substantiating decisions in the field of enterprise cost management.

The practical significance of the results obtained is to reduce material costs, other operating costs by 5% due to more efficient use of fixed assets, reduce financial costs by 5% and reduce administrative costs by 7%. The proposed measures will allow LLC "SURA LTD" to receive an additional 94.7 thousand UAH. financial result.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства	7
1.1 Зміст, процес та напрями стратегічних альтернатив при здійсненні стратегічного управління підприємством	7
1.2 Місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства	12
1.3 Механізм та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства	17
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СУРА ЛТД» в сучасному умовах господарювання	24
2.1 Аналіз металургійної галузі та ринку металевого цинку	24
2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»	33
2.3 Аналіз конкурентного та ділового оточення ТОВ «СУРА ЛТД»	34
2.4 Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»	41
2.5 Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»	50
3 Формування стратегії розвитку ТОВ «СУРА ЛТД»	61
3.1 Обґрунтування необхідності провадження заходів щодо забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СУРА ЛТД»	61
3.2 Впровадження стратегії розвитку в ТОВ «СУРА ЛТД» та оцінка її ефективності	63
Висновки	65
Перелік джерел посилань	70

ВСТУП

Зростання конкуренції на світових ринках, швидкі економічні зміни та поява інноваційних технологій є ключовими викликами сучасного бізнес-середовища. У цих умовах ефективне управління ресурсами набуває особливої ваги для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. Посилення глобальної конкуренції та зростання взаємозалежності ринків обумовлюють необхідність удосконалення системи управління витратами, яка стає вирішальною для підтримання конкурентоспроможності.

Одним із основних чинників, що визначають ефективність діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, є рівень та структура його витрат. Ризик, пов'язаний із витратами, є найбільш поширеним у сфері економіки, оскільки виникає переважно через нестабільність зовнішнього середовища. Водночас ризики мають як об'єктивну природу, пов'язану з дією незалежних від підприємця чинників, так і суб'єктивну, що проявляється через його особисте сприйняття ситуації, розробку можливих рішень, оцінку шансів їх реалізації та вибір оптимального варіанту з наявних альтернатив.

У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні підприємством ефективного механізму управління витратами, спрямованого на їх оптимізацію та мінімізацію ризику надмірних витрат. Управління витратами – це складний багаторівневий процес, який передбачає цілеспрямований вплив на їх рівень і структуру, а також включає облік, планування, аналіз та контроль, з метою досягнення бажаного результату та зниження ймовірності його недосягнення.

Діяльність підприємства відбувається в умовах необхідності вибору оптимального співвідношення між рівнем контролю та рівнем ризику, що є характерною ознакою фаз зростання. Такий вибір обумовлений тим, що неможливо одночасно максимально підвищити як контроль, так і темпи розвитку, адже ці напрями передбачають різні витрати для підприємства. З огляду на це, для досягнення вищої економічної ефективності підприємство

має впроваджувати системи управління витратами, засновані на поєднанні різноманітних інструментів і підходів.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій у сфері управління витратами підприємства.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

- розглянуто зміст, процес та напрями стратегічних альтернатив при здійсненні стратегічного управління підприємством;
- досліджено місце функціональних стратегій у загальній стратегії розвитку підприємства;
- оцінено механізм та інструменти стратегічного управління розвитком підприємства;
- здійснено аналіз металургійної галузі та ринку металевого цинку;
- визначено загальну характеристику діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»;
- проаналізовано конкурентне та ділове оточення підприємства;
- проаналізовано економічні показники діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»;
- оцінено фінансові показники діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»;
- обґрунтовано необхідність провадження заходів щодо забезпечення ефективного розвитку ТОВ «СУРА ЛТД»;
- впроваджено стратегії розвитку в ТОВ «СУРА ЛТД» та оцінено її ефективність.

Об'єкт розроблення роботи – процес обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства.

Предметом розроблення є теоретичні, методологічні та організаційно-економічні підходи до обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства ТОВ «СУРА ЛТД».

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що за проєктом передбачено

скорочення матеріальних витрат, інших операційних витрат на 5% завдяки більш ефективному використанню основних засобів, скорочення фінансових витрат на 5% та зменшення адміністративних витрат на 7%. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «СУРА ЛТД» отримати додатковий 94,7 тис. грн. фінансовий результат, що є позитивним фактом для діяльності підприємства. Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств металургійної галузі.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Система управління витратами підприємства на основі бюджетування та перспективи удосконалення

Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств гнучкості, здатності швидко адаптуватися до нових умов і впроваджувати сучасні підходи. Раціональне управління витратами сприяє збереженню технологічної переваги. Витрати, як економічна категорія, відображають обсяг використаних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів у процесі господарської діяльності, яка спрямована на отримання прибутку та підвищення добробуту власників. Водночас витрати можуть характеризуватися як зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зниження власного капіталу підприємства [38].

Витрати класифікують на поточні та довгострокові, що дозволяє глибше зрозуміти їхній вплив на фінансовий стан підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді [29] (рисунк 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація видів витрат підприємства [38]

Серед основних проблем, які ускладнюють ефективне управління витратами на підприємствах, можна виокремити такі: недостатній рівень прозорості витрат, що проявляється у відсутності або фрагментарному веденні обліку та візуалізації витрат; зростання витрат без належного контролю, обумовлене відсутністю ефективних механізмів моніторингу; дисбаланс між витратами на виробництво та якістю кінцевої продукції; непродуктивне використання ресурсів, яке не забезпечує очікуваного результату; відсутність належного контролю за діяльністю постачальників; недостатній рівень управління персоналом, що веде до зниження ефективності праці [38].

Ці проблеми можуть варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства та потребують індивідуального підходу до вирішення

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від якості управління, яка визначається своєчасним отриманням керівником достовірної інформації про стан об'єкта управління. Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат на підприємстві, а управлінську діяльність можна розглядати як інтегровану систему, що охоплює облік витрат і доходів, нормування, планування, контроль і аналіз, які забезпечують упорядкування інформації для прийняття ефективних управлінських рішень і координації дій, спрямованих на розвиток підприємства в майбутньому [12].

Стратегічний менеджмент, в свою чергу, передбачає створення системи важелів і механізмів, які формують нормативну основу функціонування підприємства, включаючи схеми управління, посадові інструкції, розподіл повноважень та інші регламентуючі документи з метою досягнення спільного результату [12].

Під системою управління витратами будемо розуміти сукупність дій, спрямованих на досягнення максимальної ефективності використання ресурсів за умов збереження або підвищення якості продукції (рисунок 1.2).

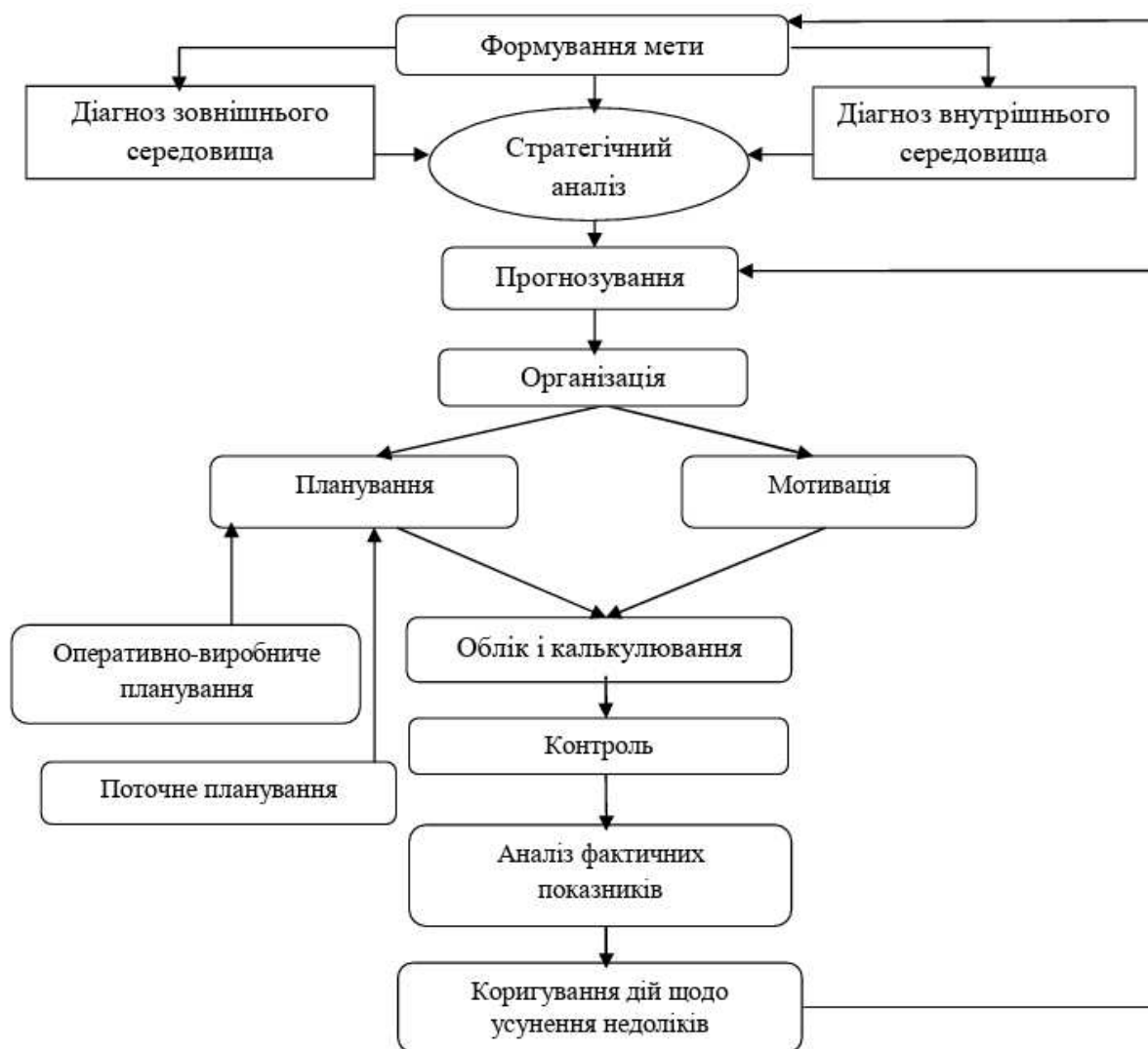


Рисунок 1.2 – Система управління витратами [12]

Управління витратами починається з чіткого формулювання мети. В умовах жорсткої конкуренції основною метою підприємства є забезпечення або зростання рівня рентабельності шляхом мінімізації витрат без зниження якості продукції. Досягти цього можливо через підвищення ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [12].

На етапі стратегічного аналізу виявляються як чинники, що перешкоджають розвитку підприємства, так і потенційні можливості. Для цього проводиться діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, яка дозволяє виявити сильні й слабкі сторони, а також оцінити можливі загрози й шанси. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу встановити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, інфраструктурою

та науково-технічними засобами. У свою чергу, аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити чинники, що позитивно або негативно впливають на діяльність підприємства. До таких факторів належать взаємовідносини з клієнтами, постачальниками, партнерами й конкурентами, а також соціальні, політичні й економічні умови в країні [12].

Відповідно до визначеної мети та з урахуванням результатів і пропозицій стратегічного аналізу здійснюється прогнозування, організація та планування діяльності підприємства. На стадії організації системи управління витратами важливим є встановлення центрів відповідальності. Так, до першого рівня може належати виробнича ділянка, до другого – виробничий підрозділ, третього – цех, а четвертого – саме підприємство. Для кожного з рівнів формується перелік витрат, на основі якого складаються відповідні бюджети. Кількість таких рівнів визначається структурою управління виробничою системою. У цей період здійснюється координація роботи підрозділів як у горизонтальному, так і у вертикальному напрямках, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію між тими, хто відповідає за різні ділянки виробництва, а також між доходами та витратами [12].

Планування передбачає прийняття рішень, спрямованих на реалізацію стратегічних напрямів розвитку підприємства у сфері витрат. Це охоплює розроблення оперативно-виробничих та поточних планів, які деталізують показники, закладені у стратегічному плані. Оперативно-виробниче планування забезпечує організацію стабільної щоденної роботи підприємства та його підрозділів і здійснюється в межах центрів відповідальності. Поточне планування необхідне для визначення у фізичних вимірниках квартальних і річних планів. Воно включає встановлення обсягів виробництва, потреби в обладнанні та матеріалах, темпів розвитку і розмірів витрат [12].

Деталізація стратегічного плану досягається шляхом бюджетування – процесу встановлення короткострокових завдань у рамках загальної довгострокової стратегії. Бюджет, згідно з визначеннями українських економістів, є планом формування й використання фінансових ресурсів для

забезпечення ефективної діяльності підприємства. Сам процес бюджетування – це технологія фінансового планування майбутніх операцій підприємства, яка включає облік доходів і витрат, оформлення результатів у формі бюджетів, а також забезпечує оперативний контроль за всіма показниками та процесами [12].

Формування всіх бюджетів ґрунтується на програмі збуту, яка містить заплановані обсяги продажу окремих видів продукції, визначає потреби у виробництві та рівень витрат на реалізацію продукції (рисунк 1.3).

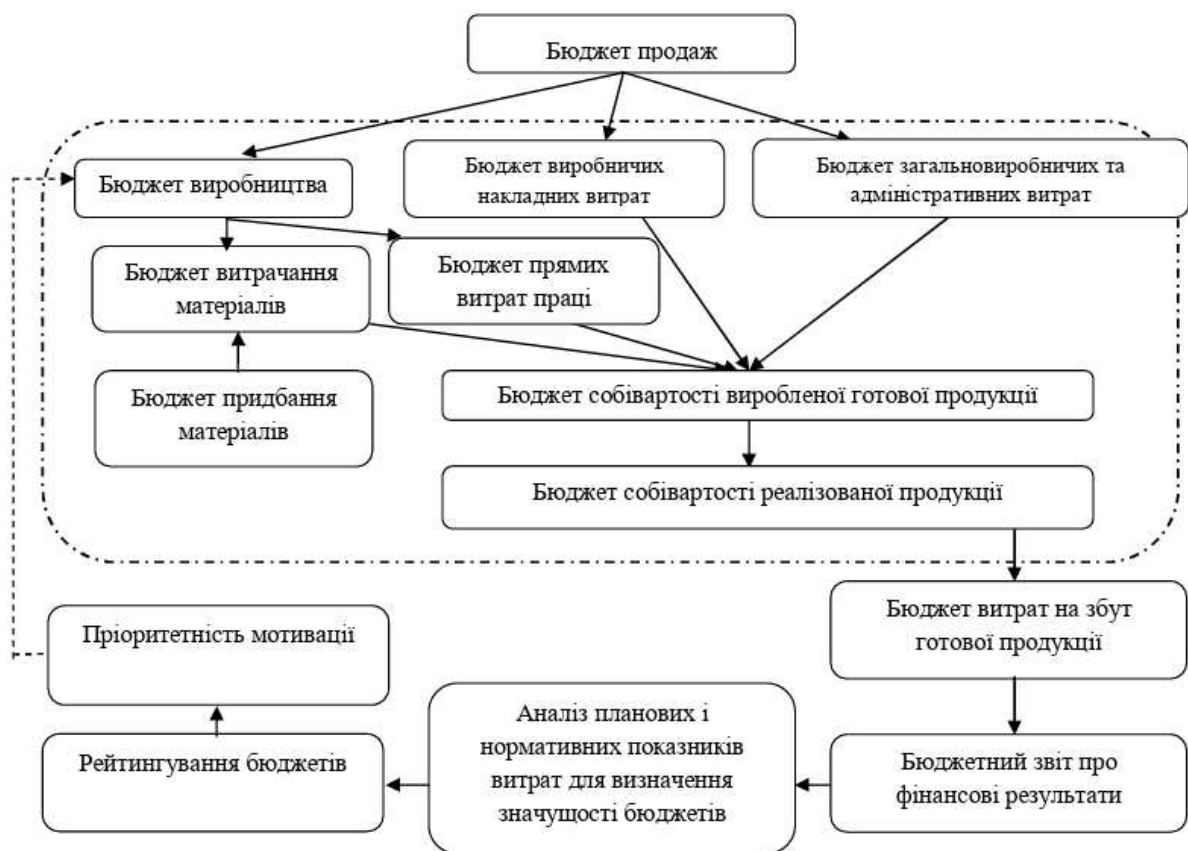


Рисунок 1.3 – Схема бюджетування [12]

Перспективи вирішення зазначених вище проблем наведено у таблиці 1.1.

Зокрема, серед головних труднощів можна виокремити низький рівень прозорості витрат, який можна усунути шляхом впровадження ефективної системи обліку та точного розмежування витрат за категоріями.

Неконтрольоване зростання витрат вимагає запровадження систем моніторингу та аналізу, створення детальних бюджетів, регулярного проведення аудитів і автоматизації процесів обліку [40].

Таблиця 1.1 – Перспективи та шляхи вирішення проблем системи управління витратами на підприємстві [38]

Проблеми управління витратами	Перспективи та шляхи вирішення
1	2
Недостатня прозорість витрат	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення системи обліку витрат. - чітке ідентифікування кожного виду витрат. - регулярний аналіз та аудит витрат. - впровадження програм з навчання персоналу щодо правил обліку. - використання системи kanban для візуалізації процесів та витрат. - впровадження логістичних підходів для оптимізації розподілу ресурсів та витрат.
Неконтрольоване збільшення витрат	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення системи моніторингу та аналізу витрат. - створення бюджетів та їх систематичне оновлення. - регулярний аудит і виявлення причин зростання витрат. - впровадження систем автоматизації обліку витрат. - використання системи kanban для оптимізації робочих процесів. - впровадження логістичних стратегій для ефективного управління запасами та постачанням.
Невідповідність вартості та якості	<ul style="list-style-type: none"> - знаходження оптимального балансу між вартістю та якістю. - застосування стратегій lean management для оптимізації процесів. - постійне вдосконалення процесів для оптимізації. - використання kanban для стеження за якістю виробничих процесів. - інтеграція логістичних систем для контролю якості та вартості продукції.
Непродуктивні витрати	<ul style="list-style-type: none"> - система внутрішнього аудиту та аналізу витрат. - виявлення та усунення непродуктивних витрат. - активна участь персоналу у виявленні витрат. - впровадження системи постійного моніторингу витрат. - використання kanban для визначення та управління непродуктивними етапами виробничого процесу. - застосування логістичних принципів для уникнення зайвих витрат на рух та обіг товарів.
Недостатній контроль над постачальниками	<ul style="list-style-type: none"> - ретельний відбір та оцінка постачальників. - переговори щодо умов постачання та постійний моніторинг ринку. - співпраця з декількома постачальниками для диверсифікації ризиків. - визначення альтернативних постачальників для виявлення

Кінець таблиці 1.1

1	2
	готовності до змін. - використання системи kanban для відстеження постачальницького ланцюга та ефективного управління постачанням. - імплементация логістичних методів для оцінки та контролю роботи постачальників.
Недостатній контроль над персоналом	- впровадження системи ефективного управління персоналом. - систематичні тренінги та розвиток компетенцій персоналу. - встановлення ключових показників ефективності для оцінки роботи персоналу. - створення мотиваційних програм для підвищення продуктивності праці і зменшення втрат часу.

Проблему невідповідності між вартістю та якістю продукції доцільно вирішувати шляхом пошуку балансу та впровадження підходу ощадливого управління виробництвом (lean management). Для зменшення непродуктивних витрат важливо налагодити систему внутрішнього контролю, ліквідувати зайві елементи у процесах та впровадити інструменти управління, зокрема систему Kanban. Посилення контролю за постачальниками і персоналом можливе за умови запровадження чітких критеріїв відбору постачальників, використання логістичних стратегій, а також ефективних підходів до управління персоналом. Важливу роль у цьому відіграє інтеграція логістичних рішень, які дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів і зменшити витрати [38].

1.2 Зміст, процес та етапи управління витратами підприємства

При управлінні витратами доцільно зосередити увагу на розкритті їх сутності, а також на відмінності з поняттям «затрати». Згідно з чинним законодавством, зокрема Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16, витрати визначаються як «...або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком його вилучення чи розподілу між власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені» [23].

Податковий кодекс України (п. 14.1.27) тлумачить витрати як сукупність витрат платника податків – у грошовій, матеріальній або нематеріальній формі – понесених у процесі здійснення господарської діяльності, які призводять до зменшення економічних вигод і, як наслідок, до зменшення власного капіталу (за винятком випадків вилучення або розподілу цього капіталу власником) [30].

Слід зазначити, що існує різниця у поглядах теоретиків та практиків щодо трактування понять «затрати» та «витрати». Це зумовлено передусім неоднозначністю у правовому регулюванні термінів, а також складністю перекладу запозичених понять із урахуванням їхньої економічної сутності. Загалом, розуміння співвідношення між цими категоріями можна поділити на три підходи. Один із них – синонімічний – зумовлений насамперед лінгвістичними труднощами перекладу термінів з іноземних джерел, що призвело до їх ототожнення [23].

Другий підхід до визначення розбіжності понять «витрати» та «затрати» ґрунтується на визнанні їх відмінності за економічною суттю. Наприклад, В.Г. Козак вважає, що термін «витрати» більш характерний для стадій виробництва та реалізації продукції (тобто під час списання), у той час як «затрати» переважно застосовуються в контексті придбання матеріальних ресурсів. Обидва терміни об'єднує те, що як витрати, так і затрати супроводжуються або зменшенням активів, або виникненням зобов'язань [15]. М. Ткаченко пропонує проводити розмежування між цими категоріями за такими критеріями, як вплив на капітал підприємства, рух ресурсів, порядок визнання та вплив на прибуток (таблиця 1.2). Автор визначає витрати як «...зменшення економічних вигод унаслідок вибуття і/або зниження вартості активів (грошових коштів, їх еквівалентів або іншого майна як у матеріальній, так і нематеріальній формі), а також зростання зобов'язань, навіть якщо це не супроводжується створенням активів, що в підсумку веде до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком вилучення або розподілу цього капіталу власниками)» [34].

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика понять «затрати» й «витрати» [34]

Затрати	Витрати
критерії порівняння:	
вплив на капітал підприємства	
не впливають на величину капіталу	призводять до зменшення капіталу
рух ресурсів	
ресурси використовуються всередині підприємства	відбувається передача (вибуття) ресурсів, що зменшує їх вартість або виникає зобов'язання перед іншою стороною з приводу передачі ресурсу
порядок визнання	
в момент використання ресурсу (активу)	в момент списання активу або зобов'язань, навіть якщо їх виникнення не призвело до створення активу
вплив на прибуток	
впливають на величину прибутку	впливають на величину прибутку

Погоджуємося з позицією В. Дерія, який наголошує на доцільності використання терміна «затрати» у випадках, коли йдеться про конкретні витрати часу (людино-години, людино-дні), матеріалів (у тонах, кілограмах, одиницях тощо) або фактичних грошових коштів, витрачених на придбання товарно-матеріальних цінностей [11]. Натомість категорія «витрати» трактується як більш узагальнююче поняття, що використовується у сучасній системі обліку відповідно до П(С)БО 16 «Витрати» [34]. Підтвердження такого бачення є у [7], де «витрати» визначаються як грошові кошти, витрачені на певні цілі, а «затрати» – як усе, що було витрачено.

Прихильники третього, суто теоретичного підходу, обмежуються вживанням лише терміна «витрати», вважаючи його єдиним, що достовірно відображає економічну суть явища. Так, у [3] наявні лише похідні форми слова «витрачувати», без згадок про «затрати». Подібної думки дотримується й О. Олійник, яка вважає доцільним вживання саме терміна «витрати», оскільки він закріпився в українській мові ще здавна. У свою чергу, термін «затрати», за її словами, вживався радше у значенні «втрата», «шкода» або «знищення» [27].

Отже, хоча у сучасній економічній літературі досі відсутній єдиний уніфікований підхід до трактування сутності та взаємозв'язку категорій

«затрати» і «витрати», більшість науковців і практиків розглядають «затрати» як показник у натурально-речовій формі, тоді як «витрати» – як вартісний показник [23].

Раціональне та ефективне використання ресурсів підприємства, що забезпечує максимальну віддачу витрат, значною мірою залежить від застосування відповідних методик і конкретних процедур управління. Управління витратами розглядається як динамічний процес управлінського характеру, що охоплює планування, організацію економного використання ресурсів, контроль за реалізацією виробничих планів і є складовим елементом загальної системи управління підприємством [6].

Основна мета управління витратами полягає не у їх безумовному скороченні, що може негативно вплинути на обсяги виробництва, а у забезпеченні більш ефективного використання наявних ресурсів, їх заощадженні та підвищенні рівня їх віддачі на всіх стадіях виробничого процесу [16].

Ключовими етапами системи управління витратами виступають: організація, планування ресурсного забезпечення, бюджетування та оцінка витрат, а також контроль за їх використанням (рисунок 1.4).

На етапі організації відбувається визначення основних компонентів плану управління витратами: зацікавлених сторін, методів і принципів управління, а також інструментів і джерел інформації, необхідних для моніторингу витрат [23].

Планування ресурсів охоплює визначення обсягів, строків і способів використання матеріальних і нематеріальних активів, персоналу, а також цифрових даних, зокрема хмарних обчислень. У цьому процесі широко застосовуються ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які дають змогу інтегрувати функції управління запасами, логістикою, дистрибуцією, обліком та оподаткуванням. Такі системи базуються на використанні єдиної або інтегрованої бази даних та включають сучасні технології, як-от штучний інтелект і інтернет речей, що сприяє підвищенню прозорості й ефективності

управління бізнес-процесами [23].

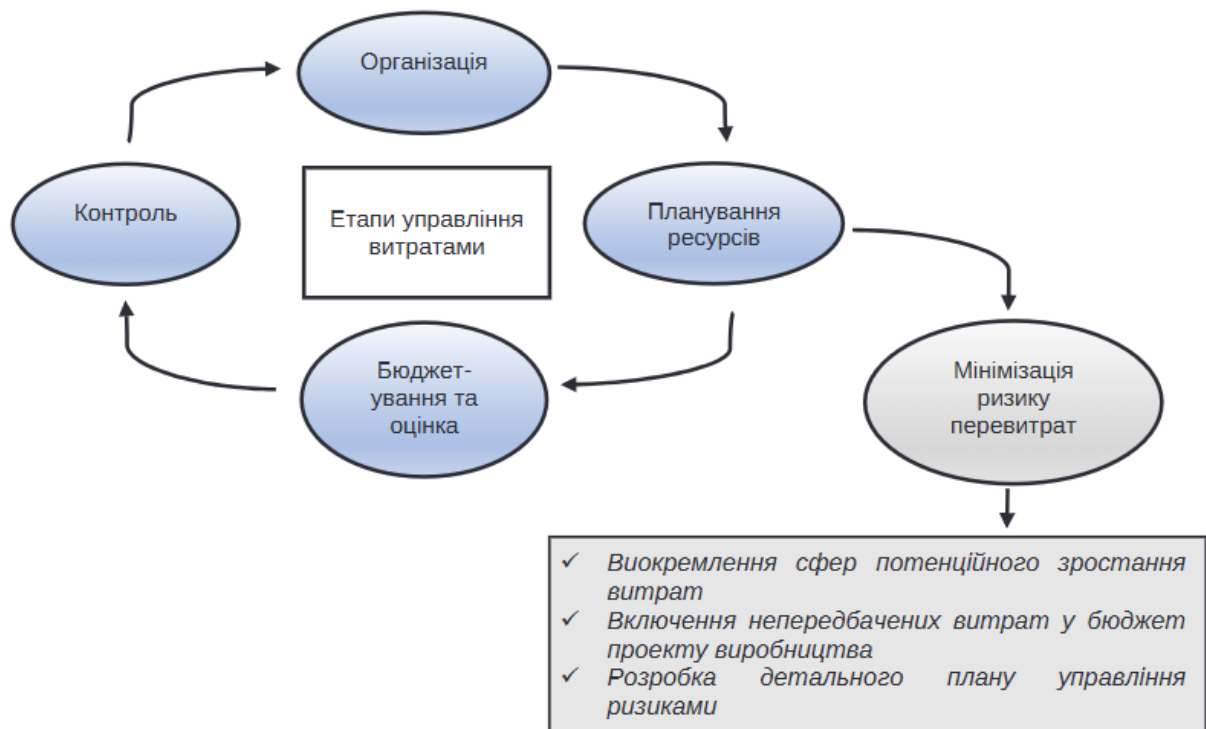


Рисунок 1.4 – Етапи управління витратами підприємства [43]

На цьому етапі також формуються спеціальні процедури, мета яких – зменшення ризику перевищення витрат (cost risk), що, як уже зазначалося, є найпоширенішим видом ризиків у господарській діяльності підприємств. Він полягає у ймовірності виходу за межі запланованого бюджету виробництва, що може бути наслідком недосконалого планування витрат або обсягів робіт. За даними дослідження, проведеного маркетинговим агентством PMI (Project Management Institute), 38% проектів у світі вийшли за межі запланованого бюджету, а 35% зазнали збитків унаслідок втрати частини бюджетних коштів [44].

Алгоритм зниження ризиків, пов'язаних із витратами, передбачає визначення потенційно ризикових сфер щодо зростання витрат, врахування можливих непередбачених витрат у бюджеті виробничого проекту, а також розроблення комплексного плану управління ризиками (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Алгоритм зниження ризиків, пов'язаних із витратами

Етап (пункт плану)	Характеристика (наповнення)
Визначення потенційних джерел зростання витрат	У межах системи управління витратами виділяють змінні, постійні та накладні витрати. Найбільш ризикогенними, як правило, є змінні витрати, тому особливу увагу слід приділяти точному розрахунку та плануванню таких складових, як заробітна плата, вартість матеріалів і обладнання
Урахування непередбачуваних витрат у бюджеті проекту	Оскільки в процесі реалізації проекту можливі неочікувані обставини, як-от затримка у завершенні виробничих робіт, що веде до зростання накладних витрат і витрат на оплату праці, доцільним є включення резервів на такі витрати в загальний бюджет. Це дозволяє зменшити негативний вплив непередбачених подій на фінансовий результат проекту
Формування деталізованого плану управління ризиками	Цей етап спрямований на виявлення, аналіз, зниження потенційних ризиків і визначення їхніх граничних значень. Визначення допустимого рівня ризику сприяє їх ранжуванню за пріоритетністю, що дозволяє сконцентрувати зусилля на найбільш критичних загрозах

Рисунок 1.5 демонструє врахування ймовірності виникнення непередбачуваних витрат у бюджеті проекту.

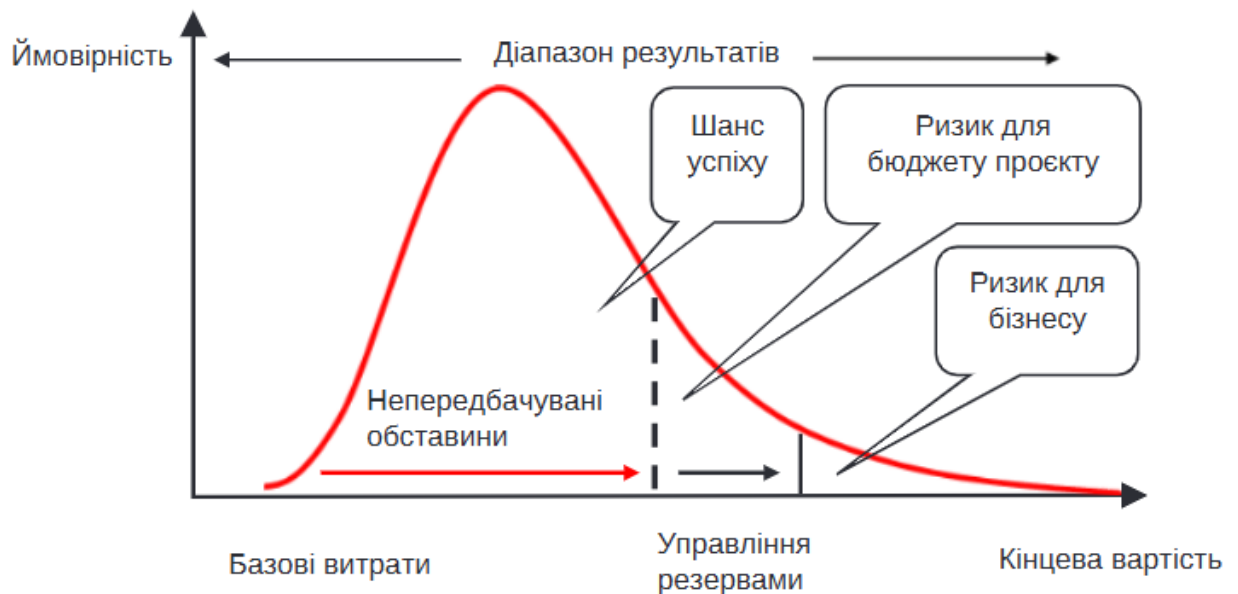


Рисунок 1.5 – Урахування ймовірності виникнення непередбачуваних витрат у бюджеті проекту [42]

Зазначений підхід до управління ризиками відображено в американському стандарті «COSO ERM 2017» та міжнародному стандарті

ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків. Принципи та настанови». У межах плану управління ризиками також передбачається створення реєстру ризиків і плану дій у разі настання непередбачених обставин [41].

У процесі планування ресурсного забезпечення використовується також WBS (Work Breakdown Structure) – базова ієрархічна структура, яка поділяє проєкт на дрібніші, легше керовані елементи. WBS має кілька рівнів: ціль проєкту, ключові результати, проміжні результати та інженерні пакети – найдрібніші одиниці структури, що містять конкретні завдання, необхідні для досягнення результатів вищого рівня. Кожен наступний рівень WBS містить більш детальну інформацію про проєкт. Після завершення її розроблення, структура узгоджується всіма зацікавленими сторонами і стає основою для подальшого планування та управління витратами [45].

Етап бюджетування та оцінки витрат охоплює складання бюджету проєкту виробництва. У процесі уточнення його обсягу та розподілу ресурсів бюджетні розрахунки набувають більшої точності. Для порівняльного аналізу поточного проєкту з попередніми застосовуються два підходи до оцінки – «зверху вниз» та «знизу вгору». У першому випадку керівництво підприємства самостійно оцінює витрати й визначає тривалість реалізації проєкту. У другому – кожна команда чи підрозділ формує оцінку бюджету й термінів виконання своєї частини роботи, на підставі чого керівництво формує загальні показники проєкту [23].

Етап контролю витрат полягає у постійному моніторингу та аналізі витрат протягом усього періоду реалізації проєкту. Це передбачає використання інформації, наданої підрозділами, аналіз причин відхилення фактичних витрат від запланованих, вжиття відповідних заходів для компенсації перевитрат, а за необхідності – обмеження бюджету [23].

Таким чином, система управління витратами є багаторівневим механізмом, що включає облік, аналітичну діяльність, планування витрат за їх видами, а також контроль за їх рівнем і впливом на загальні результати діяльності підприємства. Вона також передбачає розробку підходів до

ефективного використання ресурсів і впровадження мотиваційних інструментів для стимулювання працівників до оптимізації витрат [23]. Основною метою застосування такої системи є мінімізація ризиків перевитрат шляхом якісного планування роботи всіх функціональних підсистем підприємства .

1.3 Інноваційні підходи до управління витратами підприємства

Інноваційний підхід до управління витратами підприємства, орієнтований на контроль, доцільно застосовувати для точного врахування та зниження витрат. Зокрема нормативний метод, орієнтований на врахування ризику, передбачає використання методів, спрямованих на максимізацію доходів, таких як облік за неповною собівартістю, метод прямого обліку тощо [14].

В сучасних умовах витрати виробництва як економічна категорія виступають одним із ключових індикаторів ефективності операційної діяльності. Система управління витратами має забезпечувати планування, облік, контроль, аналіз та регулювання витрат з метою зменшення продуктивних витрат [20].

Серед переваг ефективної системи управління витратами можна виділити [14]:

- 1) забезпечення конкурентоспроможності продукції завдяки зниженню витрат і, відповідно, цін;
- 2) отримання достовірної інформації щодо собівартості окремих видів продукції та їхньої ринкової позиції;
- 3) можливість використання гнучких механізмів ціноутворення;
- 4) надання об'єктивних даних для бюджетного планування;
- 5) оцінка ефективності діяльності підрозділів у фінансовому аспекті;
- 6) прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

До складу системи управління витратами входять: нормування

ресурсних витрат, планування витрат за окремими видами, контроль за їх рівнем, облік та аналіз витрат, оцінка їх впливу на результати діяльності, ідентифікація факторів економії ресурсів, а також формування системи мотивації персоналу до контролю та зниження витрат, включаючи матеріальне стимулювання за економію ресурсів [21].

Модель управління витратами є ієрархічною та охоплює три рівні [14]:

1) рівень підприємства в цілому, де головними цілями виступають мінімізація витрат і максимізація прибутку;

2) рівень підрозділів (центрів витрат), де цілі відрізняються залежно від функцій. Виробничі підрозділи прагнуть ефективного завантаження потужностей, раціонального використання ресурсів і мінімізації накладних витрат. Допоміжні підрозділи підвищують рентабельність через скорочення накладних витрат. Адміністративні підрозділи, як джерела накладних витрат, можуть переслідувати різні цілі – від організаційних до соціальних;

3) рівень виробів, де основним орієнтиром є максимізація рентабельності, а також контроль за витратами, якістю тощо.

Таким чином, управління витратами як багаторівнева система спрямоване на оптимізацію витратоємності діяльності підприємства відповідно до обраної стратегії. Виходячи зі стратегічних пріоритетів, суб'єкт господарювання може обрати напрям розвитку – акцент на ризиковану, інтенсивну діяльність або на посилення контролю за процесами.

За умов реалізації стратегії ризику підприємство розширює виробництво через нові капіталовкладення та збільшення обсягів, що супроводжується зростанням виробничих витрат [21]. Натомість стратегія контролю передбачає зростання невиробничих витрат, пов'язаних з управлінням виробничими процесами (рисунок 1.6).

У випадку, коли підприємство реалізує політику підвищення контролю, необхідним є вибір оптимальних методів калькулювання, що відображають повний обсяг витрат (наприклад, нормативний метод), а також ефективних підходів до розподілу невиробничих витрат [14].

У ризикованих умовах підприємства орієнтуються на прибутковість, дохід і завоювання ринку. Для досягнення цих цілей важливо ефективно обліковувати та розподіляти витрати, зокрема за методами неповної собівартості («директ-костинг») тощо. Ринкове середовище вимагає постійної внутрішньої й зовнішньої інформації про витрати, собівартість, обсяги виробництва, відхилення від нормативів та результати реалізації продукції [14].

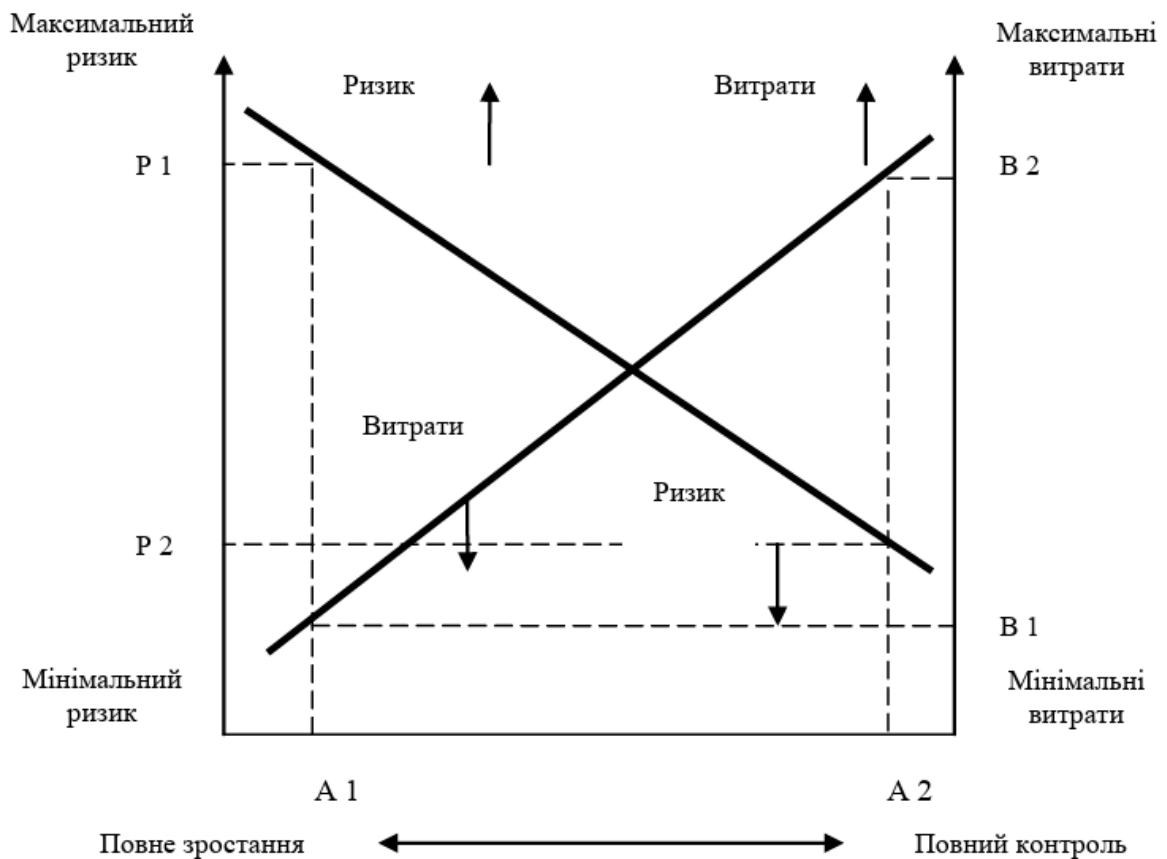


Рисунок 1.6 – Співвідношення між рівнем ризику та величиною витрат у процесі управління розвитком суб'єкта господарювання [14]

Методи аналізу витрат і прибутку залежать від облікової політики підприємства, способу включення витрат до собівартості, а також від типу виробництва та обраної стратегії. Основними етапами калькулювання є: формування виробничих витрат, обрахунок витрат звітного періоду, розрахунок собівартості одиниці продукції. Методи калькулювання

поділяються за технологічним процесом (позамовний, попередільний), об'єктами калькуляції (деталь, виріб тощо) та способом збирання інформації (нормативний, прямий облік, облік за неповною собівартістю) [14].

Позамовна система ефективна при виробництві унікальної продукції (меблі, кораблі), а процесна – для масового виробництва (цегла, асфальт). Розподіл непрямих витрат (за часом роботи устаткування, зарплатою, обсягом виробництва, прямими витратами тощо) є складною частиною обліку. При стратегії «контролю» варто прагнути до вирівнювання рентабельності продукції [14].

Метод прямого обліку орієнтований на аналіз фактичних витрат, але не забезпечує поточного контролю. Натомість нормативний метод дає змогу порівнювати фактичні витрати з нормативами, виявляти й усувати відхилення [14].

Система «директ-костинг» включає у собівартість лише змінні витрати, а постійні списуються з виручки. Це дозволяє краще аналізувати прибуток, оперативно ухвалювати рішення, ефективніше контролювати витрати та планувати ціни. Вона забезпечує високу інтеграцію обліку, аналізу та управлінських рішень, дозволяючи гнучко реагувати на зміни в обсягах виробництва й рентабельності. Переваги включають точність розрахунків, простежуваність прибутковості продукції, зручність фінансового планування та оцінку ефективності діяльності підрозділів [14].

Основні параметри витратоутворення з урахуванням стратегій «ризик» та «контролю» подані у таблиці 1.4.

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що аналіз системи управління витратами виявляє низку основних проблем, які заважають ефективному використанню фінансових ресурсів на підприємстві. До таких належать відсутність прозорості у витратах, неконтрольоване зростання витрат, невідповідність між витратами та якістю, непродуктивне використання ресурсів, а також слабкий контроль над постачальниками і персоналом. Можливі шляхи удосконалення системи управління витратами

включають розвиток інтегрованих систем управління, що поєднують елементи бюджетування, логістики та внутрішнього аудиту; застосування сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики даних, для оптимізації управлінських процесів і зниження витрат; створення стратегій логістичного управління ланцюгами постачання й оптимального розподілу ресурсів; дослідження впливу зовнішніх чинників для підвищення адаптивності; розробку навчальних програм для персоналу, спрямованих на ефективне застосування систем управління витратами та логістичних рішень.

Таблиця 1.4 – Основні параметри витратоутворення з урахуванням стратегій «ризик» та «контролю» [14]

Параметр	Стратегія «ризик»	Стратегія «контролю»
1 Індикатори розвитку	Прибуток, дохідність	Рівень рентабельності, витрати на одиницю продукції
2 Методи калькулювання витрат	Прямий облік витрат «Директ-костинг»	Нормативний
3 Повнота включення витрат у собівартість	Неповний облік витрат	Повний облік витрат
4 Мета методу розподілу невиробничих витрат	Підвищення рівня прибутку	Вирівнювання рівня рентабельності виробництва різних продуктів, цільове зниження витратоємності

Упровадження зазначених підходів може сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

В сучасній науковій і практичній площині не сформовано єдиного підходу до трактування понять «затрати» й «витрати», що пов'язано з відсутністю чіткого розмежування між ними у чинній нормативно-правовій базі та складністю перекладу спеціалізованої економічної термінології. Найбільш поширеним є погляд, відповідно до якого «затрати» розглядаються як натурально-речовий показник, а «витрати» – як вартісний. Управління витратами становить важливу складову системи управління підприємством. Завдяки цій системі здійснюється організація, планування ресурсів, бюджетування, оцінювання та контроль витрат. Її функціонування

спрямоване на оптимізацію витрат, а її ефективність зростає, якщо темпи збільшення виробництва та прибутку перевищують темпи зростання витрат. Важливою умовою дієвості цієї системи є використання достовірної та актуальної інформації на всіх її рівнях, що дозволяє якісно обґрунтовувати планові та нормативні витрати й, відповідно, знижувати ймовірність перевитрат.

Управління витратами насамперед зосереджується на їх раціоналізації, однак це не повинно погіршувати якість продукції чи знижувати ефективність виробничих процесів. Тому питання скорочення витрат розглядаються комплексно – у взаємозв'язку з ключовими показниками ефективності діяльності підприємства. Управління витратами вважається результативним тоді, коли зростання обсягів виробництва та прибутку випереджає темпи зростання витрат. Як багаторівневий процес, управління витратами охоплює оптимізацію витратоємності діяльності підприємства відповідно до його стратегічних цілей. У межах стратегії «контролю» доцільно застосовувати методи, що забезпечують точний облік і скорочення витрат (нормативний метод тощо), тоді як у межах стратегії «ризик» доцільно орієнтуватися на методи, що сприяють зростанню доходів (облік за неповною собівартістю, метод прямого обліку тощо).

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «СУРА ЛТД» В СУЧАСНОМУ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1 Аналіз стану металургійної галузі України в умовах війни

Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) є однією з ключових галузей економіки України. У довоєнний період, станом на січень 2022 р., його частка перевищувала 25% у загальному обсязі промислового виробництва та складала майже 34% в експорті товарів. Потужна база металургійних підприємств дозволяла Україні зберігати значні позиції на світовому ринку чорних металів: зокрема, країна посідала 13 місце у світі за обсягами виплавки сталі та чавуну, а серед країн близького зарубіжжя – друге місце [19].

Металургія, а особливо виробництво металопрокату, має для України стратегічне значення: це одні з найприбутковіших підприємств і головні постачальники валютних надходжень. Дослідження стану ринку металопрокату дозволяє виявити як сильні сторони, так і проблеми розвитку галузі, що, у свою чергу, дає змогу сформувати шляхи для зміцнення ресурсного потенціалу підприємств, адже металопрокат є основою для таких галузей, як машинобудування, будівництво й інженерія [32].

До початку повномасштабної агресії РФ на території України вітчизняні металопрокатні виробниці виготовлялися переважно на великих комбінатах повного циклу. Основні з них функціонували у Маріуполі, Дніпрі, Кам'янському, Запоріжжі та Кривому Розі – у регіонах, які або потрапили під тимчасову окупацію, або розташовані поблизу зони бойових дій [32].

Стан внутрішнього ринку металу в Україні можна розглядати як своєрідний показник загального економічного стану. Втім, війна суттєво трансформувала його роботу та змінила попит на металопродукцію. Основні проблеми, з якими стикнулися підприємства галузі [32]:

1) фізичне знищення або пошкодження виробничих потужностей, що призвело до повної або часткової зупинки діяльності;

2) відсутність оборотного капіталу через зупинення процесу відшкодування ПДВ експортерам унаслідок припинення роботи системи його адміністрування та Єдиного реєстру податкових накладних. Лише в другій половині 2022 р. процес поступово відновився, однак деякі підприємства були змушені звертатися по фінансову допомогу до міжнародних інституцій;

3) обмеження логістики внаслідок морської блокади: майже 65% експорту галузі здійснювалось морем;

4) енергетичний дефіцит, спричинений ударами по критичній інфраструктурі, що змусив металургійні підприємства працювати в режимі економії в межах наданих квот на електроенергію;

5) зростання фіскального навантаження на підприємства ГМК через прийняття законопроекту №5600, який змінив механізм обчислення рентної плати за користування надрами (видобуток залізної руди) та підвищив ставку податку на викиди CO₂. За оцінками GMK Center, це коштуватиме галузі близько \$650 млн, що значно збільшить собівартість продукції й послабить її конкурентоздатність на міжнародних ринках.

За [13], у 2022 р. обсяг ринку металопрокату в натуральному виразі знизився на 55% і становив 2 млн тн. У грошовому вимірі спад був дещо меншим – 46%, що частково компенсувалося різким падінням курсу гривні в другій половині року. У національній валюті середні ціни зросли на 25%, тоді як у доларовому еквіваленті – на 5%. Основною причиною зростання цін у валюті стало різке підвищення вартості металу на світовому ринку в першій половині 2022 р. після початку війни, а також порушення ланцюгів постачання в Україні. Санкційний тиск спричинив частковий вихід рф з ринків ЄС і Туреччини. У 2022 р. в Україні було виплавлено лише 6,3 млн тн сталі – третина від рівня попереднього року. Причому більшість обсягів (58%) було вироблено у першому кварталі. Виробництво прокату також скоротилося на 72 %, сягнувши 5,4 млн тн [46].

У таблиці 2.1 наведене загальне світове виробництво сирової сталі за 2021–2022 рр.

Таблиця 2.1 – Загальне світове виробництво сталі за 2021–2022 рр. [32]

Країни (місце в світовому рейтингу)	2021 р., млн тн	2022 р., млн тн	Зміна %, 2022/2021
Китай (1)	1034,7	1013,0	-2,7
Індія (2)	118,2	124,7	5,5
Японія (3)	96,3	89,2	-7,4
США (4)	85,8	80,7	-5,9
Південна Корея (6)	70,4	65,9	-6,5
Німеччина (7)	40,2	36,8	-8,4
Туреччина (8)	40,2	35,1	-8,4
Італія (11)	24,4	21,6	-11,6
Україна (25)	21,4	6,3	-70,7

У 2022 р. Україна вибула з числа п'ятнадцяти найбільших виробників сталі у світі, опустившись із 14-го на 25-е місце. Близько 10% загального обсягу інвестицій в Україну припадає на гірничо-металургійний комплекс (ГМК), що щороку забезпечує щонайменше 1 млрд дол. США, тобто близько 30% усіх капіталовкладень у промисловість. ГМК має системоутворююче значення, тому в усьому світі цей сектор активно підтримується [32] (рисунок 2.1).

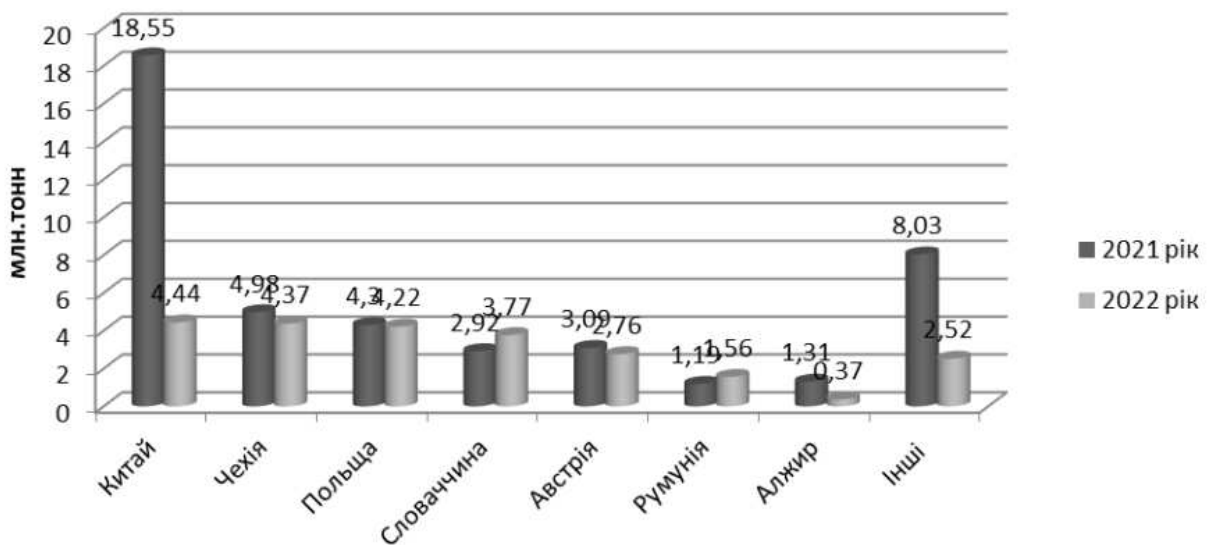


Рисунок 2.1 – Експорт залізорудної продукції України за 2021–2022 рр. [32]

Металургійна галузь України орієнтована переважно на експорт. Залізорудна продукція традиційно входить до трійки основних товарів у зовнішній торгівлі як за обсягами, так і за вартістю. У 2021 р. на неї припадало 10% експортної виручки країни. Проте у 2022 р. її обсяги суттєво зменшилися через те, що пріоритетними стали поставки агропродукції – кукурудзи та соняшникової олії – в рамках «зернової угоди», яка не передбачала транспортування руди. У підсумку експорт залізної руди зменшився майже вдвічі – до 24 млн тн, а валютна виручка скоротилася до 2,9 млрд дол., що становило 7% експортних надходжень України [32].

Постачання плоского металопрокату з України у 2022 р. склало лише 1,63 млн тн, що на 73% менше, ніж у попередньому році. Доходи від його експорту впали на 73,5%, до 1,35 млрд дол. Обсяг експорту довгомірного прокату зменшився на 59,7% – до 748,95 тис. тн, а виручка знизилась на 55%, до 693,53 млн доларів [4].

Основним споживачем металопродукції залишається будівельна галузь, яка забезпечує близько 68% внутрішнього споживання. За [10], попит у секторі будівництва та на ринку металокопонувань зменшився на 70–75%. Згідно з інформацією РНБО, обсяг завершеного будівництва в першому півріччі 2022 р. зменшився у 2,1 раза порівняно з аналогічним періодом минулого року. У зв'язку з цим більшість будівельних компаній призупинили реалізацію багатьох проєктів, зосередившись на завершенні вже майже готових об'єктів (із рівнем готовності понад 80%). На цих етапах будівництва потреба у металі мінімальна, оскільки виконуються переважно внутрішні роботи [32].

Серед споживачів металопродукції, які залишились відносно стабільними, експерти виокремлюють машинобудування (особливо у сфері оборонних замовлень і сільгосптехніки), агропромислові підприємства та компанії харчової галузі – переважно в період із літа до осені, коли почалися роботи з відновлення інфраструктури у регіонах, постраждалих від бойових дій. Попри це, такі галузі, як машинобудування, виробництво труб і ГМК

загалом, у 2022 р. скоротилися на 52–58%, що є майже ідентичним рівню падіння на ринку металопрокату [32].

Після зникнення з ринку продукції металургійних гігантів – «Азовсталі» та ММК імені Ілліча – на українському ринку виник дефіцит певних видів металопродукції, зокрема товстолистової сталі понад 10 мм. Через декілька місяців після початку повномасштабної війни проблема нестачі цієї продукції стала очевидною, а питання імпорту дефіцитного металу – актуальним [1].

Однією з найгостріших проблем для металургійних підприємств став збут, який значно ускладнився через блокування морських портів. Це змусило керівництво компаній шукати альтернативні шляхи та перебудовувати існуючі логістичні ланцюги. Після початку війни близько 90% поставань матеріально-технічних ресурсів перейшло на залізничний транспорт. Від травня 2022 р., після деокупації півночі України, почалося поступове відновлення автоперевезень, однак вартість автомобільної логістики зросла на 150% [32].

Однією з ключових умов для відновлення сталевих галузі у 2022 р. є розблокування портів для експорту сировини, напівфабрикатів та готової продукції. Наразі єдиний наявний шлях експорту – залізничний, який не в змозі задовольнити повний обсяг потреб і є набагато дорожчим за морське транспортування [32].

У перспективі повоєнного відновлення країни потреба в металопродукції буде суттєвою. Однак, з огляду на джерела фінансування (міжнародні кредити, гранти), існує ймовірність, що партнери наполягатимуть на використанні власної продукції або надаватимуть допомогу у вигляді готових виробів. Наприклад, «Укрзалізниця» уклала угоду з французькою компанією Saarstahl Rail на постачання 20 тис. тн рейок на суму 37,6 млн євро для відновлення 150 км колій. Проект фінансується за підтримки уряду Франції. Також підписано угоди зі Швейцарією на постачання рейкових скріплень, а з французькою компанією Matiere – на

поставку мостових конструкцій вартістю близько 25 млн. євро. Мостові конструкції для України також нададуть Чехія, Швеція та Норвегія [32].

У результаті українські металурги можуть бути частково усунені від участі в реалізації державних програм із відновлення. Водночас підприємства групи «Метінвест», зокрема «Запоріжсталь», наприкінці 2022 р. освоїли виробництво 24 нових видів металопродукції. Основні напрями – забезпечення потреб у відновленні інфраструктури та постачання прокату українським автовиробникам [32].

Щоб зміцнити свою стійкість у складних умовах, підприємства галузі мають діяти за кількома напрямками, наведеними в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Напрями зміцнення стійкості металургійних підприємств

Напрямок	Характеристика
Оперативне пристосування до нових умов	Компанії мають швидко адаптуватися, змінювати енергетичну інфраструктуру та шукати нові технологічні рішення
Вихід на нові ринки	Виробники металопродукції повинні отримувати європейські сертифікати відповідності та переорієнтувати експорт на країни ЄС
Зміна клієнтської бази	Через війну багато споживачів відтермінували закупівлі, а згодом повернулися до них після стабілізації ситуації. Особливу роль відіграло перенесення виробничих потужностей у західні регіони. Слід активізувати виробництво продукції, на яку зберігається високий попит – катанки, трубного та плоского прокату
Компенсація внутрішнього дефіциту	Брак українського металопродукату частково перекривається імпортом з Польщі, Чехії, Німеччини, Словаччини, Португалії та Туреччини. Приблизно 90% продукції, що зникла з ринку, була замінена іноземною – гарячекатаними листами, швелером, двотаврами та рейками
Подолання логістичних труднощів	Через заблоковані чорноморські порти компанії переорієнтувалися на порти Гданська, Гдині, Роттердама та Гамбурга. Важливу роль у перевезеннях почали відігравати українські дунайські порти, через які надходить продукція з Туреччини

Одним із позитивних зрушень наприкінці 2022 р. стало покращення автомобільної логістики після початкових труднощів, що дозволило збільшити обсяги автоперевезень до Європи та стабілізувати їхню вартість.

Важливою умовою для відновлення металургійного сектора залишається можливість розширення дії зернової угоди на експорт

металопродукції. Проте через складнощі перемовин навіть щодо зернових поставок є сумніви щодо відкриття портів до завершення війни [32].

Необхідно уникати заміщення вітчизняної металопродукції імпортною, якщо українські виробники спроможні забезпечити відповідний рівень постачання. Компанії готові долучитися до відновлення інфраструктури, однак потребують законодавчих рішень про пріоритет внутрішнього виробника як на національному, так і на міжнародному ринку.

Серед проблем, які виникли у діяльності металургійних торгових домів через війну, варто відзначити [32]:

- 1) закриття більшості представництв на сході України;
- 2) складнощі з логістикою, включно з нестачею пального та його зростанням у ціні;
- 3) масовий виїзд працівників за кордон;
- 4) мобілізація значної частини персоналу;
- 5) проблеми з електропостачанням;
- 6) втрата ділових партнерів.

Ці виклики змусили компанію оперативно ухвалювати рішення щодо змін у структурі управління та стратегічних планах. У результаті вдалось стабілізувати роботу підприємства і реалізувати такі заходи [13]:

- переміщення частини складів і продукції до безпечніших регіонів заходу України,
- пошук нових кадрів із внутрішньою мотивацією,
- закупівля генераторів для забезпечення безперебійної роботи,
- організація гуманітарної підтримки місцевому населенню на базі підприємства, що позитивно позначилось на іміджі компанії,
- залучення іноземних інвесторів.

До початку широкомасштабного вторгнення вітчизняні металургійні компанії мали амбітні плани розвитку, однак уже за місяць головною метою стало збереження роботи на вцілілих об'єктах. Гірничо-металургійний комплекс України зумів утримати працездатність на рівні 15–30% завдяки

підтримці західних партнерів, які надали доступ до своїх портів та пом'якшили торгові обмеження [32].

Серед найбільш реалістичних напрямів подальшої підтримки галузі – збереження пільгових умов експорту української продукції, зокрема знижених митних ставок [32].

2.2 Загальна характеристика діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»

ТОВ «СУРА ЛТД» було створено 31.08.1992 р., з метою об'єднання вітчизняного потенціалу провідних фахівців трубної та металургійної промисловості, для розробки та впровадження наукомістких та перспективних технологій з виробництва безшовних та зварних труб для підприємств ВПК та атомного машинобудування [28].

Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація нержавіючих, титанових та інших труб, а також розробка та впровадження наукомістких інноваційних проектів із неодмінним дотриманням екологічних вимог.

Виробничі потужності ТОВ «СУРА ЛТД» розташовані у промисловій зоні м. Дніпра, із площею земельної ділянки ~ 0,75 га. На території, що охороняється, розташовані дві промислові будівлі: склад готової продукції та виробничий цех (рисунок 2.2).

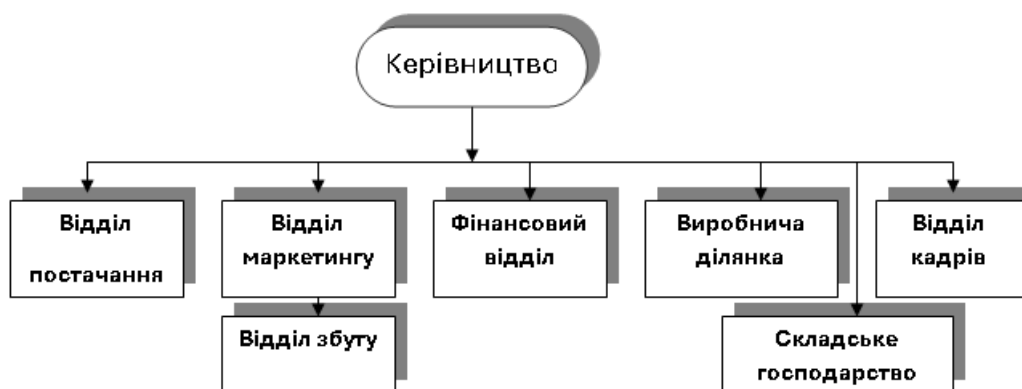


Рисунок 2.2 – Функціональна організаційна структура ТОВ «СУРА ЛТД»

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ «СУРА ЛТД»

Складова	Зміст	Напрямок впливу	Вага	Бали	Оцінка
Р	– Слабка підтримка держави бізнесу у кризових умовах	↓	0,025	8	-0,2
	– Військова агресія РФ	↓	0,05	6	-0,3
	– Порівняно невисока податкове навантаження	↑	0,075	9	0,675
	– Вплив політики на бізнес	↑	0,025	4	0,1
	– Недовіра суспільства до влади та її органів	↓	0,025	9	-0,225
					0,05
Е	– Рівень безробіття	↓	0,025	7	-0,175
	– Підвищення мінімальної заробітної плати	↑	0,025	5	0,125
	– Динаміка валютних курсів	↓	0,15	8	-1,2
	– Рівень попиту	↑	0,1	7	0,7
	– Інфляція	↓	0,05	8	-0,4
					-0,95
S	– Еміграція працездатного населення	↓	0,025	7	-0,175
	– Високий рівень професійної підготовки кадрів	↑	0,05	8	0,4
	– Зростання доходів населення	↑	0,05	6	0,3
	– Рівень умов праці	↑	0,025	5	0,125
					0,65
Т	– Оновлення технологій виробництва	↑	0,15	8	1,2
	– Розвитку економічної діяльності за допомогою інтернет-технологій	↑	0,1	9	0,9
	– Поява нових більш ефективних технологій	↑	0,05	6	0,3
					2,4
Всього			1		2,15
Примітка: оцінка проводиться за десятибальною шкалою					

Матриця БКГ, яку було отримано для ТОВ «СУРА ЛТД» є достатньо збалансованою. Ми бачимо, що такі групи товарів як 3 – труби з тугоплавких металів та 5 – труби з дисперсійно-твердівних сплавів потрапили до «Диких кішок», при цьому «Зірками» є 1 – труби сталеві та 4 – труби з тугоплавких металів, «Дійною короною» – 6 – труби титанові, але постійну увагу треба приділяти групі 2 – труби латунні та мідні, оскільки вони потрапили до категорії «Собаки», за товарами з цієї категорії необхідно постійно слідкувати та мінімізувати витрати на дані товари.

Таблиця 2.4 – Формування стратегічних напрямів за результатами SWOT-аналізу ТОВ «СУРА ЛТД»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ul style="list-style-type: none"> -Висока рентабельність продукції -Широкий асортимент -Висока якість продукції -Значна доля ринку у м. Дніпро 	<ul style="list-style-type: none"> -Слабка конкурентоспроможність для висококваліфікованого персоналу -Ослаблення національної валюти -Посилення конкуренції
<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> -Відкриття нового цеху -Впровадження ефективних маркетингових заходів - Залучення кредитного капіталу -Використання сучасних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> -Залучивши кредитні кошти, розширити асортимент надаваних послуг -Впровадити заходи щодо просування товару, використовуючи сучасні технології 	<ul style="list-style-type: none"> - Підвищення заробітних плат та покращення умов праці висококваліфікованим співробітникам - Страхування валютних ризиків - Моніторинг діяльності та реагування на дії конкурентів
<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> -Дефіцит висококваліфікованих кадрів -Підвищення цін на матеріали -Можливий економічний спад -Просування лінії фронту 	<ul style="list-style-type: none"> -Підвищення заробітних плат персоналу -Пошук нових вітчизняних постачальників -Складання антикризових стратегій 	<ul style="list-style-type: none"> -Зберігання прибутків в більш стабільній іноземній валюті -Моніторинг показників ефективності роботи підприємства

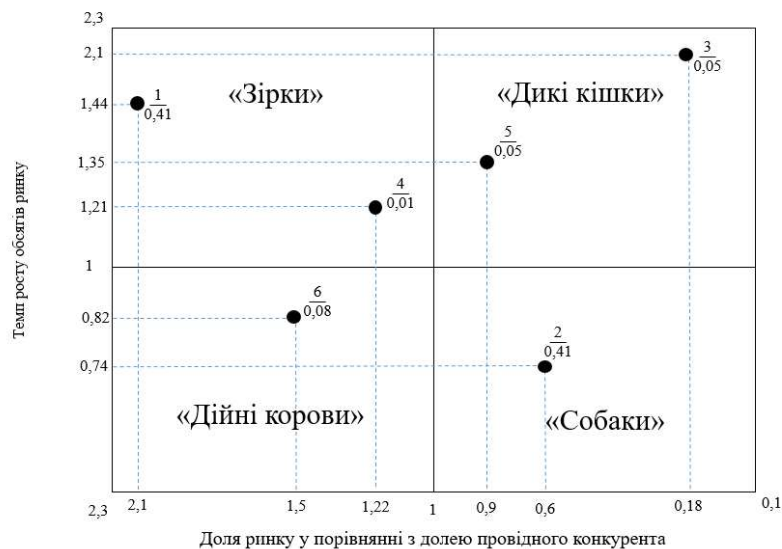


Рисунок 2.3 – Матриця БКГ для основних груп асортименту ТОВ «СУРА ЛТД»

Примітка: 1 – труби сталеві; 2 – труби латунні та мідні; 3 – труби з тугоплавких металів; 4 – труби з тугоплавких металів; 5 – труби з дисперсійно-твердівних сплавів; 6 – труби титанові

Таблиця 2.5 – Стратегічні рекомендації ТОВ «СУРА ЛТД» для розвитку кожної сортаментної групи

Сегмент матриці	Номер СЗГ	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	3 – труби з тугоплавких металів, 5 – труби з дисперсійно-твердівних сплавів	Новий товар, недосліджений попит. Невелика частка ринку, сильна конкуренція	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, ознайомча реклама
«Зірки»	1 – труби сталеві, 4 – труби з тугоплавких металів	Товари-лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає, конкурентні переваги належать підприємству	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимальному рівні, широке розповсюдження, модифікування
«Дійні корови»	6 – труби титанові	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток, темпи росту незначні	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінкові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Собаки»	2 – труби латунні та мідні	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку	Стратегія скорочування (елімінування). Мінімізація витрат

На наступному етапі оцінимо конкурентоспроможність підприємства за визначеними вирішальними факторами успіху (ВФУ) (таблиця 2.6). При цьому зведене значення оцінки конкурентоспроможності дорівнює абсолютному значенню оцінки (за 10-бальною шкалою), помноженому на вагу фактора.

Як бачимо з таблиці 2.6 на першому місці з результатом 6,83 розташувалося ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД», на другому ТОВ «СУРА ЛТД» з результатом 6,6, замикає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «НВО «ТРУБОСТАЛЬ». Для ТОВ «СУРА ЛТД» вирішальними факторами є виконання індивідуального замовлення клієнта, якість обслуговування, достатні фінансові ресурси, відповідність стандартам та вимогам та імідж надійного партнера. Таким чином головним конкурентом ТОВ «СУРА ЛТД», який є більш конкурентоспроможним є ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД».

Таблиця 2.6 – Оцінка конкурентоспроможності трьох основних конкурентів ТОВ «СУРА ЛТД» експертним методом

Вирішальні фактори успіху	Вага	Оцінка конкурентоспроможності					
		ТОВ «СУРА ЛТД»		ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД»		ТОВ «НВО «ТРУБОСТАЛЬ»	
		Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена	Абсолютна	Зведена
Сортамент продукції відповідно до потреб споживача	0,13	8	1,04	9	1,17	7	0,91
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,04	5	0,2	7	0,28	3	0,12
Виконання індивідуального замовлення клієнта	0,08	9	0,72	7	0,56	5	0,4
Вищі за середні технологічні навички основного персоналу	0,07	6	0,42	7	0,49	6	0,42
Високий стратегічний рівень	0,03	3	0,09	6	0,18	3	0,09
Якість обслуговування клієнтів	0,08	8	0,64	7	0,56	7	0,56
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	9	0,81	9	0,81	8	0,72
Цінова політика	0,12	7	0,84	8	0,96	8	0,96
Екологічна політика	0,05	4	0,2	5	0,25	6	0,3
Наявність науково-дослідницької бази	0,02	2	0,04	3	0,06	2	0,04
Діяльність у регіонах	0,03	1	0,03	2	0,06	4	0,12
Рекламна активність	0,1	5	0,5	7	0,7	7	0,7
Достатні фінансові ресурси	0,08	6	0,48	3	0,24	2	0,16
Відповідність стандартам та вимогам	0,03	8	0,24	7	0,21	7	0,21
Імідж надійного партнера	0,05	7	0,35	6	0,3	5	0,25
Разом	1	6,6		6,83		5,96	

Для того щоб підвищувати конкурентоспроможність підприємства, що розглядається, необхідно звернутися до експертних оцінок окремих факторів успіху його головного конкурента та підвищувати саме ці показники на даному підприємстві. Такими факторами, на які слід звернути увагу є: сортамент продукції, вивчення потреб ринку, кваліфікація персоналу,

стратегічне планування, цінова та екологічна політика, маркетингова активність.

Розподіл за вирішальними факторами успіху підтверджує діаграма розподілу ринку, яка наведена на рисунку 2.4.

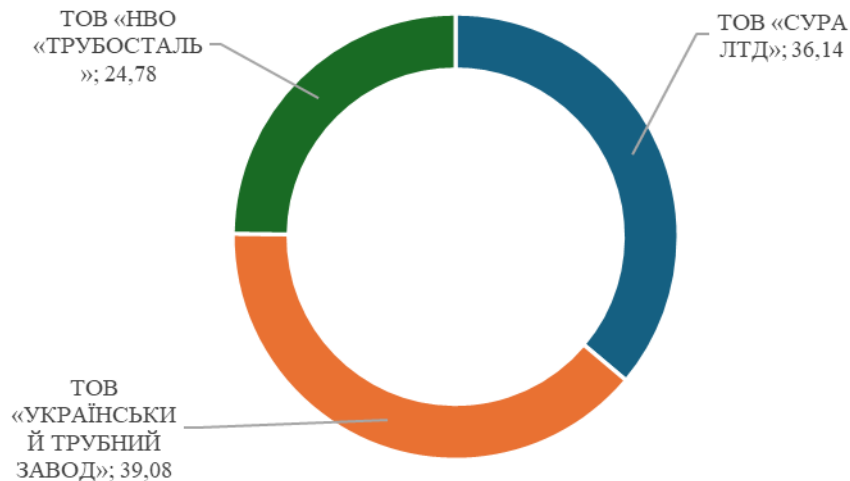


Рисунок 2.4 – Питома вага підприємств на ринку в металургійній продукції,
%

2.3 Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»

На першому етапі на підставі фінансової звітності ТОВ «СУРА ЛТД» [39] буде зроблений аналіз фінансово-господарської діяльності та визначені абсолютне й відносне зростання показників за 2023–2024 рр. Результати розрахунків наведені в таблиці 2.7.

Первісний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.7 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 741,8 тис. грн або на 62,6%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на -33,5% або на -591,3 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів залишилася незмінною на рівні 306,4 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 7,8% або на 174,5 тис. грн., що було спричинено зростанням дебіторської

Таблиця 2.7 – Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «СУРА ЛТД»

Найменування показників	Формула розрахунку	Індекс	Од. ви-міру	Роки			Відхилення
				2023	2024	Абсолютне	Темп приросту
1. Виручка від реалізації продукції	Ф2 (2000)	Вр	тис. грн.	1185,0	1926,8	741,8	62,6
2. Собівартість реалізованої продукції	Ф2 (2050)	Sp	тис. грн.	1763,0	1171,7	-591,3	-33,5
3. Вартість основних виробничих фондів	Ф1 (1095)	Fос	тис. грн.	306,4	306,4	0,0	0,0
4. Оборотні кошти	Ф1 (1195)	Fоб	тис. грн.	2248,0	2422,5	174,5	7,8
5. Середня чисельність працівників	-	q	чол.	65	70	5	7,69
6. Кількість працівників промислово-виробничого персоналу (ПВП)	-	qпр	чол.	60	65	5	8,33
7. Кількість працівників непромислового персоналу	-	qnпр	чол.	5	5	0	0,00
8. Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні	п.1/п.6	W	тис. грн. / чол.	18,23	27,53	9,29	50,98
9. Фондовіддача основних фондів за виручкою	п.1/п.3	f	грн. / грн.	3,87	6,29	2,42	62,60
10. Фондовіддача основних фондів за витратами виробництва	п.2/п.3	f	грн. / грн.	5,75	3,82	-1,93	-33,54
11. Фондоозброєність ПВП	п.3/п.6	ФО пвп	тис. грн / чол	4,71	4,38	-0,34	-7,14
12. Фондоозброєність невиробничого персоналу	п.3/п.7	ФО нв	тис. грн/чол	237,00	385,36	148,36	62,60
13. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	п.1/п.4	Коб	обертів	0,53	0,80	0,27	50,89
14. Чистий прибуток	Ф2 (2350)	П	тис. грн.	14,4	134,3	119,9	832,64
16 Рентабельність виробництва	п.14/ (п.3+п.4)	Rв	%	0,56	4,92	4,36	-
17 Рентабельність продукції	Ф2 (2090)/ п.2	Rп	%	0,82	11,46	10,65	-

заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 9,29 тис. грн. / чол., або на 50,98%, при збільшенні чисельності персоналу на 5 чол., або на 7,69%. Позитивним знаком є зростання фондів за виручкою (62,60%) і за витратами виробництва впала на -33,54%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондів за витратами пов'язано із незмінністю вартості основних виробничих фондів при збільшенні виручки від реалізації.

Зменшення за досліджуваний період фондоозброєності праці на -7,14% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує однакову вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (50,89%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «СУРА ЛТД» значно нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився у 8,32 рази, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 4,36% та 10,65% відповідно та залишається на низькому рівні.

На другому етапі було проведено експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу, результати яких наведено в таблиці 2.8.

Слід зазначити, що майже усі статті балансу притерпіли зміни. В структурі активу ТОВ «СУРА ЛТД» 11,23% складають необоротні активи та 88,77% – оборотні. В активі можна виділити зростання матеріальних обігових коштів у 6,18 рази та грошових коштів у 12,73 рази та дебіторської заборгованості на 35,32%. Найбільшу частку пасиву займає власний капітал (99,31% в 2023 та 97,88% у 2024), на другому місці йдуть поточні зобов'язання (2,12% у 2024 р.).

Таблиця 2.8 – Експрес-аналіз та горизонтальний аналіз структури балансу ТОВ «СУРА ЛТД»

Статті балансу	Значення на кінець періоду, тис. грн.		Темп приросту, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абсолютне відхилення структури	Відхилення	
	2023	2024		2023	2024		абсолютне, тис. грн	відносне
Актив								
Необоротні активи	306,4	306,4	0,00	11,99	11,23	-0,77	0	-100,00
Оборотні активи:	2248,0	2422,5	7,76	88,01	88,77	0,77	175	-92,24
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	12,4	170,3	1273,39	0,49	6,24	5,76	158	1173,39
дебіторська заборгованість	1027,5	1390,5	35,32	40,23	50,95	10,73	363	-64,68
матеріальні обігові кошти (запаси)	18,1	129,7	618,11	0,71	4,75	4,05	112	518,11
інші обігові кошти	1190,0	732,0	-38,49	46,59	26,82	-19,76	-458	-138,49
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0	-	0	0	0	0	-
БАЛАНС	2554,4	2728,9	6,83	100	100	0,00	175	-93,17
Пасив								
Власний капітал:	2536,8	2671,1	5,29	99,31	97,88	-1,43	134	-94,71
статутний капітал	50,0	50,0	0,00	1,96	1,83	-0,13	0	-100,00
нерозподілений прибуток	2336,8	2471,1	5,75	91,48	90,55	-0,93	134	-94,25
Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	-	0,00	0,00	0,00	0	-
Поточні зобов'язання:	17,6	57,8	228,41	0,69	2,12	1,43	40	128,41
кредиторська заборгованість	17,6	57,8	228,41	0,69	2,12	1,43	40	128,41
короткострокові кредити	0,0	0,0	-	0,00	0,00	0,00	0	-
інші короткострокові зобов'язання	0,0	0,0	-	0,00	0,00	0,00	0	-
БАЛАНС	2554,4	2728,9	6,83	100	100	-	175	-93,17

В пасиві балансу найбільше зростання відбулось у поточних зобов'язаннях – у 2,28 разу, довгострокові та короткострокові зобов'язання підприємством не використовуються.

Наступний етап – аналіз платоспроможності підприємства, розрахунки за яким зведені в таблицю 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз платоспроможності ТОВ «СУРА ЛТД»

Показник	Індекс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Оптимальне значення	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
					2023	2024	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка	Грошові кошти та їх еквіваленти / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum (1160+1165) / \Phi.1.1695$	>1	0,705	2,946	2,242
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Ksh	(Оборотні активи - запаси) / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1120+ 1125+ 1135+ 1130+ 1140+ 1145+ 1155) + (1160+ 1165)) / \Phi.1.1695$	0,6–0,8	126,701	39,668	-87,033
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Kp	Оборотні активи / поточні зобов'язання	$\Phi.1 \sum ((1101+ 1110+1102+1103+1104)+ (1120+ 1125+1135+1130+1140+1145+ 1155) + (1160+1165)) / \Phi.1.1695$	0,2–0,35	127,727	41,912	-85,816

Аналізуючи платоспроможність підприємства, можемо сказати, що ТОВ «СУРА ЛТД» має достатню кількість грошових коштів, оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023–2024 рр. дорівнював 0,705 та 2,946 відповідно та перевищив нормативне значення (1). Коефіцієнт швидкої ліквідності значно перевищує рекомендовані значення (126,701 у 2023 р. та

39,668 у 2024 р.), це означає, що підприємство дотримується правил погашення кредиторської заборгованості. Оборотні активи, що є в розпорядженні підприємства значно перевищують поточні зобов'язання, що може бути негативним для підприємства, оскільки це «заморожує» значну кількість товарів та запасів на складі. У 2024 р. величина оборотних активів збільшилась, що вплинуло і на зниження коефіцієнту покриття.

Далі проведемо аналіз ліквідності, що наведений в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз ліквідності ТОВ «СУРА ЛТД», тис. грн.

Актив	31.12. 2023	31.12. 2024	Пасив	31.12. 2023	31.12. 2024	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						31.12. 2023	31.12. 2024
1. Найбільш ліквідні активи (A1)	12,4	170,3	1. Пасиви найбільш термінові (П1)	17,6	57,8	-5,2	112,5
2. Активи, що швидко реалізуються (A2)	1027,5	1390,5	2. Пасиви короткострокові (П2)	0,0	0,0	1027,5	1390,5
3. Низьколіквідні активи (A3)	18,1	129,7	3. Пасиви довгострокові (П3)	0,0	0,0	18,1	129,7
4. Активи, що важко реалізуються (A4)	306,4	306,4	4. Пасиви постійні (П4)	2536,8	2671,1	-2230,4	-2364,7
Баланс	2554,4	2728,9	Баланс	2554,4	2728,9	0,0	0,0

Для визначення абсолютної ліквідності було порівняно групи активів за ступенем зниження ліквідності (А1, А2, А3, А4) та групи пасивів за терміновістю повернення (П1, П2, П3, П4). Умови абсолютної ліквідності витримані, якщо співвідношення відповідає таким значенням:

$$A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 < P4.$$

Для ТОВ «СУРА ЛТД» рівняння має вигляд:

$$A1 < P1, A2 > P2, A3 > P3, A4 < P4$$

Як бачимо, на підприємстві ТОВ «СУРА ЛТД» не повністю виконуються умови ліквідності, що свідчить про недостатню кількість основних виробничих фондів. Остання умова $A4 \leq P4$, що має балансуєчий характер, виконується та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів, означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. В таблиці 2.11 наведені результати аналізу фінансової стійкості досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.11 – Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «СУРА ЛТД»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець періоду		Абсолютне відхилення
				2023	2024	
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	Власний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,993	0,979	-0,014
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	Власний оборотний капітал / Валюта балансу	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,873	0,867	-0,007
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	Запаси / Власний капітал	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,007	0,049	0,041

Показник фінансової незалежності підприємства знаходиться в межах

норми, у 2024 році він зменшився на -1,4%. В цілому розрахунки показали, що підприємство забезпечено власними оборотними коштами та запасами власного капіталу на 87,3–86,7%. Однак, підприємство не залучає короткостроковий та довгостроковий кредити, що потребує уваги та провадження дій для підвищення фінансової стійкості.

На останньому етапі аналізу ліквідності підприємства проводиться перевірка ділової активності та відповідність її «золотому правилу господарювання» [22], а саме: додержання випереджальних темпів зростання прибутку (Чп), виручки від реалізації (Тв) та активів (Та) за таким порядком:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > 100\%.$$

Результати наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ТОВ «СУРА ЛТД», тис. грн

Показник	Індекс	2023 р.	2024 р.	Відхилення	
				абсолютне	темп, %
Чистий прибуток	Тп	14	134	120	932,64
Виручка від виконаних робіт	Тв	1185	1927	742	162,60
Величина активів	Та	2554	2729	175	106,83

Таким чином, для ТОВ «СУРА ЛТД» актуальний такий розподіл:

$$100\% < T_{а} (106,83\%) < T_{в} (162,60) < T_{п} (932,64\%)$$

Це свідчить про те, що темпи активності значно збільшилися у 2024 р. у порівнянні із 2023 р.

Підбиваючи підсумки до другого аналітичного розділу кваліфікаційної роботи відмітимо, що вітчизняна металургійна галузь значною мірою залежить від зовнішніх чинників. Основним драйвером зростання виступала сприятлива кон'юнктура на світовому ринку. Натомість девальвація грн має негативний вплив. У короткостроковій перспективі металургія повинна зберігати статус ключової галузі української промисловості, оскільки

забезпечує інші сектори економіки, особливо машинобудування та будівництво. Для цього необхідно домогтися повного доступу до ринків країн G7 і ЄС шляхом перемовин, спрямованих на скасування квот і мит, включно із захисними та антидемпінговими заходами. В умовах війни ГМК України потребує посиленої уваги та державної підтримки для мінімізації втрат і збереження зайнятості.

Об'єктом дослідження є ТОВ «СУРА ЛТД», яке було створено 31.08.1992 р., з метою об'єднання вітчизняного потенціалу провідних фахівців трубної та металургійної промисловості, для розробки та впровадження наукомістких та перспективних технологій з виробництва безшовних та зварних труб для підприємств ВПК та атомного машинобудування. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація нержавіючих, титанових та інших труб, а також розробка та впровадження наукомістких інноваційних проектів із неодмінним дотриманням екологічних вимог. Виробничі потужності ТОВ «СУРА ЛТД» розташовані у промисловій зоні м. Дніпра, із площею земельної ділянки ~ 0,75 га. На території, що охороняється, розташовані дві промислові будівлі: склад готової продукції та виробничий цех

У ТОВ «СУРА ЛТД» є своя виробнича база для холоднодеформованих труб з необхідним набором трубопрокатного, волочильного обладнання, засобів для термообробки і кінцевої обробки труб.

Освоєно на своїй виробничій базі промислове виробництво безшовних труб у діапазоні діаметрів (0,5–45,0) мм, з товщиною стінки (0,05–5,0) мм із нержавіючих марок сталей, а також титанових та мідних сплавів, включаючи нікелеві (НП1, ХН78Т, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ. чисті метали (молібден, тантал, ніобій, цирконій, гафній). В наявності постійно від 50т до 200т труб широкого сортаменту різних марок сталей та сплавів.

PEST-аналізу склала 2,15, найбільший вплив в позитивному ключі на неї справили технологічні (2,4) та соціальні (0,65) фактори, найбільш

негативно вплинули економічні фактори (-0,95), а політичні фактори відіграють незначну роль (0,05). SWOT-аналіз виявив такі стратегічні напрямки розвитку ТОВ «СУРА ЛТД» направленні на підвищення заробітних плат та покращення умов праці персоналу, застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій та більш ефективного управління фінансами. За вирішальними факторами успіху (ВФУ) на першому місці з результатом 6,83 розташувалося ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД», на другому ТОВ «СУРА ЛТД» з результатом 6,6, замикає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «НВО «ТРУБОСТАЛЬ».

Економічний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.7 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 741,8 тис. грн або на 62,6%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на -33,5% або на -591,3 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів залишилася незмінною на рівні 306,4 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 7,8% або на 174,5 тис. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 9,29 тис. грн. / чол., або на 50,98%, при збільшенні чисельності персоналу на 5 чол., або на 7,69%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (62,60%) і за витратами виробництва впала на -33,54%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано із незмінністю вартості основних виробничих фондів при збільшенні виручки від реалізації.

Зменшення за досліджуваний період *фондоозброєності* праці на -7,14% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує однакову вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (50,89%). Чим більше

значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «СУРА ЛТД» значно нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився у 8,32 рази, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 4,36% та 10,65% відповідно та залишається на низькому рівні.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХОДІВ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У ТОВ «СУРА ЛТД»

3.1 Обґрунтування необхідності провадження заходів щодо ефективного управління витратами ТОВ «СУРА ЛТД»

За умов обмеженості ресурсів і необхідності оперативного досягнення поставлених цілей постає об'єктивна потреба у постійному зіставленні витрат і досягнутих результатів. Ця потреба особливо актуалізується в умовах інфляційних процесів і триваючого негативного впливу наслідків світової пандемії, коли наявні витрати слід порівнювати з майбутніми можливими витратами, що значною мірою залежать від зовнішніх чинників.

У таких умовах важливим інструментом для нейтралізації або прогнозування негативного впливу внутрішніх і зовнішніх ризиків стає раціональна організація обліку виробничих витрат, а також запровадження ефективних логістичних рішень щодо управління запасами та ресурсами промислового підприємства на основі сучасних аналітичних методів [31].

Зокрема, поєднання ABC- та XYZ-аналізів сприяє підвищенню ефективності управління товарними ресурсами, забезпечує зростання частки прибуткової продукції без відхилень від асортиментної політики, а також дозволяє визначити ключові товарні позиції та чинники, що впливають на обсяги їх зберігання на складі.

У зв'язку з цим застосування ABC- і XYZ-аналізів можна вважати одним із дієвих методів оптимізації функціонування транспортної та складської інфраструктури на бюджетоформувальному промисловому підприємстві, а також пов'язаних логістичних процесів (зокрема, закупівельної та збутової логістики). Такий підхід дозволяє впорядкувати товарно-матеріальні ресурси згідно з визначеними критеріями, що, у свою чергу, сприяє точнішому плануванню, організації, контролінгу та

регулюванню обсягів запасів, а також потенційному зниженню витрат на логістику [31].

Класифікація витрат за елементами є необхідною для аналізу матеріаломісткості, енергомісткості та трудомісткості виробництва, а також для визначення впливу технічного прогресу на структуру витрат. Крім того, з урахуванням обсягів виробництва, усі витрати підприємства поділяють на постійні та змінні. Структурний аналіз витрат досліджуваного підприємства за період 2022–2024 рр. представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Аналіз структури витрат ТОВ «СУРА ЛТД» в 2022–2024 рр.

Склад витрат	Частка від загальної собівартості реалізованої продукції, %		
	2022	2023	2024
Сировина та основні матеріали	47	49	49
Газ, електроенергія та вода	13	11	12
Знос та амортизація	10	9	8
Зарплата з відрахуваннями	12	13	13
Транспортні витрати	9	8	9
Ремонт та технічне обслуговування	9	10	9

Станом на 2024 р., найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «СУРА ЛТД» становили витрати на сировину та основні матеріали – 49%. У порівнянні з 2022 р., коли цей показник становив 47%, спостерігається збільшення, що пов'язано з істотним зростанням виручки від реалізації. Частка амортизаційних витрат зменшилася з 11 % у 2022 р. до 8% у 2024 р., внаслідок скорочення та продажу застарілого обладнання. Транспортні витрати залишаються майже не змінними на рівні 8–9%. Витрати на заробітну плату також збільшилися у 2024 р. порівнянні з 2022 р.

На рисунку 3.1 наведена структура витрат по роках.

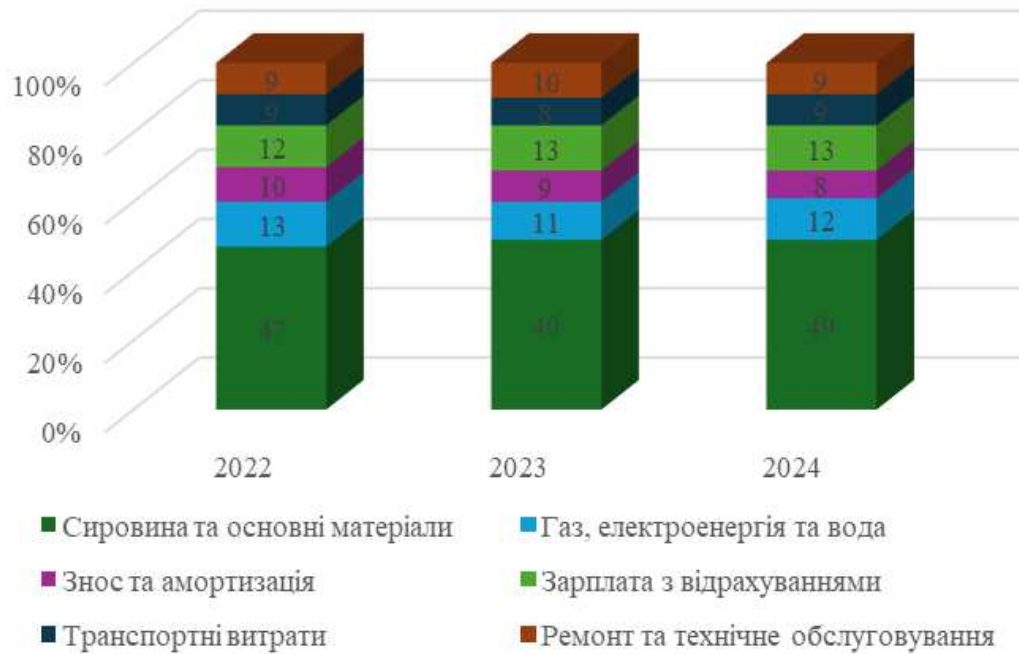


Рисунок 3.1 – Динаміка змін у структурі витрат ТОВ «СУРА ЛТД» в 2022–2024 рр.

У таблиці 3.2 детально розглянуто структуру операційних витрат ТОВ «СУРА ЛТД» в 2022–2024 рр.

Таблиця 3.2 – Аналіз структури операційних витрат ТОВ «СУРА ЛТД» в 2022–2024 рр.

Показники	2022		2023		2024	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Собівартість реалізованої продукції	1726,5	83,2	1171,7	87,8	1763,0	91,8
Адміністративні витрати	132,8	6,4	64,1	4,8	80,7	4,2
Витрати на збут	80,9	3,9	36,0	2,7	30,7	1,6
Інші операційні витрати	76,8	3,7	22,7	1,7	13,4	0,7
Фінансові витрати	47,7	2,3	22,7	1,7	3,8	0,2
Податок на прибуток	9,7	0,5	16,8	1,3	29,5	1,5
Разом	2074,4	100	1334,0	100	1921,2	100

У 2024 р. основну частину витрат підприємства становила собівартість

реалізованої продукції – 91,8%, яка збільшилася порівняно з 2023 р. На другому місці за обсягом були інші адміністративні витрати, які збільшилися в 2024 р. та залишилися значущими – 4,2%. Водночас суттєво знизилися фінансові витрати, які у 2024 р. досягли рівня 3,8%, що свідчить про значне скорочення навантаження на фінансові ресурси підприємства та загалом позитивно впливає на його діяльність.

3.2 Впровадження удосконаленої системи управління витратами ТОВ «СУРА ЛТД» та оцінка її ефективності

Планування та облік собівартості на промислових підприємствах здійснюється як за елементами витрат, так і за калькуляційними статтями. Групування витрат за елементами дозволяє оцінити матеріалоємність, енергоємність, трудомісткість виробництва, а також визначити вплив технічного розвитку на зміну структури витрат.

Собівартість продукції є одним із ключових економічних показників, що комплексно відображає результати виробничої діяльності підприємства. Вона формується на основі витрат, пов'язаних з виготовленням продукції у грошовому вираженні. Цей показник відіграє важливу роль у процесі управління економічними параметрами, оскільки в ньому відображається рівень продуктивності праці, ефективність використання ресурсів, ступінь впровадження технічних інновацій, а також результативність логістичних процесів. Процес визначення собівартості у науковій літературі часто називають калькулюванням.

На наступному етапі необхідно встановити, на які саме витрати слід звернути особливу увагу при формуванні логістичної системи ТОВ «СУРА ЛТД». Для цього застосовують метод ABC-аналізу.

Суть ABC-аналізу полягає у виділенні тих категорій витрат, які займають найбільшу частку у загальному обсязі, з метою ефективного керування ресурсами. Це дозволяє виявити найбільш цінних постачальників і

клієнтів, ключові види сировини, пріоритетні витрати, найприбутковіші види продукції та ефективні напрямки інвестування. Основна мета цього підходу – зосередити зусилля на найперспективніших шляхах зниження собівартості та збільшення обсягів реалізації.

У межах ABC-аналізу витрати класифікують на такі групи: А-витрати – ті, що формують понад 20% загальної суми закупівель; В-витрати – займають від 5% до 20%; С-витрати – решта витрат із незначним впливом на загальну собівартість.

Найбільші резерви скорочення витрат, пов'язаних із сировиною, можна виявити саме в категорії А-витрат. До заходів, що дозволяють реалізувати ці резерви, належать: визначення нормативів споживання ресурсів за методом нульового бюджету, впровадження економічніших технологій, перегляд умов закупівель, пошук альтернативних постачальників, а також посилення контролю за збереженням сировини.

Для подальшої оптимізації витрат доцільно поєднувати ABC-аналіз з XYZ-аналізом, який застосовується для регулювання оборотного капіталу та зменшення витрат. XYZ-аналіз базується на оцінці регулярності виникнення витрат: Х-витрати – мають стабільний характер і прогнозуються з високою точністю; У-витрати – змінюються залежно від виробничих циклів або сезонності; Z-витрати – носять нерегулярний характер і складно піддаються прогнозуванню.

Відповідно, Х-витрати слід підтримувати на мінімальному рівні, У-витрати – контролювати залежно від періоду активності, тоді як постійні Z-витрати бажано уникати. Основна ціль комбінованого ABC (XYZ)-аналізу полягає у виявленні джерел економії за всіма центрами витрат, оптимізації продуктового портфеля та збільшенні обсягів реалізації продукції.

У таблиці 3.3 наведено результати ABC- та XYZ-аналізу витрат ТОВ «СУРА ЛТД».

Метод ABC базується на припущенні, що виробництво продукції на підприємстві здійснюється через виконання низки бізнес-процесів, кожен із

яких потребує певних витрат.

Таблиця 3.3 – ABC-аналіз витрат ТОВ «СУРА ЛТД» за 2024 р.

Стаття витрат	Сума, тис. грн.	Питома вага у витартах, %	Група за ABC-аналізом	Група за XYZ-аналізом
Собівартість реалізованої продукції	1763,0	91,8	A	Y
Адміністративні витрати	80,7	4,2	C	X
Витрати на збут	30,7	1,6	C	Y
Податок на прибуток	29,5	1,5	C	Y
Інші операційні витрати	13,4	0,7	C	X
Фінансові витрати	3,8	0,2	C	Z
Всього	1921,2	100,0	-	-

За підсумками ABC-аналізу витрат ТОВ «СУРА ЛТД» за 2024 р. встановлено, що до категорії А належить одна стаття витрат – собівартість продукції, яка становить 1763 тис. грн. Оскільки ця стаття має визначальне значення, її контроль повинен здійснюватися щодня для забезпечення ефективного управління. До категорії В у 2024 р.оці жодна стаття витрат не потрапила. У групі С визначено чотири статті витрат загальною сумою 158,2 тис. грн. Моніторинг цієї групи може проводитись з меншою частотою – щомісяця, щокварталу або раз на півріччя.

Серед недоліків методу ABC варто відзначити його обмеженість у виявленні сезонних коливань витрат. Це зумовлює доцільність його поєднання з методом XYZ-аналізу. XYZ-аналіз дозволяє деталізувати витрати підприємства, які вже були попередньо класифіковані за ABC-методом, враховуючи характер споживання та рівень прогнозованості. У цьому випадку використовують коефіцієнт варіації: якщо він не перевищує 10%, витрати відносять до категорії Х (висока точність прогнозу); значення від 10 % до 25% відповідає групі Y (середня точність); а понад 25% – групі Z (низька прогнозованість).

До категорії Х (високий ступінь передбачуваності) увійшли адміністративні витрати та інші операційні витрати. До групи Y (середній рівень прогнозування) належать собівартість реалізованої продукції та

витрати на збут. Витрати, які мають найменшу передбачуваність і віднесені до категорії Z, включають фінансові витрати, з коефіцієнтом варіації на рівні 25%.

Таким чином, поєднання методів ABC і XYZ дозволяє виділити ключові напрямки діяльності підприємства, підвищити ефективність управлінських, господарських та організаційних рішень. Це дає змогу зосередитися на найважливіших витратах та встановити пріоритети в управлінні, що підкреслює доцільність і універсальність застосування даних методів для оптимізації витрат ТОВ «СУРА ЛТД».

Так, за оцінкою фахівців, планові зміни у виробничо-господарських показниках за умов збереження інших факторів без змін і з урахуванням реальних можливостей підприємства, на період 2024–2025 рр. рекомендовано встановити такі змін ключових показників:

- 1) скорочення матеріальних витрат на 5%;
- 2) зменшення адміністративних витрат на 7%;
- 3) зниження інших операційних витрат на 5% завдяки більш ефективному використанню основних засобів;
- 4) скорочення фінансових витрат на 5%.

Розглянемо ефект, який отримає ТОВ «СУРА ЛТД» (таблиця 3.4) після впровадження заходів щодо оптимізації витрат.

Запропоновані заходи дозволять ТОВ «СУРА ЛТД» отримати додатковий 94,7 тис. грн. фінансовий результат, що є позитивним фактом для діяльності підприємства. Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств металургійної галузі.

Підбиваючи підсумки до третього проектного розділу відмітимо, що поєднання ABC- та XYZ-аналізів сприяє підвищенню ефективності управління товарними ресурсами, забезпечує зростання частки прибуткової продукції без відхилень від асортиментної політики, а також дозволяє визначити ключові товарні позиції та чинники, що впливають на обсяги їх зберігання на складі.

Таблиця 3.4 – Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо управління витратами ТОВ «СУРА ЛТД», тис. грн.

Показник	Базовий 2024 р.	Плановий 2025 р.	Відхилення, + / -
Виручка від реалізації	1828,2	1828,2	0,0
Собівартість реалізованої продукції	1763,0	1674,9	-88,2
Валовий прибуток	65,2	153,4	88,2
Інші операційні доходи	89,6	89,6	0,0
Адміністративні витрати	80,7	75,0	-5,6
Витрати на збут	30,7	30,7	0,0
Інші операційні витрати	13,4	12,8	-0,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	30,0	124,4	94,5
Інші фінансові доходи	11,2	11,2	0,0
Фінансові витрати	3,8	3,6	-0,2
Фінансовий результат до оподаткування	37,3	132,0	94,7

Станом на 2024 р., найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «СУРА ЛТД» становили витрати на сировину та основні матеріали – 49%. У порівнянні з 2022 р., коли цей показник становив 47%, спостерігається збільшення, що пов'язано з істотним зростанням виручки від реалізації. Частка амортизаційних витрат зменшилася з 11 % у 2022 р. до 8% у 2024 р., внаслідок скорочення та продажу застарілого обладнання. Транспортні витрати залишаються майже не змінними на рівні 8–9%. Витрати на заробітну плату також збільшилися у 2024 р. порівнянні з 2022 р.

У 2024 р. основну частину витрат підприємства становила собівартість реалізованої продукції – 91,8%, яка збільшилася порівняно з 2023 р. На другому місці за обсягом були інші адміністративні витрати, які збільшилися в 2024 р. та залишилися значущими – 4,2%. Водночас суттєво знизилася фінансові витрати, які у 2024 р. досягли рівня 3,8%, що свідчить про значне скорочення навантаження на фінансові ресурси підприємства та загалом позитивно впливає на його діяльність.

За підсумками АВС-аналізу витрат ТОВ «СУРА ЛТД» за 2024 р. встановлено, що до категорії А належить одна стаття витрат – собівартість продукції, яка становить 1763 тис. грн. Оскільки ця стаття має визначальне

значення, її контроль повинен здійснюватися щодня для забезпечення ефективного управління. До категорії В у 2024 р. жодна стаття витрат не потрапила. У групі С визначено чотири статті витрат загальною сумою 158,2 тис. грн. Моніторинг цієї групи може проводитись з меншою частотою – щомісяця, щокварталу або раз на півріччя. До категорії Х (високий ступінь передбачуваності) увійшли адміністративні витрати та інші операційні витрати. До групи Y (середній рівень прогнозування) належать собівартість реалізованої продукції та витрати на збут. Витрати, які мають найменшу передбачуваність і віднесені до категорії Z, включають фінансові витрати, з коефіцієнтом варіації на рівні 25%.

Так, за оцінкою фахівців, планові зміни у виробничо-господарських показниках за умов збереження інших факторів без змін і з урахуванням реальних можливостей підприємства, на період 2024–2025 рр. рекомендовано встановити такі змін ключових показників: скорочення матеріальних витрат, інших операційних витрат на 5% завдяки більш ефективному використанню основних засобів, скорочення фінансових витрат на 5% та зменшення адміністративних витрат на 7%. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «СУРА ЛТД» отримати додатковий 94,7 тис. грн. фінансовий результат, що є позитивним фактом для діяльності підприємства. Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств металургійної галузі.

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування управлінських рішень у сфері управління витратами підприємства ТОВ «СУРА ЛТД» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Аналіз системи управління витратами виявляє низку основних проблем, які заважають ефективному використанню фінансових ресурсів на підприємстві. До таких належать відсутність прозорості у витратах, неконтрольоване зростання витрат, невідповідність між витратами та якістю, непродуктивне використання ресурсів, а також слабкий контроль над постачальниками і персоналом. Можливі шляхи удосконалення системи управління витратами включають розвиток інтегрованих систем управління, що поєднують елементи бюджетування, логістики та внутрішнього аудиту; застосування сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики даних, для оптимізації управлінських процесів і зниження витрат; створення стратегій логістичного управління ланцюгами постачання й оптимального розподілу ресурсів; дослідження впливу зовнішніх чинників для підвищення адаптивності; розробку навчальних програм для персоналу, спрямованих на ефективне застосування систем управління витратами та логістичних рішень.

Упровадження зазначених підходів може сприяти підвищенню ефективності управлінських процесів і зміцненню конкурентних позицій підприємства.

В сучасній науковій і практичній площині не сформовано єдиного підходу до трактування понять «затрати» й «витрати», що пов'язано з відсутністю чіткого розмежування між ними у чинній нормативно-правовій базі та складністю перекладу спеціалізованої економічної термінології. Найбільш поширеним є погляд, відповідно до якого «затрати» розглядаються як натурально-речовий показник, а «витрати» – як вартісний. Управління

витратами становить важливу складову системи управління підприємством. Завдяки цій системі здійснюється організація, планування ресурсів, бюджетування, оцінювання та контроль витрат. Її функціонування спрямоване на оптимізацію витрат, а її ефективність зростає, якщо темпи збільшення виробництва та прибутку перевищують темпи зростання витрат. Важливою умовою дієвості цієї системи є використання достовірної та актуальної інформації на всіх її рівнях, що дозволяє якісно обґрунтовувати планові та нормативні витрати й, відповідно, знижувати ймовірність перевитрат.

Управління витратами насамперед зосереджується на їх раціоналізації, однак це не повинно погіршувати якість продукції чи знижувати ефективність виробничих процесів. Тому питання скорочення витрат розглядаються комплексно – у взаємозв'язку з ключовими показниками ефективності діяльності підприємства. Управління витратами вважається результативним тоді, коли зростання обсягів виробництва та прибутку випереджає темпи зростання витрат. Як багаторівневий процес, управління витратами охоплює оптимізацію витратоємності діяльності підприємства відповідно до його стратегічних цілей. У межах стратегії «контролю» доцільно застосовувати методи, що забезпечують точний облік і скорочення витрат (нормативний метод тощо), тоді як у межах стратегії «ризик» доцільно орієнтуватися на методи, що сприяють зростанню доходів (облік за неповною собівартістю, метод прямого обліку тощо).

Вітчизняна металургійна галузь значною мірою залежить від зовнішніх чинників. Основним драйвером зростання виступала сприятлива кон'юнктура на світовому ринку. Натомість девальвація грн має негативний вплив. У короткостроковій перспективі металургія повинна зберігати статус ключової галузі української промисловості, оскільки забезпечує інші сектори економіки, особливо машинобудування та будівництво. Для цього необхідно домогтися повного доступу до ринків країн G7 і ЄС шляхом перемовин, спрямованих на скасування квот і мит, включно із захисними та

антидемпінговими заходами. В умовах війни ГМК України потребує посиленої уваги та державної підтримки для мінімізації втрат і збереження зайнятості.

Об'єктом дослідження є ТОВ «СУРА ЛТД», яке було створено 31.08.1992 р., з метою об'єднання вітчизняного потенціалу провідних фахівців трубної та металургійної промисловості, для розробки та впровадження наукомістких та перспективних технологій з виробництва безшовних та зварних труб для підприємств ВПК та атомного машинобудування. Основним видом діяльності підприємства є виробництво та реалізація нержавіючих, титанових та інших труб, а також розробка та впровадження наукомістких інноваційних проектів із неодмінним дотриманням екологічних вимог. Виробничі потужності ТОВ «СУРА ЛТД» розташовані у промисловій зоні м. Дніпра, із площею земельної ділянки ~ 0,75 га. На території, що охороняється, розташовані дві промислові будівлі: склад готової продукції та виробничий цех

У ТОВ «СУРА ЛТД» є своя виробнича база для холоднодеформованих труб з необхідним набором трубопрокатного, волочильного обладнання, засобів для термообробки і кінцевої обробки труб.

Освоєно на своїй виробничій базі промислове виробництво безшовних труб у діапазоні діаметрів (0,5–45,0) мм, з товщиною стінки (0,05–5,0) мм із нержавіючих марок сталей, а також титанових та мідних сплавів, включаючи нікелеві (НП1, ХН78Т, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, ХН60ХТ, чисті метали (молібден, тантал, ніобій, цирконій, гафній). В наявності постійно від 50т до 200т труб широкого сортаменту різних марок сталей та сплавів.

PEST-аналізу склала 2,15, найбільший вплив в позитивному ключі на неї справили технологічні (2,4) та соціальні (0,65) фактори, найбільш негативно вплинули економічні фактори (-0,95), а політичні фактори відіграють незначну роль (0,05). SWOT-аналіз виявив такі стратегічні напрямки розвитку ТОВ «СУРА ЛТД» направленні на підвищення

заробітних плат та покращення умов праці персоналу, застосування інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій та більш ефективного управління фінансами. За вирішальними факторами успіху (ВФУ) на першому місці з результатом 6,83 розташувалося ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ТРУБНИЙ ЗАВОД», на другому ТОВ «СУРА ЛТД» з результатом 6,6, замикає трійку з результатом 5,96 підприємство ТОВ «НВО «ТРУБОСТАЛЬ».

Економічний аналіз розрахунків, наведених в таблиці 2.7 показує в основному збільшення основних показників діяльності у 2024 р. у порівнянні з 2023 р. Виручка від реалізації збільшилась на 741,8 тис. грн або на 62,6%. При цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на -33,5% або на -591,3 тис. грн. Вартість основних виробничих фондів залишилася незмінною на рівні 306,4 тис. грн. Оборотні кошти підприємства при цьому зросли на 7,8% або на 174,5 тис. грн., що було спричинено зростанням дебіторської заборгованості, завдяки чому підприємство не має змогу виконувати свої фінансові зобов'язання вчасно.

В той же час продуктивність праці у вартісному вимірі збільшилися на 9,29 тис. грн. / чол., або на 50,98%, при збільшенні чисельності персоналу на 5 чол., або на 7,69%. Позитивним знаком є зростання фондівіддачі основних фондів за виручкою (62,60%) і за витратами виробництва впала на -33,54%, що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів. Однак збільшення фондівіддача основних засобів пов'язано із незмінністю вартості основних виробничих фондів при збільшенні виручки від реалізації.

Зменшення за досліджуваний період *фондоозброєності* праці на -7,14% свідчить про те, що більша чисельність працівників обслуговує однакову вартість основних фондів, що є позитивним показником. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів значно збільшився (50,89%). Чим більше значення цього коефіцієнту – тим ефективніше використовується сировина. Нормативні значення становлять 3–6 для сільського господарства, 4,5–8 для виробництва харчових продуктів та переробної галузі, 8–18 для посередників

та роздрібних торговців та інших. Як бачимо, показники ТОВ «СУРА ЛТД» значно нижчі за норму, що свідчить про потребу пошуку та проведення заходів з прискорення обороту запасів. Чистий прибуток збільшився у 8,32 разу, рентабельність виробництва та продукції збільшилася на 4,36% та 10,65% відповідно та залишається на низькому рівні.

Поєднання ABC- та XYZ-аналізів сприяє підвищенню ефективності управління товарними ресурсами, забезпечує зростання частки прибуткової продукції без відхилень від асортиментної політики, а також дозволяє визначити ключові товарні позиції та чинники, що впливають на обсяги їх зберігання на складі. Станом на 2024 р., найбільшу частку в загальній структурі витрат ТОВ «СУРА ЛТД» становили витрати на сировину та основні матеріали – 49%. У порівнянні з 2022 р., коли цей показник становив 47%, спостерігається збільшення, що пов'язано з істотним зростанням виручки від реалізації. Частка амортизаційних витрат зменшилася з 11 % у 2022 р. до 8% у 2024 р., внаслідок скорочення та продажу застарілого обладнання. Транспортні витрати залишаються майже не змінними на рівні 8–9%. Витрати на заробітну плату також збільшилися у 2024 р. порівнянні з 2022 р. У 2024 р. основну частину витрат підприємства становила собівартість реалізованої продукції – 91,8%, яка збільшилася порівняно з 2023 р. На другому місці за обсягом були інші адміністративні витрати, які збільшилися в 2024 р. та залишилися значущими – 4,2%. Водночас суттєво знизилися фінансові витрати, які у 2024 р. досягли рівня 3,8%, що свідчить про значне скорочення навантаження на фінансові ресурси підприємства та загалом позитивно впливає на його діяльність.

За підсумками ABC-аналізу витрат ТОВ «СУРА ЛТД» за 2024 р. встановлено, що до категорії А належить одна стаття витрат – собівартість продукції, яка становить 1763 тис. грн. Оскільки ця стаття має визначальне значення, її контроль повинен здійснюватися щодня для забезпечення ефективного управління. До категорії В у 2024 р. жодна стаття витрат не потрапила. У групі С визначено чотири статті витрат загальною сумою 158,2

тис. грн. Моніторинг цієї групи може проводитись з меншою частотою – щомісяця, щокварталу або раз на півріччя. До категорії X (високий ступінь передбачуваності) увійшли адміністративні витрати та інші операційні витрати. До групи Y (середній рівень прогнозування) належать собівартість реалізованої продукції та витрати на збут. Витрати, які мають найменшу передбачуваність і віднесені до категорії Z, включають фінансові витрати, з коефіцієнтом варіації на рівні 25%.

Так, за оцінкою фахівців, планові зміни у виробничо-господарських показниках за умов збереження інших факторів без змін і з урахуванням реальних можливостей підприємства, на період 2024–2025 рр. рекомендовано встановити такі змін ключових показників: скорочення матеріальних витрат, інших операційних витрат на 5% завдяки більш ефективному використанню основних засобів, скорочення фінансових витрат на 5% та зменшення адміністративних витрат на 7%. Запропоновані заходи дозволять ТОВ «СУРА ЛТД» отримати додатковий 94,7 тис. грн. фінансовий результат, що є позитивним фактом для діяльності підприємства. Такий рівень ефективності є допустимим і вважається нормальним для підприємств металургійної галузі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Агапова В. Що лишилось від української металургії. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/03/29/698540/>
2. Азаренков Г. Ф., Дзьобко І. П. Методичні підходи до управління промисловим підприємством на засадах логістики. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 3–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmef_2015_1_3.
3. Амоша О.І., Нікіфорова В.А. Світовий досвід становлення металургійних смарт-виробництв: особливості, напрями, наслідки. Економіка промисловості. *Економіка промисловості*. 2019, № 2, С. 84–106. doi.org/10.15407/econindustry2019.02.084.
4. Ангел Є. На скільки глибока прірва, в яку падає металургійна галузь. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/naskilki-hliboka-prirva-v-jaku-padaje-metalurhijna-haluz.html>
5. Бутов А. М. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2014. № 6. С. 211–216. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_6_39
6. Варченко О.М., Свиноус І.В., Іванова Л.С., Ткаченко К.В., Биба В.А. Методичні підходи до управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 19–26.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ, Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. 1736 с.
8. Венгер В.В. Роль держави у розвитку металургійної галузі: світовий та вітчизняний досвід. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 59–65.
9. Гасимов А.А, Мільцов В.Є. Роль «Системи Менеджменту Якості» та її методів управління в розвитку компаній, що надають послуги в сфері вантажних авіаперевезень. *Наукоємні технології* 2019. № 1 (41). С. 109–120. DOI: 10.18372/2310-5461.41.13536

10. Грінченко Б. Словарь української мови: упорядкував з додатком власного матеріалу Борис Грінченко : в чотирьох томах, Т. 1. Київ : Наукова думка, 1996. 496 с.
11. Дерій В. Термін «витрати» та його трактування для потреб обліку і контролю. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 154–160.
12. Іванюк Л.С Лайко О.І. Управління витратами як фактор підвищення конкурентоздатності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. №38. С. 265–271
13. Інтернет-портал компанії АВ метал груп. URL: <https://avmg.ua/metallobaza/lvov-obl/lvov/lvovmetallobaza-4/>
14. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризик» суб'єкта господарювання. *Mechanism of Economic Regulation*. 2016. № 4. С. 23–33.
15. Козак В.Г. Визначення поняття «витрати» та їх оцінка. *Реформування економіки України: стан та перспективи*: Зб. матеріалів IV Міжнар. наук. – практ. конф., 26-27 листоп. 2009 р., м. Київ. Київ : МІБО КНЕУ, 2009. С. 129–131.
16. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлап'юнов Л.Ю., Макухін Г.А. Управління затратами підприємства: монографія. Київ : Лібра, 2007. 320 с.
17. Колодізева Т.О., Руденко Г.Р. Методичне забезпечення оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 292 с.
18. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/9929>.
19. Лизунова О. Н. Управління енергетичною складовою металургійного підприємства. *Молодий вчений*. 2017, № 3 (43), С. 784–787.
20. Лисенко А.О. Порівняльний аналіз концептуальних підходів до управління витратами. *Бізнес-інформ*. 2012. № 5. С. 35–38.
21. Литовченко О.Ю., Сиротина І. П. Удосконалення процесу

управління витратами підприємств за допомогою інструментів структурно-функціонального моделювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 3. С. 162–165.

22. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Тернопіль:, ТНЕУ. 2016. 304 с.

23. Мірзоєва Т.В., Томашевська О.А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. №65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-69>

24. Міщенко Н., Міщук І.П., Бондарюк В.А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711>

25. Мушнікова С.А. Сучасний стан та перспективи розвитку підприємств металургійної галузі України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 68. С. 273–279.

26. Назаренко Т.П., Франчук І.Б., Вітер С.А. Методичні аспекти обліку та управління витратами на виробництво продукції. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 83–89.

27. Олійник О.В. Класифікація витрат підприємства. *Вісник ЖІТІ*. 2001. № 14. С. 146–152.

28. Офіційний сайт ТОВ «СУРА ЛТД», Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Петрівське. URL: <https://www.suraltd.com/>

29. Пилипенко А., Жигалкевич Ж. Управління витратами підприємств в умовах невизначеності. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. Київ, 2022. С. 97-98.

30. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text13>. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>

31. Разумова К.М., Темченко О.А., Шевчук Н.А., Максимова О.С. Обґрунтування логістичних систем управління підприємством на основі ABC- та XYZ-аналізу. *Наукоємні технології*. 2021. № 3(51). С. 281–291. DOI: 10.18372/2310-5461.51.15999.
32. Смолінська Н., Равок С. Аналіз стану металургійної галузі України в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 235–240. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-38>
33. Соляр В.В., Андреасян Е.С. Управління витратами за центрами відповідальності. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 31 жовтн. 2020 р. Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2020. С. 442–445.
34. Ткаченко М., Гуріна А. Історичний генезис понять «витрати» і «затрати»: обліково-економічний аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4278>
35. Українські металурги у 2022 р. URL: <https://gmk.center/ua/posts/obsyag-metalospozhivannya-vukraini-znizivsyia-na-55-oglyad-rinku-za-pidsumkami-2022-roku/amp/>
36. Фінансова звітність підприємства ТОВ «СУРА ЛТД», Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, село Петрівське. URL: <https://clarity-project.info/edr/41959832/yearly-finances>
37. Хаустов В., Венгер В. Металургія України. *Дзеркало тижня*. 2019. Вип. 11. URL: <http://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=4808>.
38. Чеснік Н.М., Поліщук М.А. Проблеми та перспективи удосконалення системи управління витратами на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 38–42. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-7>
39. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С.

160–165

40. Шутько Т.І. Економічна сутність управління витратами підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_12_89.

41. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistemizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>

42. 10 Effective Tips to Manage Project Cost Risks. 2022. URL: <https://clickup.com/blog/project-cost-risk/>

43. Cost Management VS Cost Control. URL: <https://cleopatraenterprise.com/cost-management-vs-cost-control/>

44. Pulse of the Profession 2021 Beyond Agility. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

45. Work Breakdown Structures (WBS): the correct philosophy. URL: <https://cleopatraenterprise.com/the-correct-cost-control-philosophy-work-breakdown-structures-wbs/>

46. World Steel Association AISBL. URL: <https://worldsteel.org/media-centre/pressreleases/2023/december-2022-crude-steel-production-and-2022-global-totals/>

Відгук на кваліфікаційну роботу бакалавра
студентки групи 073-21-4 спеціальності 073 Менеджмент
Ткаченко Крістіна Вячеславівна

на тему «Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління витратами підприємства»

1) Актуальність теми. В умовах високої конкуренції та обмеженості ресурсів ефективне управління витратами є ключовим фактором забезпечення прибутковості підприємства. Менеджмент має приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат без втрати якості продукції чи послуг. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зниженню собівартості та збереженню ринкових позицій. Актуальність питання зростає в періоди економічної нестабільності, коли здатність оперативно реагувати на зміни за допомогою управлінських рішень стає визначальним чинником стабільного функціонування та розвитку підприємства.

2) Ткаченко Крістіна Вячеславівна показала достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням методів дослідження: аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

3) Бакалавр проявила уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречно аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречно комунікаційна стратегія.

7) Ткаченко Крістіна Вячеславівна показала високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «відмінно».
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник кваліфікаційної роботи
— д.е.н., професор кафедри
менеджменту

В.Я. Швець

