

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра фінансів, обліку і аудиту

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЇХ ОПТИМІЗАЦІЯ НА ВИРОБНИЧОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ

Пояснювальна записка і розрахунки
до магістерської кваліфікаційної роботи

МРЕ 247.01.04 ПЗ

Виконав:

студентка групи: 211-ФС-321

спеціальності 072«Фінанси, банківська
справа та страхування» (роботу

виконано самостійно, відповідно до

принципів академічної доброчесності)

Солодка А.О.

Керівник: доцент, канд. екон.наук

Карачарова К.А.

Рецензент: професор, доктор екон.наук

Каличева Н.Є.

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра фінанси облік і аудит

Освітній рівень: магістр

Спеціальність: 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

Освітня програма «Управління фінансами, банківська справа та страхування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

 О.Г. Кірдіна

«30» травня 2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Солодкій Анні Олександрівні

1 Тема «Управління витратами та їх оптимізація на виробничому підприємстві» керівник Карачарова Катерина Анатоліївна, канд. екон. наук, доцент затверджені розпорядженням по економічному факультету від «03» жовтня 2022 року № 62/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «15» грудня 2022 року.

3 Вихідні дані: нормативно-правові акти України у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та господарської діяльності; вітчизняні й зарубіжні наукові публікації з фінансового менеджменту та управління витратами, опубліковані до 2022 року включно; відкриті фінансові звіти ДП «ХМЗ «ФЕД» за 2019–2021 роки; відомості про види діяльності та організаційно-правовий статус підприємства.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити економічну сутність витрат та їх вплив на прибутковість і грошові потоки; узагальнити методи бюджетування, калькулювання, фінансового контролінгу; виконати фінансовий аналіз доходів, витрат, результатів і структури капіталу ДП «ХМЗ «ФЕД» за 2019–2021 роки; оцінити зміну витратомісткості та структуру операційних витрат; сформулювати заходи з оптимізації витрат і процедуру відповідальності; здійснити сценарне фінансове обґрунтування, оцінити ризики й умови реалізації.

5 Перелік графічного матеріалу: класифікація фінансових інструментів управління витратами; динаміка доходів та операційних результатів; співвідношення функціональних витрат; структура витрат за економічними елементами; зміна витратомісткості; структура джерел фінансування; етапи бюджетного контролю; структура прогнозової економії; чутливість інвестиційної моделі.

6 Дата видачі завдання «30» травня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Стан виконання етапів	Примітка
Вибір теми та її затвердження	05.10.2022-10.10.2022	
Підбір літератури та статистичних матеріалів	11.10.2022-17.10.2022	
Консультація з керівником щодо організації роботи	18.10.2022-26.10.2022	
Огляд джерел інформації	27.10.2022-31.10.2022	
Написання чернетки першого розділу дипломної роботи	01.11.2022-07.11.2022	
Аналітична обробка інформації та написання чернетки другого розділу роботи	08.11.2022-15.11.2022	
Обробка матеріалу для написання аналітичних розрахунків третього розділу роботи	16.11.2022-27.11.2022	
Перед захист на кафедрі. Кінцеве оформлення роботи	15.12.2022	

Студент 

Керівник 

Зміст

Вступ	5
1 Теоретико-методичні засади фінансового управління витратами виробничого підприємства	10
1.1 Економічна сутність витрат та їх вплив на фінансові результати	10
1.2 Фінансові інструменти планування, бюджетування та контролю витрат	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності управління витратами	25
Висновки до першого розділу	41
2 Аналіз діяльності та формування і результативності витрат ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	44
2.1 Організаційно-економічні умови діяльності підприємства	45
2.2 Оцінювання фінансових результатів та функціональної структури витрат	53
2.3 Аналіз операційних витрат за економічними елементами та факторів їх зміни	59
Висновки до другого розділу	64
3 Удосконалення управління витратами ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»	67
3.1 Оцінювання результативності формування витрат за системою фінансових коефіцієнтів	67
3.2 Організація бюджетування витрат та контроль виконання виробничих замовлень	72
3.3 Сценарне оцінювання економічного ефекту та стійкості запропонованих заходів	78
Висновки до третього розділу	85
Висновки	88
Список використаних джерел	93

					МРЕ. 247.01.04 ПЗ			
Зм.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління витратами та їх оптимізація на виробничому підприємстві	Літ.	Аркуш	Аркушів
Розробив		Солодка А.О.						
Перевірів		Карачарова К.А.					4	98
						УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Тройнікова О.М.						
Затверд.		Кірдіна О.Г.						

Вступ

Фінансові результати підприємств машинобудування залежать від структури виробничих замовлень, вартості матеріалів, оплати праці, утримання обладнання та умов розрахунків із покупцями. Виготовлення технічно складної продукції потребує попередніх витрат на підготовку виробництва, забезпечення якості й придбання комплектувальних виробів. Частина цих витрат виникає задовго до отримання виручки. За коливання попиту підприємство може зіткнутися зі зростанням собівартості окремих замовлень, недостатнім завантаженням ресурсів і потребою у додатковому оборотному капіталі.

Управління витратами за таких обставин пов'язане з вибором способів виконання виробничої програми та розподілом обмежених фінансових ресурсів. Зниження загальної суми витрат не завжди відображає поліпшення результатів роботи, адже воно може супроводжувати скорочення реалізації або перенесення виробничих операцій на наступні періоди. Вирішальне значення має те, як змінюються витрати на зіставний обсяг продукції, чи виконує підприємство договірні вимоги та який фінансовий результат залишається після реалізації заходу. Окремо необхідно перевіряти вплив рішення на грошові надходження і строки погашення зобов'язань.

Актуальність дослідження підтверджують показники ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2019–2021 роки. Чистий дохід підприємства скоротився з 532 611 до 444 401 тис. грн, тоді як адміністративні витрати зросли зі 107 073 до 120 312 тис. грн. У 2021 році собівартість реалізованої продукції збільшилася порівняно з попереднім роком на 36 889 тис. грн, хоча дохід продовжував знижуватися. Внаслідок погіршення цього співвідношення операційний прибуток становив 44 609 тис. грн проти 80 447 тис. грн у 2020 році. Наведені відхилення потребують оцінювання з позицій фінансів підприємства, структури витрат та умов фінансування виробничої діяльності.

Виробнича спеціалізація «ФЕД» вимагає обережності при визначенні

можливих резервів економії. Виконання замовлень на авіаційні агрегати пов'язане з технічною документацією, дотриманням вимог до якості й організацією контролю виробів. Скорочення витрат на відповідні операції без перевірки їх призначення може збільшити майбутні втрати або порушити умови контракту. Перспективні напрями оптимізації варто шукати у точнішому плануванні потреби в ресурсах, контролі відхилень, прозорості калькуляцій та перегляді витрат, фінансова віддача яких не підтверджена.

Дослідження ускладнюється відмінностями між бухгалтерським відображенням витрат і результатами управлінських рішень. Загальна сума операційних витрат за економічними елементами характеризує спожиті ресурси, а собівартість реалізації відноситься до продукції, проданої протягом звітного періоду. Виробнича програма, незавершене виробництво й зміни залишків готової продукції впливають на співвідношення цих показників. З цієї причини розрахунки за функціональними статтями та економічними елементами проводяться окремо, а результати зіставляються за їх економічним змістом.

Питання фінансового управління витратами розглянуто у працях І. Є. Давидович, Н. Й. Радіонової, Г. О. Партин та колективному посібнику за редакцією М. Г. Грещака [19–22; 24]. У цих дослідженнях висвітлено класифікацію витрат, калькулювання і способи контролю використання ресурсів. Праці І. О. Бланка, А. М. Поддєрьогіна та М. І. Крупки розкривають зв'язок фінансових рішень із прибутковістю, ліквідністю та вартістю капіталу [23; 26; 27]. Розвиток позамовного калькулювання і контролю процесів представлено у дослідженнях С. Датара, М. Раджана, К. Друрі, Р. Каплана та Р. Купера [46; 47; 52–54].

Порівняння зазначених праць дозволяє виокремити проблему практичного узгодження калькулювання замовлень, бюджетного контролю та інвестиційного обґрунтування заходів з економії. Методи управлінського обліку допомагають виявляти причини відхилень, проте не визначають самостійно, чи достатньо коштів для впровадження запропонованої зміни. Фінансові моделі оцінюють майбутній прибуток і грошовий потік, але їх точність залежить від достовірності

вихідної калькуляції. Потребує опрацювання послідовності, за якої ці інструменти використовуються спільно та враховують обмеженість фактичної інформації про підприємство.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування фінансово-економічних засад управління витратами виробничого підприємства та розроблення пропозицій щодо їх оптимізації на підставі аналізу прибутковості, витратомісткості, ліквідності, фінансової стійкості й результативності прогнозних управлінських рішень.

Відповідно до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- розкрити економічний зміст витрат виробничого підприємства та пояснити їх зв'язок із фінансовими результатами і грошовими потоками;
- узагальнити методи калькулювання, бюджетування, оцінювання відхилень та управління витратами за центрами відповідальності;
- проаналізувати майновий стан, ліквідність, структуру капіталу і фінансові результати ДП «ХМЗ «ФЕД» за 2019–2021 роки;
- дослідити динаміку функціональних витрат та структуру операційних витрат за економічними елементами, визначити зміни їх співвідношення з доходом;
- оцінити результативність формування витрат за системою фінансових коефіцієнтів і встановити напрями поглибленого управлінського контролю;
- запропонувати порядок бюджетування виробничих замовлень, розподілу відповідальності за витрати й перевірки їх відхилень;
- сформувати розрахункові сценарії економії витрат та оцінити їх можливий вплив на операційний прибуток і витратомісткість;
- визначити інвестиційні умови реалізації заходів, оцінити грошові потоки, чутливість результату та обмеження використання CVP-моделі.

Об'єктом дослідження є процеси формування, планування та фінансового регулювання витрат виробничого підприємства. Предмет дослідження становлять методичні положення, фінансові коефіцієнти, інструменти бюджетування й контролю та економічні відносини, що виникають під час ухвалення рішень про

використання ресурсів і скорочення витрат.

Методичну основу роботи становлять аналіз і синтез, узагальнення наукових підходів, горизонтальний та структурний аналіз фінансової звітності, розрахунок показників ліквідності, фінансової стійкості й рентабельності. Зміни операційного прибутку досліджено за складовими звіту про фінансові результати. У третьому розділі застосовано коефіцієнтний аналіз, бюджетування, сценарні розрахунки, дисконтування грошових потоків та оцінювання чутливості. CVP-модель побудовано за умовними припущеннями щодо поділу витрат, які окремо пояснюються у розрахунках.

Інформаційну основу становлять законодавчі та нормативні документи України, наукові праці з фінансового менеджменту й управлінського обліку, оприлюднена фінансова звітність ДП «ХМЗ «ФЕД» за 2019–2021 роки [45]. Дані підприємства використовуються в межах досліджуваного періоду, без перенесення пізніших змін організаційно-правового статусу на 2019–2021 роки. Відсутність внутрішніх калькуляцій, специфікацій замовлень і виробничих нормативів не дозволяє підтвердити конкретні технологічні резерви економії. Відповідно, прогностні величини у третьому розділі розглядаються як сценарні параметри, що потребують перевірки перед практичним застосуванням.

Елементи наукової новизни роботи пов'язані з уточненням послідовності фінансового обґрунтування оптимізації витрат, у якій аналіз витратомісткості доповнюється оцінюванням оборотного капіталу та інвестиційних наслідків управлінських змін. Розвинуто положення щодо використання гнучкого бюджету виробничого замовлення, де причини відхилень групуються за змінами обсягу діяльності, цін ресурсів і норм їх споживання. Окреме місце відведено перевірки того, чи забезпечує розрахункова економія реальне зменшення майбутніх платежів і чи зберігає підприємство платоспроможність у період упровадження.

Практичне значення результатів визначається пропозиціями щодо паспорта виробничого замовлення, формування бюджетів центрів відповідальності, реєстрації причин відхилень і підготовки зведеної фінансової інформації для керівництва. Розрахункова модель дозволяє зіставляти альтернативні рівні

економії, витрати впровадження та можливу зміну операційного прибутку. Її використання на підприємстві має передбачати початкове випробування на обмеженій групі замовлень, уточнення бюджетних параметрів і підтвердження розрахунків первинними документами.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні положення і методичні інструменти фінансового управління витратами. Другий розділ містить аналіз фінансового стану, результатів діяльності й структури витрат ДП «ХМЗ «ФЕД». У третьому розділі запропоновано процедури бюджетування, здійснено сценарні розрахунки економії та оцінено фінансові умови реалізації заходів.

1 Теоретико-методичні засади фінансового управління витратами виробничого підприємства

1.1 Економічна сутність витрат та їх вплив на фінансові результати

Витрати підприємства становлять грошову оцінку спожитих ресурсів, які пов'язані з виконанням господарських операцій та формуванням фінансового результату. Відповідно до нормативних вимог, витрати визнаються у звітності за правилами бухгалтерського обліку [1; 12]. Для фінансового менеджменту важливе також питання їхньої керованості: конкретне рішення про закупівлю, запуск замовлення, обслуговування обладнання або утримання підрозділу визначає величину майбутніх платежів і прибутковість підприємства.

У наукових дослідженнях можна розмежувати ресурсну, облікову та управлінську інтерпретації витрат. І. Є. Давидович описує витрати в контексті прийняття управлінських рішень, а Н. Й. Радіонова акцентує увагу на їхньому стратегічному регулюванні та впливі на результати промислового підприємства [19; 20]. Облікові положення забезпечують правильність вимірювання, проте не пояснюють усіх причин перевитрати. Фінансове рішення потребує відповіді на питання про відмінність майбутніх витрат між доступними альтернативами.

При дослідженні машинобудівних підприємств окремого значення набуває незавершене виробництво. Витрати матеріалів і праці можуть виникнути у звітному році, тоді як готовий виріб буде реалізовано пізніше. Через зміну залишків незавершеного виробництва собівартість реалізованої продукції відрізнятиметься від загальної суми витрат за економічними елементами. Тому додавання двох показників із фінансової звітності призводило б до подвійного рахунку.

Порівняння методичних позицій М. Г. Грещака, Г. О. Партин і Н. Й. Радіонової показує, що доцільно розглядати витрати у зв'язку з об'єктом калькулювання, центром відповідальності та фінансовим результатом [19; 22; 24]. Калькуляція описує ресурси, віднесені на конкретну продукцію або замовлення.

Центр відповідальності дозволяє встановити причини перевищення бюджету. Показники прибутковості визначають, чи має виявлене відхилення економічне значення для підприємства в цілому.

Основною нормативною базою є НП(С)БО 16 «Витрати», яке розрізняє виробничу собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати [12]. Така класифікація необхідна для аналізу фінансового результату від операційної діяльності. Управлінський облік деталізує звітні суми, оскільки одна стаття може охоплювати різні причини витрат і характеризуватися неоднаковою можливістю скорочення без негативних наслідків.

Зв'язок фінансових результатів із витратами можна встановити на різних рівнях. Валовий прибуток характеризує різницю між чистим доходом і собівартістю реалізації. Операційний результат формується після врахування інших операційних доходів, адміністративних, збутових та інших операційних витрат. Чистий прибуток залежить також від фінансових доходів, витрат, оподаткування та інших операцій. Зниження однієї статті витрат не обов'язково забезпечує пропорційне зростання чистого результату.

На відміну від звітного прибутку, грошовий потік характеризує фактичні надходження і платежі. Підприємство може відобразити прибуток від реалізації продукції, за якою покупець ще не здійснив оплату. У такому разі фінансові можливості для закупівлі матеріалів або модернізації обладнання визначаються обсягом доступних грошей та графіком зобов'язань. Розподіл витрат за економічним змістом доцільно доповнювати бюджетом руху коштів.

З погляду прийняття рішень розрізняють релевантні витрати, що змінюються залежно від обраної альтернативи, і витрати, які вже здійснено або які залишаються незмінними. Історична вартість обладнання може пояснювати амортизацію, проте під час порівняння способів виконання нового замовлення вирішального значення набувають майбутні платежі. Використання релевантного підходу дозволяє обґрунтувати вибір між власним виготовленням вузла, зовнішньою послугою чи модернізацією технології [46; 47].

Змінні витрати реагують на обсяг випуску в межах визначеного режиму

роботи, а постійні за короткого періоду переважно зберігають свою величину. У реальному машинобудуванні поділ ускладнюється ступінчастими змінами витрат при переході до додаткової зміни, освоєнні нового виробу або оренді виробничих площ. Фінансовий аналіз повинен перевіряти межі, у яких витратна модель залишається придатною до прогнозування.

Порівняння підприємств за абсолютною сумою витрат без урахування масштабу реалізації є недостатньо інформативним. Зростання витрат у період підвищення продажу може супроводжуватися збільшенням прибутку, тоді як зменшення витрат через скорочення замовлень не свідчить про ефективніше використання ресурсів. Оцінювати потрібно також частку витрат у доході, зміну маржі та вплив обсягу реалізації на покриття постійних витрат.

У промисловому виробництві витрати пов'язані з якістю та дотриманням технічних вимог. Зменшення витрат на обов'язкові випробування або технічне обслуговування може призвести до вищих гарантійних витрат, простоїв чи невиконання контракту. Фінансовий ефект оптимізації необхідно визначати після врахування можливих додаткових втрат і ризиків. Управлінське завдання полягає у виявленні непродуктивних операцій, дублювань і надмірного використання ресурсів. Вибір класифікації витрат має відповідати управлінському рішення. Для формування звіту про фінансові результати використовується функціональне групування, для аналізу ресурсомісткості потрібні економічні елементи, для планування роботи підрозділів доцільне групування за центрами відповідальності. Узгодження цих підходів потребує визначення первинного об'єкта обліку й можливості простежити одну господарську операцію в різних інформаційних зрізах.

За результатами огляду доцільно визначити управління витратами як систему фінансових рішень щодо планування, відображення, аналізу та коригування споживання ресурсів, яка забезпечує виконання виробничих зобов'язань і підтримання прийнятної прибутковості. Висновок передбачає оцінювання наслідків регулювання витрат для ліквідності та здатності підприємства здійснювати наступні виробничі вкладення.

Зіставлення відповідних показників виконано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація витрат за призначенням фінансового аналізу

Ознака	Групи витрат	Фінансове використання
Функціональне призначення	Собівартість, адміністративні, збутові, інші операційні	Розрахунок операційного прибутку
Економічний зміст	Матеріали, праця, відрахування, амортизація, інші	Дослідження структури ресурсів
Поведінка за зміни випуску	Змінні, умовно-постійні, змішані	Сценарний прогноз витрат
Керованість	Контрольовані та неконтрольовані	Відповідальність за відхилення
Час здійснення	Майбутні, фактичні, безповоротні	Оцінка альтернативних рішень
Відношення до замовлення	Прямі та непрямі	Калькулювання і ціноутворення

Таблиця відображає різні призначення інформації про витрати, які не слід змішувати під час економічних розрахунків. Наприклад, нарахована амортизація входить до витрат за економічним елементом, але її сума може розподілятися між виробничими, адміністративними та іншими функціями. Без відповідної аналітичної деталізації визначити належність конкретної частки амортизації до собівартості реалізації за відкритою звітністю неможливо.

Істотне значення для фінансової оцінки має розмежування питомих та абсолютних показників. Витрати на гривню чистого доходу вимірюють співвідношення відповідних сум за звітністю, але не відображають безпосередньо технологічну норму споживання матеріалу на одиницю виробу. Отже, зниження показника витратомісткості може пояснюватися підвищенням продажних цін,

зміною асортименту або реальним скороченням ресурсних витрат. Визначення причини потребує додаткових даних.

У межах економічного дослідження виробничого підприємства фінансовий аналіз повинен розпочинатися зі встановлення облікового змісту порівнюваних показників. Після цього доцільно дослідити тенденції доходів та витрат, структуру ресурсного споживання і можливості регулювання окремих статей. Результати становитимуть інформаційну основу бюджетування та обґрунтування заходів з оптимізації.

Огляд вітчизняних публікацій дозволяє визначити відмінності між дослідженням витрат на рівні окремої операції та формуванням фінансової політики підприємства. У монографії Н. Й. Радіонової акцентується увага на зв'язку витратного управління з результативністю промислової діяльності [19]. Для фінансового аналізу цей напрям цінний тим, що пропонує оцінювати витрати у взаємозв'язку з виробничою програмою й майбутнім результатом. Обмеження полягає у необхідності достатнього обсягу внутрішніх даних, за якими можна пояснити вплив конкретного управлінського рішення. Г. О. Партин і Н. Є. Селюченко розглядають фінансовий менеджмент через управління ресурсами, фінансовими результатами та грошовими потоками [24]. Їхні положення допомагають встановити відмінність між зменшенням собівартості та вивільненням оборотних коштів. Перше характеризується правилами формування прибутку, друге залежить від строків закупівель, зберігання запасів і погашення заборгованості. У підприємства з тривалим виробничим циклом часовий розрив між здійсненням витрат і отриманням коштів може мати суттєве значення.

І. О. Бланк, Г. В. Ситник та В. С. Андрієць систематизують управлінські рішення, пов'язані із залученням та використанням фінансових ресурсів підприємств [23]. В оцінюванні витрат практичне значення має положення про узгодження операційного бюджету із платоспроможністю. Навіть економічно доцільний проєкт зі скорочення витрат може спричинити тимчасове вилучення коштів із виробничого обороту. Відповідний ризик необхідно враховувати під час вибору способу фінансування та визначення строків реалізації.

У підручнику за редакцією А. М. Поддєрьогіна значну увагу приділено управлінню фінансовими ресурсами, аналізу результатів та обґрунтуванню інвестиційних рішень [27]. За змістом дослідження витрат доцільно використовувати ці положення для визначення фінансової межі організаційних удосконалень. Якщо прогнозована економія формується протягом кількох років, початкові вкладення повинні порівнюватися з дисконтованими грошовими вигодами. Заміна показника грошового потоку умовною бухгалтерською економією здатна спотворити оцінку.

Відмінність між працями авторів із фінансового менеджменту та дослідників управлінського обліку полягає у масштабі прийняття рішення. Фінансовий менеджмент оцінює сукупні наслідки для результату та капіталу, а управлінський облік надає інформацію про причини споживання ресурсів. Тому формування бюджетів за центрами відповідальності потребує обох інформаційних зрізів. Регламент повинен визначати, хто пояснює відхилення та хто оцінює його фінансову значущість для підприємства. У праці С. Датара та М. Раджана калькулювання розкривається через відповідність об'єкта витрат управлінському рішенням [46]. Застосування цього положення до виробничих замовлень означає необхідність встановлення окремої облікової одиниці, з якою можна пов'язати прямі витрати та обґрунтовано розподілити непрямі. Розрахунок середньої собівартості за великим набором неоднорідної продукції може приховувати різницю між контрактами. Підприємству доцільно обирати деталізацію калькулювання залежно від економічної цінності додаткової інформації.

К. Друрі обґрунтовує використання даних управлінського обліку при плануванні, контролі та виборі альтернатив [47]. Для дослідження витратного управління особливо важливе розмежування майбутніх і вже здійснених витрат. Історичні дані забезпечують перевірку результатів минулих рішень, але відбір нового проєкту повинен спиратися на зміну майбутніх платежів. Зменшення нарахованої амортизації або інша облікова перекласифікація не доводять наявності реальної економії коштів.

Порівняння положень Датара й Раджана з дослідженням Друрі свідчить про доцільність послідовного визначення об'єкта витрат і горизонту управлінського рішення [46; 47]. Спершу потрібно встановити, які ресурси відносяться до замовлення або підрозділу. Після цього вибирається метод оцінки, який відповідає конкретному питанню, зокрема визначенню повної собівартості, додаткових витрат або грошових потоків від нового заходу.

Праці Р. Каплана та Р. Купера присвячені обґрунтуванню витрат за видами діяльності, що дозволяє уточнювати їх віднесення до продуктів і замовлень [52; 54]. Застосування ABC-калькулювання потребує встановлення процесів і чинників, які визначають обсяг їх виконання. Вартість обробки інформації у відповідній системі може бути суттєвою, тому ступінь деталізації має визначатися очікуваними рішеннями. Для підприємства з неоднорідною номенклатурою особливу цінність має аналіз операцій, що значно відрізняються між замовленнями.

Р. Каплан і С. Андерсон пропонують часовий спосіб оцінювання витрат за процесами, у межах якого враховується тривалість виконання операцій [53]. Метод дозволяє пов'язати витрати з використанням практичної потужності та оцінити фінансові наслідки її недовантаження. Проте без надійних вимірювань часу й даних про доступну потужність модель перетворюється на набір припущень. Відповідні обмеження повинні бути збережені в дослідженні виробничого підприємства. Значний інтерес становить дослідження асиметричної поведінки адміністративних і збутових витрат, представлене М. Андерсоном, Р. Банкером і С. Джанакіраманом [57]. Автори показують, що реакція окремих витрат на зростання діяльності може відрізнятися від їх реакції на скорочення обсягу продажів. Для аналізу підприємства це означає необхідність перевірки витрат, які не знижуються пропорційно доходу. Встановлення фактичної причини потребує аналізу договорів, персоналу та управлінських рішень щодо збереження ресурсів.

Р. Балакрішнан, Е. Лабро та Н. Содерстром уточнюють роль структури витрат і поведінки окремих елементів під час зміни господарської активності [58].

Висновки зазначеного дослідження застерігають від використання універсального відсотка скорочення витрат без оцінки їхнього складу. При зниженні доходу частина зобов'язань продовжує виконуватися, оскільки їх негайне припинення може потребувати додаткових виплат. Тому план оптимізації повинен відокремлювати керовані статті від витрат, які визначаються довгостроковими договорами.

Порівняння положень про асиметричність витрат із класичними методами бюджетування показує необхідність враховувати витрати зміни виробничого масштабу. Підприємство може тимчасово зберігати виробничі можливості в очікуванні наступних замовлень, але фінансовий результат такого рішення залежить від строків і ймовірності відновлення попиту. Вартість незавантажених ресурсів варто порівнювати з витратами їх повторного залучення після відмови від утримання. Розрахунок має відповідати реальним обставинам підприємства.

Наукові положення, розглянуті в роботах українських і зарубіжних авторів, дають підстави запропонувати послідовність фінансової діагностики витрат. Спочатку встановлюються облікові межі показника та його місце у формуванні фінансового результату. Далі визначаються центри відповідальності, перевіряються причини відхилень і можливість їх регулювання. Рішення ухвалюється після зіставлення майбутньої економії, витрат упровадження, платоспроможності та ризиків.

1.2 Фінансові інструменти планування, бюджетування та контролю витрат

Бюджетування витрат пов'язує виробничий план із потребою у фінансових ресурсах. Підприємство визначає очікувані замовлення, обсяг робіт, нормативи використання матеріалів, трудомісткість, накладні витрати та графік платежів. Фінансовий бюджет дозволяє зіставити майбутні виплати з прогнозом грошових надходжень, оцінити потребу в оборотному капіталі та визначити обсяг коштів, який може бути спрямований на інвестиції [23; 27].

Гнучкий бюджет відрізняється від статичного тим, що його показники

уточнюються відповідно до фактично виконаної виробничої програми. Якщо підприємство реалізувало менше продукції через скорочення замовлень, зниження матеріальних витрат порівняно з початковим планом не доводить підвищення ефективності. Після перерахунку бюджету на фактичний обсяг можна окремо визначити зміну обсягів діяльності, вплив закупівельних цін і відхилення від норм споживання.

Вибір центру відповідальності залежить від того, які фактори витрат перебувають у сфері рішень керівника. Виробничий підрозділ здатний контролювати використання матеріалів і виробничого часу, а служба закупівель впливає на ціни та умови постачання. Фінансова служба відповідає за платіжний календар, фінансові нормативи та перевірку економічної доцільності змін. Об'єднання всіх відхилень у підрозділі, який не має необхідних повноважень, послаблює якість управлінського контролю.

Наукові розробки Р. Каплана й Р. Купера орієнтують калькулювання на визначення фактичних причин споживання ресурсів у процесах [52–55]. Калькулювання за видами діяльності дозволяє відносити непрямі витрати на замовлення відповідно до операцій, які їх викликають. Однак запровадження такого обліку має власну вартість. Підприємство повинно зважити вигоду від підвищення точності калькуляцій і витрати збирання відомостей за видами операцій.

Для одиничного та дрібносерійного машинобудування перспективним є позазовне калькулювання. До кожного контракту можуть належати витрати на підготовку документації, матеріали, обробку, складальні роботи, випробування та інші операції. Сума фактичних витрат зіставляється з погодженою ціною, після чого оцінюються маржа й відхилення від бюджету. Наукове обґрунтування відповідної процедури міститься у дослідженнях управлінського обліку [46–51].

Планування за центрами відповідальності повинно охоплювати не тільки період виконання замовлення, а й попередні рішення щодо ціни, комплектації, строків і обсягів закупівель. Невідповідність комерційної калькуляції реальним виробничим умовам може стати джерелом перевитрат ще до початку виконання

контракту. Тому фінансовий контроль слід розпочинати з перевірки кошторису та припущень про строки постачання і завантаження обладнання.

Метод стандарт-кост дозволяє виявляти відхилення від норм на одиницю продукції, а таргет-костинг застосовується на етапі узгодження цільового рівня собівартості із запланованою ціною та маржею. Ці інструменти не є взаємозамінними. Перший орієнтований на контроль процесу виконання, другий допомагає оцінити можливості досягнення необхідного фінансового результату до початку виробництва. За обмеженості вихідних даних обидва методи потребують попередньої перевірки внутрішніх нормативів.

Важливим елементом управління є бюджет руху грошових коштів. Передбачені витрати можуть бути економічно обґрунтованими, але здійснення платежів раніше надходжень створює касовий розрив. У виробництві з тривалим циклом оплата матеріалів і заробітної плати часто передують оплаті готової продукції покупцем. Для оцінювання фінансової можливості скорочення витрат необхідно досліджувати не тільки майбутню бухгалтерську економію, а й графік її впливу на грошові виплати.

Окремого контролю потребують витрати, пов'язані з якістю. Невиконання обов'язкових технічних операцій здатне забезпечити тимчасове скорочення видатків, але створити ризик гарантійних витрат, простоїв та штрафних санкцій. Перед визначенням резервів економії доцільно встановити перелік нормативно необхідних процесів, які не можуть бути скорочені без технічного обґрунтування. Організаційні вдосконалення повинні зменшувати втрати, повторення операцій і неузгодженість планування.

Фінансовий контролінг передбачає регулярне зіставлення планових і фактичних показників. При цьому встановлюється межа суттєвості відхилень, після перевищення якої проводиться детальний аналіз причин. Значення порога залежить від характеру виробничої операції та можливого фінансового наслідку. Дрібне відхилення за масовою статтею матеріальних витрат може мати більшу економічну вагу, ніж значний відсоток перевищення малої допоміжної статті.

Інформаційна система бюджетного контролю повинна містити дату

господарської операції, об'єкт калькулювання, центр відповідальності, норматив, фактичну величину, причину відхилення та рішення щодо його усунення. Такий набір даних необхідний для подальшого аналізу, але обсяг інформації слід узгоджувати з витратами ведення обліку. Застосування електронного реєстру доцільно починати з найбільш матеріальних статей, розширюючи охоплення після оцінки фактичних результатів.

Бюджетування не повинно обмежуватися встановленням жорстких лімітів. Підприємство, яке отримало додаткове прибуткове замовлення, може обґрунтовано перевищити початковий кошторис витрат через більший обсяг випуску. Оцінювання виконання бюджету має враховувати додатковий внесок у покриття та майбутні платежі. Рішення про коригування ліміту приймається після зіставлення доходів і витрат, що виникають унаслідок зміни виробничої програми.

Динаміку величин за досліджуваний період відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Зміст основних інструментів фінансового управління витратами

Інструмент	Інформаційна основа	Очікуваний управлінський результат
Позамовний бюджет	Специфікація, калькуляція, строки	Контроль маржі конкретного контракту
Гнучкий бюджет	Фактичний обсяг та нормативи	Відокремлення обсягу від перевитрати
Аналіз відхилень	Факт, норма, ціна та кількість	Визначення причин зміни витрат
ABC-калькулювання	Витрати за процесами та драйвери	Уточнення непрямих витрат
Платіжний календар	Очікувані надходження й платежі	Попередження касових розривів
Інвестиційний бюджет	Початкові вкладення і грошовий ефект	Відбір проєктів за ефективністю

У практиці фінансового менеджменту вибір інструмента залежить від доступності інформації та можливостей керівництва вплинути на показник. Запровадження складної інформаційної системи без визначених центрів відповідальності підвищуватиме адміністративні витрати, але не гарантуватиме економії. Перед придбанням програмного забезпечення доцільно випробувати порядок обліку на обмеженій групі замовлень і перевірити, чи підтримує він управлінські рішення.

Контроль планових і фактичних результатів повинен охоплювати й наслідки для прибутковості. Відхилення витрат, яке виникає через зміну цін постачання, відображається на маржі замовлення, навіть якщо технологічна норма не порушена. Відповідно, фінансова служба оцінює можливість перегляду умов контракту, цінових ризиків і джерел покриття додаткової потреби в коштах. Дані контролю набувають значення для майбутніх бюджетів після уточнення причин відхилень.

Управлінські рішення щодо оптимізації витрат слід перевіряти за повним життєвим циклом виробничого заходу. Початкова закупівля обладнання або програмного забезпечення супроводжується витратами встановлення, навчання та експлуатації. Економія від зміни організації може формуватися протягом кількох років, але її отримання залежить від виконання виробничих припущень. Результативність слід оцінювати через приріст грошових потоків із відповідним дисконтуванням.

Послідовність запропонованих етапів управління відображено на рисунку 1.1.

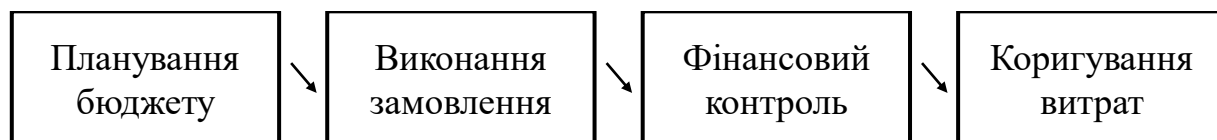


Рисунок 1.1 - Послідовність фінансового управління витратами

Послідовність на рисунку 1.1 має процедурний характер і відображає

необхідність постійного зіставлення бюджетних показників з фактичним виконанням. Оскільки показано етапи, а не статистичні значення, графічна форма не використовується для числового висновку. Фінансовий ефект можливо встановити після порівняння підтверджених витрат і доходів за зіставних умов виробничої діяльності.

Питання бюджетування витрат у дослідженнях управлінського обліку пов'язане з точністю виробничого плану та своєчасністю його перегляду. Кожний бюджет формується за певного набору припущень про кількість замовлень, ціни ресурсів, режими роботи та структуру продукції. Зміна початкових умов зменшує аналітичну цінність простого порівняння планової та фактичної сум. Гнучкий бюджет дозволяє встановити, яку частину відхилення пояснює інший обсяг діяльності.

Порівняння статичного та гнучкого бюджетів можна здійснити на умовному прикладі. Якщо підприємство запланувало виготовити певну кількість виробів, але замовлення скоротилися, загальна потреба в матеріалах може зменшитися без будь-яких технологічних змін. Віднесення всієї різниці до економії заохочуватиме скорочення виробничої програми, а не раціональніше використання ресурсів. Перерахунок планових витрат на фактичний обсяг дозволяє визначити цінові та кількісні відхилення після виключення впливу масштабу.

Система центрів відповідальності повинна враховувати розмежування повноважень і причин витрат. Технологічна служба встановлює норму використання матеріалу, закупівельна визначає ціну постачання в межах погоджених вимог, виробничий підрозділ відповідає за фактичне використання ресурсу. Фінансова служба оцінює вплив відхилення на собівартість, прибутковість і платежі. Поєднання цих функцій в одному показнику без пояснення причин створює ризик несправедливого оцінювання підрозділів.

Для формування бюджетів адміністративних витрат необхідно розрізняти постійні договори та витрати, які можна змінювати відповідно до потреб підприємства. Частина витрат пов'язана з обов'язковим дотриманням

законодавства, охороною праці та підтриманням працездатності виробництва. Їх скорочення без перевірки наслідків здатне створити ризик більших майбутніх втрат. Інші витрати, зокрема пов'язані з повторними інформаційними операціями, можуть бути предметом фінансово обґрунтованого перегляду.

Нормативне калькулювання доцільно розглядати у зв'язку з процедурою оновлення виробничих норм. Під час освоєння нового виробу початкова норма може істотно відрізнятись від фактичного споживання ресурсів. Застосування застарілого нормативу призведе до відображення відхилень, які спричинені особливостями продукції, а не недоліками роботи персоналу. Тому реєстр нормативів повинен містити дату затвердження, технічну версію виробу та підставу зміни.

Бюджет грошових коштів формується на іншій часовій основі, ніж звіт про фінансові результати. Сплата авансів постачальникам може відбуватися до фактичного споживання матеріалів, а оплата реалізованої продукції надходити після відображення доходу. Управлінський бюджет повинен враховувати ці обставини, оскільки вчасне виконання поточних платежів є окремою фінансовою умовою реалізації виробничої програми. Відсутність касового розриву не може бути виведена лише з показника прибутку.

Оцінювання ефективності централізації закупівель потребує порівняння всієї вартості забезпечення ресурсами. Збільшення партії закупівлі може зменшити ціну одиниці матеріалу, але водночас підвищити витрати на зберігання та відволікання оборотного капіталу. При нестабільному постачанні менша частота закупівель може створити ризик браку комплектувальних виробів. Обґрунтований вибір спирається на сумарні витрати та можливість безперебійного виконання виробничих замовлень. У фінансовому контролі витрат слід установлювати межу суттєвості відхилення. Незначна за сумою стаття не потребує надмірно деталізованого щоденного звіту, якщо витрати його підготовки перевищуватимуть можливий економічний результат. Для великої статті матеріальних або адміністративних витрат навіть невелике відносне відхилення може вимагати своєчасної перевірки. Межі контролю доцільно

визначати за абсолютною сумою, ризиком повторення та можливістю оперативного управлінського впливу.

Практична результативність бюджетного регламенту залежить від строку отримання інформації. Звіт про перевищення нормативу, підготовлений після завершення великого замовлення, може бути корисним для майбутніх контрактів, але не дозволить виправити причину в поточному виробництві. Тому інформацію про матеріальні відхилення та простій доцільно реєструвати після завершення відповідних операцій. Фінансове узагальнення може здійснюватися щомісяця або за іншим погодженим періодом.

Контроль за центрами відповідальності повинен оцінювати фактичний вплив рішень на загальну прибутковість підприємства. Якщо одна служба зменшила витрати за власним бюджетом, але передала додаткові операції іншому підрозділу, зведена економія може бути відсутньою. Для перевірки необхідно простежити всі пов'язані статті й виключити дублювання результатів. Фінансова служба має перевіряти не тільки дотримання ліміту, а й зміну сукупного грошового потоку.

Ефективність інформаційних удосконалень потрібно оцінювати з урахуванням витрат упровадження та підтримки. Початкове введення реєстру замовлень може потребувати уточнення довідників, погодження прав доступу та навчання працівників. Після реалізації доцільно порівнювати кількість повторних операцій, час підготовки кошторисів і зміни фактичних платежів. Перетворення показника заощадженого часу на грошову економію потребує обґрунтованого механізму її отримання. Під час розроблення бюджету витрат важливо враховувати невизначеність строків надходження виробничих замовлень. Значні коливання завантаження потужностей змінюють витрати на утримання ресурсів у розрахунку на виріб. Однак рішення про скорочення постійних ресурсів повинно враховувати майбутню можливість виконання нових контрактів і вартість відновлення виробничої готовності. Фінансовий аналіз має порівнювати альтернативні сценарії попиту та строки їх реалізації.

За результатами огляду методів бюджетування доцільно застосовувати

поступний порядок упровадження. Насамперед перевіряється достатність первинної інформації та встановлюється об'єкт контролю. Після цього формуються бюджети за найбільш матеріальними статтями, визначаються відповідальні працівники та випробовується звіт про відхилення. Поширення регламенту здійснюється лише після підтвердження, що його інформаційні переваги перевищують витрати організації.

1.3 Методичні підходи до оцінювання результативності управління витратами

Методичне забезпечення управління витратами має встановлювати зв'язок між споживанням ресурсів, фінансовими результатами та рішеннями, які здатне приймати керівництво виробничого підприємства. Величина витрат у бухгалтерській звітності характеризує наслідки вже здійснених господарських операцій, тоді як управлінське рішення спрямоване на майбутні витрати й платежі. Узгодження цих двох часових площин необхідне для оцінювання досягнутої результативності та обґрунтування можливих резервів економії [19; 22; 46].

Зміст методики визначається предметом дослідження і доступністю інформації. У роботі використано фінансову звітність ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2019–2021 роки, зокрема баланс і звіт про фінансові результати [45]. Внутрішні калькуляції замовлень, дані про виробничі нормативи та фактичну трудомісткість окремих виробів відсутні. Через це фінансові співвідношення можна розрахувати за оприлюдненими показниками, а технологічні причини відхилень залишаються предметом додаткової перевірки.

Послідовність дослідження охоплює визначення складу витрат, перевірку зіставності звітних сум, аналіз їх динаміки, обчислення відносних коефіцієнтів і встановлення впливу змін на прибуток. Подальший етап стосується ліквідності та джерел фінансування, оскільки навіть економічно вигідні заходи можуть

потребувати попереднього вилучення коштів із господарського обороту. Завершує методика побудова бюджетів, сценарний розрахунок очікуваної економії та перевірка фінансових наслідків рішення [23; 27; 31].

Вихідна перевірка зіставності потрібна через можливі зміни облікової політики, перегрупування статей і коригування показників попередніх періодів. Сума, наведена за один рік у певному рядку форми № 2, має порівнюватися з тією самою економічною сукупністю в інших роках. Облік витрат регламентує НП(С)БО 16 «Витрати», тому інтерпретація фінансової динаміки повинна спиратися на зміст собівартості реалізації, адміністративних, збутових та інших операційних витрат [12].

Початкову оцінку доцільно проводити за абсолютною зміною показників та їхніми темпами зростання. Перший вимір відображає суму приросту або скорочення у гривнях, а другий дозволяє зіставляти статті різного масштабу. Базовий індекс для показника за конкретний рік визначається діленням його значення на величину початкового року з подальшим множенням на сто відсотків.

$$I_{i,t} = \frac{X_{i,t}}{X_{i,0}} \times 100\% \quad (1.1)$$

де I_{it} - базисний індекс зміни i -го показника за рік t , %;

X_{it} - значення показника у порівнюваному році;

X_{i0} - значення показника у 2019 році.

У практичному аналізі варто доповнювати базові індекси ланцюговими, які характеризують зміну між сусідніми роками. Розходження між ними допомагає відокремити короткострокові коливання від загального результату за весь період. Обидва індекси, однак, залишаються описовими і самостійно не доводять причин господарських змін [31; 32].

Абсолютне скорочення собівартості без порівняння з доходом може виникнути внаслідок зменшення реалізації, перегляду асортименту або перенесення завершення замовлень на наступний рік. Наступний етап пов'язаний

із дослідженням витратомісткості, яка характеризує фінансове навантаження витрат на одну гривню реалізованої продукції. Вихідним показником виступає відношення собівартості реалізації до чистого доходу.

$$K_c = \frac{CP}{ЧД} \quad (1.2)$$

де K_c - витратомісткість собівартості реалізації, грн/грн;

CP - собівартість реалізованої продукції, тис. грн;

$ЧД$ - чистий дохід від реалізації, тис. грн.

Значення K_c вимірюється у гривнях собівартості на гривню доходу, а за множення на сто відсотків показує відповідну частку реалізації. Зміни цього коефіцієнта можуть бути зумовлені цінами продажу, ресурсними цінами, структурою виконаних замовлень та ефективністю використання ресурсів. Ототожнювати його динаміку лише з виробничою продуктивністю було б методично неправильно [17; 46; 47].

Управління витратами не обмежується формуванням виробничої собівартості. У фінансовому результаті значну роль відіграють адміністративні, збутові та інші операційні витрати, частина яких зберігається навіть за скорочення реалізації. Їх сукупність разом із собівартістю формує функціональні витрати, що безпосередньо беруть участь у розрахунку прибутку від операційної діяльності. Відповідний коефіцієнт забезпечує ширшу оцінку навантаження витрат на дохід.

$$K_\phi = \frac{CP+AB+BЗ+IOB}{ЧД} = \frac{З_\phi}{ЧД} \quad (1.3)$$

де K_ϕ - функціональна витратомісткість, грн/грн;

AB - адміністративні витрати; $BЗ$ - витрати на збут;

IOB - інші операційні витрати; $З_\phi$ - сума функціональних витрат.

Усі складові беруться за один звітний рік та в однакових одиницях виміру. Показник Кф не враховує інші операційні доходи, через що навіть значення, наближене до одиниці, не означає відсутності операційного прибутку. Цю обставину необхідно враховувати в подальшій інтерпретації.

Віддача функціональних витрат характеризує кількість гривень чистого доходу, отриману на одну гривню витрат відповідної групи. Формально вона є оберненою величиною функціональної витратомісткості, тому обидва коефіцієнти описують одне співвідношення з різних сторін. У роботі їх можна використовувати для наочності, проте збіг напряду зміни не слід трактувати як незалежне підтвердження ефективності [20; 22].

$$B_{\phi} = \frac{ЧД}{З_{\phi}} = \frac{1}{K_{\phi}} \quad (1.4)$$

де B_{ϕ} - віддача функціональних витрат, грн/грн;

ЧД - чистий дохід; $З_{\phi}$ - функціональні витрати;

K_{ϕ} - коефіцієнт функціональної витратомісткості.

Рентабельність функціональних витрат пов'язує використані ресурси із фактично сформованим операційним прибутком. Відмінність цього показника від віддачі полягає в тому, що чисельником є фінансовий результат після врахування інших операційних доходів та всіх основних функціональних витрат. Його значення дозволяє оцінити, яку суму операційного прибутку сформовано на кожні сто гривень облікових витрат.

$$P_{\phi} = \frac{Поп}{З_{\phi}} \times 100\% \quad (1.5)$$

де P_{ϕ} - рентабельність функціональних витрат, %;

Поп - прибуток від операційної діяльності;

$З_{\phi}$ - сума функціональних витрат.

На підставі показників ДП «ХМЗ «ФЕД» за 2021 рік функціональні витрати становили 441 168 тис. грн, а операційний прибуток дорівнював 44 609 тис. грн. Відповідно розрахункове значення рентабельності функціональних витрат становить приблизно 10,11 %. Цей приклад демонструє порядок застосування коефіцієнта, а його динамічну оцінку наведено в третьому розділі дослідження.

Перевірити узгодженість наведених показників можна через рівняння формування операційного прибутку. До чистого доходу додаються інші операційні доходи, після чого віднімається сума функціональних витрат. Зазначене бухгалтерське співвідношення встановлює допустимі межі подальшого факторного розкладу та запобігає пропуску важливих статей [12; 46].

$$\text{Поп} = \text{ЧД} + \text{ІОД} - \text{Зф} \quad (1.6)$$

де Поп - прибуток від операційної діяльності;

ЧД - чистий дохід; ІОД - інші операційні доходи;

Зф - сума функціональних витрат.

Зіставити їхню роль допомагає коефіцієнт покриття функціональних витрат усіма операційними доходами. Значення понад одиницю засвідчує перевищення відповідних доходів над витратами, але не відображає рівень чистого прибутку після фінансових операцій та оподаткування.

$$K_{\text{покp}} = \frac{\text{ЧД} + \text{ІОД}}{\text{Зф}} \quad (1.7)$$

де Кпокp - коефіцієнт покриття функціональних витрат операційними доходами;

ЧД - чистий дохід; ІОД - інші операційні доходи;

Зф - сума функціональних витрат.

Окремий напрям аналізу пов'язаний із витратами на управління

підприємством. Їхня абсолютна сума може залишатися відносно стабільною при суттєвих коливаннях продажів, оскільки окремі адміністративні функції необхідно підтримувати незалежно від поточного портфеля контрактів. Частка адміністративних витрат у чистому доході характеризує навантаження відповідної функції на результат реалізації, а віддача цих витрат дозволяє оцінити обернене співвідношення [57; 58].

$$K_a = \frac{AB}{\text{ЧД}} \times 100\% ; \quad B_a = \frac{\text{ЧД}}{AB} \quad (1.8)$$

де K_a - частка адміністративних витрат у чистому доході, %;

B_a - віддача адміністративних витрат, грн/грн;

AB - адміністративні витрати; ЧД - чистий дохід.

Величини K_a та B_a не можна безпосередньо ототожнювати з якістю роботи адміністративного персоналу. Виручка залежить також від попиту, цін, кількості замовлень і виконання виробничої програми, які не повністю визначаються управлінською службою. Перш ніж встановлювати цільове скорочення адміністративного бюджету, необхідно виділити повторювані платежі, обов'язкові витрати, договірні зобов'язання й статті, що реально підлягають перегляду. Дослідження асиметричної поведінки адміністративних і збутових витрат додатково пояснюють, чому скорочення продажів не завжди супроводжується пропорційним зниженням цих сум [57; 58; 75].

Факторний розклад операційного прибутку доцільно виконувати за функціональними статтями звіту про фінансові результати. Показник попереднього року зіставляється з наступним, після чого прирости доходів додаються до зміни прибутку, а прирости витрат віднімаються. Розрахунок дозволяє виявити фінансовий внесок кожного звітного рядка, залишаючись у межах бухгалтерських співвідношень.

$$\Delta \text{Поп} = \Delta \text{ЧД} - \Delta \text{СР} + \Delta \text{ІОД} - \Delta \text{AB} - \Delta \text{ВЗ} - \Delta \text{ІОВ} \quad (1.9)$$

де Δ - зміна показника між двома зіставними роками;

інші позначення відповідають складовим операційного прибутку.

Застосування формули (1.9) не дає підстав називати приріст собівартості наслідком перевитрати матеріалів або неефективності виробничого обладнання. Собівартість може змінюватися через структуру реалізованих виробів, складність замовлень, ціни комплектувальних і залишки незавершеного виробництва. Причинний аналіз таких чинників потребує натуральних показників і планових калькуляцій, яких немає в загальнодоступних фінансових формах.

Структуру споживання ресурсів доцільно досліджувати окремо за економічними елементами витрат. Матеріальні затрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація й інші операційні витрати відображають економічну природу ресурсів, спожитих у звітному періоді [12; 18]. Питома вага кожного елемента визначається відношенням його суми до загальної суми витрат цієї класифікації.

$$d_i = \frac{E_i}{\sum_j E_j} \times 100\% \quad (1.10)$$

де d_i - питома вага i -го елемента операційних витрат, %;

E_i - сума i -го елемента витрат;

$\sum E_j$ - сукупні витрати за економічними елементами.

Порівняння питокої ваги матеріалів і витрат на оплату праці допомагає встановити напрям структурних змін, але не замінює нормування використання ресурсів на одиницю продукції. За умов неоднорідної номенклатури однакові відносні показники можуть відповідати різним виробничим програмам. Отже, структурні висновки слід доповнювати аналізом витратомісткості, прибутковості та доступної інформації про замовлення.

Функціональна класифікація і групування за економічними елементами охоплюють витрати підприємства у різних розрізах. Заробітна плата може

входити до виробничої собівартості, адміністративних або інших операційних витрат залежно від функції працівника. Аналогічно амортизаційні відрахування можуть бути віднесені до кількох функціональних груп. Підсумовування економії, розрахованої одночасно за обома класифікаціями, призведе до повторного врахування того самого ресурсу. У сценарній моделі необхідно використовувати одну визначену базу витрат, а іншу класифікацію залишити засобом деталізації [46–48].

Показники витратомісткості набувають іншого економічного значення, якщо підприємство має труднощі з оплатою поточних зобов'язань. Навіть прибуткова виробнича програма може вимагати значних закупівель і авансових платежів до моменту отримання коштів від покупців. Оцінювання фінансових передумов оптимізації має охоплювати ліквідність балансу, забезпечення оборотного капіталу та частку власних джерел фінансування [23; 31; 63].

Коефіцієнт поточної ліквідності порівнює оборотні активи з поточними зобов'язаннями на певну звітну дату. Чистий оборотний капітал характеризує абсолютну різницю між зазначеними статтями. Обидва показники використовуються разом, оскільки зростання абсолютного запасу поточних ресурсів може супроводжуватися зменшенням відносного покриття короткострокових боргів.

$$K_{\text{пл}} = \frac{OA}{ПЗ} ; \quad \text{ЧОК} = OA - ПЗ \quad (1.11)$$

де $K_{\text{пл}}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

ЧОК - чистий оборотний капітал, тис. грн;

OA - оборотні активи; ПЗ - поточні зобов'язання.

Дослідження ліквідності доцільно доповнювати коефіцієнтами швидкої та абсолютної ліквідності, які послідовно звужують набір активів, що беруться до розрахунку. При визначенні швидкої ліквідності треба перевіряти склад запасів, передоплат та інших малоліквідних складових, а коефіцієнт абсолютної

ліквідності розраховувати за грошима й еквівалентами та відповідними короткостроковими фінансовими інвестиціями. Без деталізації балансових статей усі такі коефіцієнти є попередніми оцінками спроможності виконувати поточні платежі.

Зміни у співвідношенні власного та залученого капіталу відображають інші фінансові обмеження. Підприємство з високою часткою власного капіталу зазвичай менш залежить від умов залучення позикових ресурсів, але це співвідношення не гарантує наявності вільних грошей. Коефіцієнт автономії визначається часткою власного капіталу у валюті балансу, а показник фінансової стійкості доповнює його довгостроковими джерелами фінансування.

$$K_{\text{авт}} = \frac{ВК}{ВБ} ; \quad K_{\text{фст}} = \frac{ВК+ДЗ}{ВБ} \quad (1.12)$$

де $K_{\text{авт}}$ - коефіцієнт фінансової автономії; $K_{\text{фст}}$ - коефіцієнт фінансової стійкості;

ВК - власний капітал; ДЗ - довгострокові зобов'язання та забезпечення;

ВБ - валюта балансу.

Значення коефіцієнтів слід тлумачити у зв'язку з ліквідністю й оборотністю активів та строками погашення зобов'язань. Під час складання бюджету оптимізації витрат необхідно окремо перевіряти очікувані надходження коштів, обов'язкові платежі й граничну суму початкових вкладень. Баланс за останню звітну дату не замінює такого платіжного прогнозу [27; 31; 64].

Результати діагностики витрат і фінансового стану створюють підставу для розроблення управлінського бюджету. У машинобудуванні доцільно пов'язувати бюджет із виробничим замовленням, оскільки матеріаломісткість, трудомісткість і вимоги до контролю якості можуть істотно відрізнятися навіть для близьких за функцією виробів. Позамовне калькулювання передбачає визначення планових витрат до запуску контракту, їх реєстрацію під час виконання та подальше зіставлення із затвердженими нормами [46; 47; 52].

Статичний бюджет характеризує витрати за запланованого обсягу діяльності, тоді як гнучкий бюджет перераховує частину витрат відповідно до фактично виконаного обсягу. Розмежування необхідне для відділення скорочення замовлень від реального поліпшення використання ресурсів. За умов наявності однорідної одиниці випуску або коректно визначеного еквівалентного обсягу гнучкий бюджет може бути поданий через постійну й змінну складові.

$$B_{\Gamma} = F_{\text{пл}} + v_{\text{пл}} \times Q_{\text{ф}} \quad (1.13)$$

де B_{Γ} - гнучкий бюджет витрат; $F_{\text{пл}}$ - планова умовно-постійна частина витрат;

$v_{\text{пл}}$ - змінні витрати на одиницю випуску за планом;

$Q_{\text{ф}}$ - фактичний зіставний обсяг випуску.

За відсутності достовірного поділу витрат на постійні та змінні формула (1.13) застосовується як методична модель, а не як готова калькуляція для ДП «ХМЗ «ФЕД». Виробництво різних авіаційних агрегатів потребує окремих норм або обґрунтованих баз перерахунку, інакше гнучкий бюджет не відобразить фактичної складності замовлень.

Контроль матеріальних витрат має відокремлювати відхилення закупівельної ціни від відхилення кількості використаного ресурсу. За однією номенклатурною позицією загальну зміну вартості можна розкласти на ціновий чинник і чинник споживання, якщо планові та фактичні кількості відповідають одному й тому самому виробничому завданню. Методика управлінського обліку пропонує використовувати фактичний обсяг для оцінки відхилення ціни, а нормативну ціну для оцінки кількісного відхилення [46–48].

$$\Delta M_{\text{ц}} = (C_{\text{ф}} - C_{\text{пл}}) \times Q_{\text{ф}} \quad (1.14)$$

де $\Delta M_{\text{ц}}$ - відхилення матеріальних витрат за ціною;

$C_{\text{ф}}$, $C_{\text{пл}}$ - фактична та планова ціни ресурсу;

Qф - фактична кількість використаного ресурсу.

$$\Delta M_k = (Q_{\text{ф}} - Q_{\text{пл}}) \times C_{\text{пл}} \quad (1.15)$$

де ΔM_k - відхилення матеріальних витрат за кількістю;

Qф, Qпл - фактична та планова кількості матеріалу;

Cпл - планова ціна одиниці ресурсу.

Сума двох відхилень дорівнює зміні вартості ресурсу за умови узгодженого визначення планової та фактичної бази. Якщо в процесі виконання контракту змінилися специфікація або обсяг замовлення, нормативну кількість необхідно попередньо перерахувати. Відхилення, викликані погодженими змінами технічного завдання, не повинні безпідставно відноситися до перевитрат виробничого підрозділу.

Бюджетний контроль адміністративних витрат потребує іншої деталізації. Доцільно відокремити повторювані платежі за договорами, витрати на утримання персоналу, інформаційне забезпечення та разові організаційні витрати, якщо відповідні статті присутні у внутрішніх регістрах. У кожному центрі відповідальності необхідно визначити повноваження щодо виникнення платежу, джерело нормативу та порядок пояснення відхилень. Фінансова служба перевіряє зведену економію, оскільки скорочення витрат одного підрозділу може супроводжуватися додатковими витратами іншого [22; 62].

Особливу увагу варто приділяти часовому зв'язку між здійсненням витрат і фактичними платежами. Договірна економія може відобразитися в бухгалтерському прибутку раніше, ніж зменшиться грошовий відтік, а певні організаційні заходи потребують попередніх вкладень у програмне забезпечення, навчання або налаштування обліку. Запланований результат слід перевіряти за бюджетом руху грошових коштів та графіком погашення поточних зобов'язань. Прогнозна економія без відповідного платіжного підтвердження залишається розрахунковою оцінкою.

Наступна група методів пов'язана з аналізом залежності прибутку від обсягу реалізації та поведінки витрат. CVP-аналіз спирається на розмежування умовно-постійних і змінних витрат у визначених межах виробничої потужності. У неоднорідному машинобудуванні цей поділ може відрізнятися за окремими замовленнями, а середні коефіцієнти чутливі до зміни структури продукції [46–48]. Застосування методу за публічною фінансовою звітністю можливе лише як умовне моделювання, якщо внутрішні відомості про поведінку витрат відсутні.

За припущення про сталу частку змінних витрат у чистому доході можна визначити умовний поріг беззбитковості у грошовому вираженні. У моделі операційного прибутку інші операційні доходи можуть враховуватися як зменшення суми витрат, які необхідно покрити маржинальним доходом, лише якщо їхня величина прийнята сталою та це припущення чітко зафіксовано.

$$Дб = \frac{F - \text{ЮД}}{1 - v_d} \quad (1.16)$$

де Дб - умовний чистий дохід у точці беззбитковості;

F - умовно-постійні функціональні витрати;

ЮД - інші операційні доходи; v_d - частка змінних витрат у доході.

Показник не повинен використовуватися як фактична виробнича межа без підтвердженого розподілу витрат і перевірки сталості цін та структури продажів. Зміна припущення щодо змінної частини витрат може істотно пересунути розрахунковий поріг навіть за незмінних показників форми № 2.

Запас фінансової міцності визначає відносну відстань між фактичним чистим доходом і модельним порогом беззбитковості. Його розрахунок характеризує стійкість прогнозного результату до зменшення реалізації в межах прийнятих припущень. За нерівномірного портфеля виробничих замовлень отриманий відсоток варто інтерпретувати як характеристику сценарію, а не як безумовну гарантію прибутковості [47; 48].

$$З_{\text{м}} = \frac{\text{ЧД} - \text{Дб}}{\text{ЧД}} \times 100\% \quad (1.17)$$

де $З_{\text{м}}$ - запас фінансової міцності, %;

ЧД - чистий дохід; Дб - умовний дохід у точці беззбитковості.

Формування програми оптимізації передбачає виокремлення статей, витрати за якими можуть бути зменшені без порушення технічних вимог та договірних зобов'язань. Відсоток економії встановлюють щодо визначеної, керованої частини витрат, а не щодо всієї суми функціональної статті. За відсутності внутрішніх калькуляцій доцільно застосовувати кілька сценарних значень і прямо зазначати їхній умовний характер. Витрати, пов'язані з обов'язковими випробуваннями, охороною праці та забезпеченням якості, не можуть вилучатися з бюджету лише заради досягнення заданого відсотка економії.

Планову економію необхідно перевіряти за характером її виникнення. Зменшення витрат на матеріали може спричиняти скорочення фактичного використання ресурсів, перегляд ціни закупівлі або перенесення платежів на інший період. Лише перші два механізми за відповідних умов здатні формувати стійкий економічний результат, тоді як перенесення оплати потребує окремого відображення у платіжному календарі. Якщо один захід впливає на кілька статей, фінансова служба має простежити повну зміну витрат і виключити повторний рахунок.

Модельний приріст операційного прибутку визначається як різниця між очікуваною економією за функціональними статтями та додатковими витратами поточного утримання впровадженої системи. Якщо початкове придбання активу капіталізується, на бухгалтерський результат впливають відповідні амортизаційні відрахування, тоді як сама інвестиційна виплата оцінюється окремо у грошовому потоці. Зазначене розмежування запобігає змішуванню облікового прибутку й руху грошей.

$$\Delta \text{Поп} = E - V_{\text{підтр}} - \text{АМ} \quad (1.18)$$

де $\Delta\text{Поп}$ - прогнозний приріст операційного прибутку;

E - очікувана економія; $V_{\text{підтр}}$ - витрати на підтримання заходів;

AM - додаткова амортизація капіталізованих активів.

Формула (1.18) застосовується за умови відсутності інших змін операційних доходів і витрат у сценарній базі. Якщо економія матеріалів супроводжується потребою в нових витратах на логістику, контроль якості чи навчання, їх необхідно включити до розрахунку перед визначенням підсумкового ефекту.

Економічна доцільність заходів не вичерпується приростом операційного прибутку. Проект може бути вигідним за бухгалтерськими показниками та одночасно вимагати значних платежів на початку реалізації. Зіставлення таких витрат із майбутніми вигодами потребує моделі приросту грошового потоку, у якій амортизація виключається з платіжної частини й ураховується через її податковий ефект [27; 65–68].

$$\text{ГП}_t = (E_t - V_{\text{підтр},t} - AM_t) \times (1 - \tau) + AM_t \quad (1.19)$$

де ГП_t - прогнозний операційний грошовий потік за рік t ;

E_t - економія; $V_{\text{підтр},t}$ - витрати підтримання; AM_t - амортизація;

τ - ставка податку на прибуток у сценарній моделі.

Співвідношення передбачає можливість використання податкового ефекту витрат і незмінність інших складових грошового потоку. За наявності зміни оборотного капіталу, додаткових авансів, ліквідаційної вартості або особливих податкових умов модель потребує відповідного доповнення. Отримані розрахунки не слід ототожнювати із фактичними грошовими надходженнями підприємства.

Чиста теперішня вартість проекту дозволяє зіставити початкові вкладення з дисконтованими майбутніми грошовими потоками. Підприємство визначає розрахунковий горизонт, очікувані платежі та обґрунтовану ставку

дисконтування, після чого оцінює результат з урахуванням часу одержання економії. Позитивне значення NPV характеризує прийнятність проекту в межах обраних припущень, а від'ємне вказує на недостатність прогнозованих грошових вигід для покриття вкладень [65; 67].

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^T \frac{ГП_t}{(1+r)^t} \quad (1.20)$$

де NPV - чиста теперішня вартість проекту;

I_0 - початкові капітальні вкладення; $ГП_t$ - потік за рік t ;

r - ставка дисконтування; T - кількість розрахункових років.

Поряд із NPV доцільно визначати простий строк окупності, який відображає співвідношення початкової інвестиції та середнього річного грошового потоку за умови його відносної сталості. Проте цей показник не відображає різної вартості коштів у часі й не може замінювати оцінювання дисконтованих надходжень. За суттєво нерівномірного потоку строк окупності потрібно встановлювати за накопиченням реальних прогнозних надходжень.

Сценарний аналіз повинен показувати залежність очікуваної ефективності від можливих змін вихідних параметрів. Основними змінними можуть бути частка реалізованої економії, сума капітальних вкладень, річна вартість підтримання та тривалість отримання результату. Обережний сценарій доцільно формувати за нижчого рівня досягнення економії, а інтенсивний варіант використовувати лише як верхню межу можливого результату. Розрахунок за кількома варіантами дає змогу встановити фінансову чутливість програми до відхилень її умов [67; 68; 73].

Вибір параметрів сценаріїв повинен спиратися на задекларовану методичну основу. Якщо підприємство ще не проводило пілотного контролю за замовленнями, процентні припущення щодо економії характеризують дослідницьку модель, а не підтверджені резерви. Після отримання фактичних результатів їх можна уточнити за договорами закупівель, даними про

трудомісткість і переліком регулярних витрат. Рішення щодо масштабування заходів приймається з урахуванням підтвердженого ефекту, потреби у фінансуванні та ризику невиконання виробничих контрактів.

Вимірювання результату впроваджених заходів потребує зіставлення фактичних витрат із бюджетом, скоригованим на виконаний обсяг замовлень. Фінансову економію слід обчислювати за порівнянних цінових і виробничих умов, розрізняючи скорочення витрат та затримку платежів. Додаткового документування потребують випадки, коли певна операція передана іншому підрозділу або сторонньому виконавцю. Без урахування повної вартості такого перенесення зведений результат може бути завищеним.

Інформацію про методи, показники й напрями їх використання в роботі доцільно систематизувати. Поєднання формул і управлінських завдань наведено в таблиці 1.3, яка пов'язує теоретичне обґрунтування з аналітичними розрахунками другого та третього розділів.

Систематизація методів дозволяє уникнути змішування різних рівнів інформації. На стадії аналізу фінансової звітності розраховуються показники, підтверджені бухгалтерськими даними, а планові бюджети та очікувана економія належать до прогностичної частини дослідження. Розмежування фактичних величин і сценарних припущень забезпечує коректну інтерпретацію результатів без приписування підприємству непідтверджених виробничих процесів.

Практичне застосування запропонованої методики передбачає послідовне уточнення інформації. На першому етапі визначаються проблемні статті та зміни прибутковості за фінансовою звітністю; надалі центри відповідальності перевіряють нормативи, договори й калькуляції. Після встановлення можливих резервів економії формується бюджет заходів, розраховуються грошові потоки та перевіряється вплив початкових платежів на ліквідність. Завершальним елементом стає документальне підтвердження результату після впровадження, що створює основу для перегляду наступних управлінських рішень.

Таблиця 1.3 - Узгодження методів оцінювання витрат із завданнями дослідження

Аналітичний напрям	Показники та вихідні дані	Використання результату
Динаміка витрат і доходу	Форми № 2; базові та ланцюгові індекси, абсолютні зміни	Встановлення строків і масштабу фінансових відхилень у розділі 2
Витратомісткість і віддача	Собівартість, функціональні витрати, чистий дохід; формули (1.2)–(1.5)	Оцінювання результативності використання витрат у п. 2.2 і 3.1
Операційний результат	Інші операційні доходи; факторний розклад за формулою (1.9)	Встановлення внеску звітних статей у зміну прибутку
Ресурсна структура	Економічні елементи форми № 2; питома вага за формулою (1.10)	Характеристика зміни ресурсного споживання у п. 2.3
Ліквідність та стійкість	Баланс; чистий оборотний капітал, ліквідність, автономія	Перевірка фінансових обмежень у п. 2.1 та при відборі заходів
Бюджетний контроль	Калькуляції замовлень, нормативи, ціни, гнучкий бюджет	Організація контролю відхилень та центрів відповідальності у п. 3.2
CVP та сценарії	Умовне розмежування змінних і постійних витрат; формули (1.16)–(1.17)	Перевірка чутливості беззбитковості в п. 3.3
Економічний ефект	Сценарна економія, підтримка, капітальні вкладення, NPV	Фінансове обґрунтування програми оптимізації у п. 3.3

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретичних положень показало, що фінансове управління витратами охоплює кілька послідовних рішень. Підприємство визначає потребу в ресурсах до початку виробничих операцій, відображає їх фактичне використання, з'ясовує причини відхилень і оцінює наслідки для прибутку та грошових потоків. Кожний етап потребує відповідальної служби й визначеного набору первинних

даних. За відсутності зв'язку між калькуляцією, бюджетом і фінансовим результатом можливості управління обмежуються констатацією вже здійснених витрат.

Узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних дослідників дозволило уточнити призначення різних класифікацій витрат. Функціональні статті використовуються для пояснення валового й операційного прибутку, а економічні елементи характеризують склад ресурсів, спожитих у звітному періоді. Калькулювання за замовленнями дає можливість пов'язати витрати з конкретним виробом або контрактом. Підсумовування функціональних статей і витрат за елементами як незалежних сум призвело б до подвійного відображення частини ресурсів, тому для фінансових розрахунків необхідно зберігати облікові межі кожної групи.

У виробництві з неоднорідною номенклатурою обґрунтованим є поєднання позамовного калькулювання та гнучкого бюджетування. Початкова калькуляція повинна враховувати матеріальні ресурси, нормативну трудомісткість, технічні вимоги й витрати, пов'язані з виконанням договору. Під час контролю бюджет коригують на фактичний обсяг робіт, а відхилення за цінами та кількістю ресурсів оцінюють окремо. Це зменшує ризик помилкового визнання скорочення виробничої програми результатом економії.

Важливе значення має розподіл відповідальності між технологічною, закупівельною, виробничою та фінансовою службами. Працівник, який погоджує ціну закупівлі, впливає на інший складник витрат, ніж працівник, відповідальний за дотримання норми матеріалу. Відображення цих причин в одному загальному показнику ускладнює оцінювання рішень і встановлення джерел перевитрати. Контроль доцільно організовувати за документально визначеними повноваженнями, з подальшим фінансовим узагальненням результатів.

Обґрунтування економії потребує перевірки її впливу на платоспроможність підприємства. Заходи з модернізації інформаційних процесів або організації виробництва можуть вимагати попередніх вкладень, тоді як зменшення поточних витрат відбувається пізніше. Фінансову оцінку необхідно

доповнювати прогнозом грошових надходжень, витрат на підтримання та обсягом оборотного капіталу, потрібного для виконання замовлень. Окремо враховуються витрати на збереження якості продукції й можливі втрати від порушення технологічних вимог.

Отримані теоретичні положення визначили послідовність наступного дослідження. Спочатку аналізуються результати діяльності, структура витрат і стан фінансування підприємства, після чого розраховуються показники результативності витрат та розробляються управлінські процедури. Економічна доцільність заходів перевіряється за сценаріями з урахуванням вартості впровадження, майбутнього грошового потоку та обмежень вихідної інформації.

2 Аналіз діяльності та формування і результативності витрат ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»

Оцінювання витрат машинобудівного підприємства потребує врахування особливостей формування собівартості продукції, яка може суттєво відрізнятися залежно від конструкції виробу, обсягу партії та технічних вимог замовника. Навіть подібні за призначенням вироби нерідко мають різну трудомісткість, потребують неоднакової кількості матеріалів і витрат на забезпечення якості. У відкритій звітності АТ «ФЕД» за 2019–2021 роки відсутня деталізація виробничих витрат за окремими замовленнями, що обмежує можливості аналізу собівартості конкретних видів продукції. Галузеві особливості надалі враховуватимуться при розробленні пропозицій щодо калькулювання, без припущень про технологічні операції, фактичне виконання яких документально не підтверджене.

Фінансова звітність дозволяє простежити зміни доходів, витрат і джерел фінансування підприємства, зіставити темпи їх зростання та визначити статті з найбільшими відхиленнями. Проте наведені в ній суми формуються за правилами бухгалтерського обліку й характеризують загальні результати діяльності, тоді як оцінка продуктивності обладнання, використання матеріалів або виконання окремих виробничих замовлень потребує додаткової інформації.

Під час зіставлення фінансових коефіцієнтів необхідно зважати на відмінності між показниками звіту про фінансові результати та балансу. Перші характеризують результати діяльності за певний період, другі відображають вартість активів і зобов'язань на звітну дату. Зокрема, при розрахунку рентабельності активів доцільно використовувати їх середню величину за рік, оскільки протягом звітного періоду склад і вартість майна могли змінюватися. Розрахунок за залишком на кінець року також можливий, проте отримане значення має наближений характер і потребує відповідного застереження при порівнянні результатів.

За базу порівняння обрано 2019 рік, що дозволяє оцінити зміни фінансових

показників підприємства протягом наступних двох років. У 2020 році господарська діяльність виробників авіаційної продукції зазнала впливу пандемічних обмежень, скорочення замовлень і порушення виробничої кооперації. Масштаби впливу зазначених обставин безпосередньо на АТ «ФЕД» за доступними звітними даними встановити складно. Порівняння з 2019 роком дає загальну картину змін, а послідовний розгляд показників за 2020 і 2021 роки допомагає з'ясувати, коли відбулися найбільші відхилення та як змінювалося співвідношення доходів і витрат.

Результати фінансового аналізу надалі використовуватимуться при визначенні можливих резервів скорочення витрат підприємства. Орієнтуватися виключно на величину окремої статті було б помилково, адже значні матеріальні витрати можуть бути обумовлені конструктивними особливостями продукції та встановленими вимогами до її якості. Натомість порівняно невеликі за сумою витрати інколи містять регулярні платежі, доцільність яких потребує перегляду. Перш ніж пропонувати їх скорочення, варто з'ясувати причини виникнення, можливості управлінського впливу та наслідки економії для виробничої діяльності й виконання договірних зобов'язань.

2.1 Організаційно-економічні умови діяльності підприємства

ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»» (ЄДРПОУ 14310052) у 2019–2021 роках працювало як державне машинобудівне підприємство, виробнича діяльність якого пов'язана з виготовленням обладнання авіаційного призначення. Специфіка продукції визначає вимоги до матеріалів, точності оброблення, технічного контролю та організації виробничих замовлень. Вплив зазначених чинників на собівартість можна дослідити за внутрішніми калькуляціями, однак у використаній відкритій звітності ці відомості відсутні.

Інформаційну основу аналізу становлять баланс (форма № 1) і звіт про фінансові результати (форма № 2) за 2019–2021 роки [45]. Баланс відображає стан

майна й зобов'язань на звітні дати, тоді як доходи та витрати характеризують господарські операції протягом року. Пандемічні обмеження могли вплинути на умови роботи підприємств авіаційного машинобудування, проте фінансова звітність заводу не дозволяє визначити ступінь їх впливу на конкретні показники.

Зміни активів і джерел їх фінансування характеризують фінансові умови виробничої діяльності підприємства. Абсолютні значення основних статей балансу наведено в табл. 2.1, а їх динаміку й структуру далі розглянуто за кожною групою показників.

Таблиця 2.1 - Основні показники майнового стану ДП «ХМЗ «ФЕД»», тис. грн

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019
Активи	540 305	589 978	666 840	126 535
Необоротні активи	141 930	142 409	86 706	-55 224
Оборотні активи	398 375	447 565	580 134	181 759
Власний капітал	418 475	458 799	426 131	7 656
Довгострокові зобов'язання	26 416	28 272	16 867	-9 549
Поточні зобов'язання	95 414	102 907	223 842	128 428

Валюта балансу за 2019–2021 роки збільшилася з 540 305 до 666 840 тис. грн. Приріст становив 126 535 тис. грн, або 23,4 % відносно базового року. У 2020 році активи зросли на 49 673 тис. грн, а в 2021 році приріст прискорився до 76 862 тис. грн. Склад майна змінювався нерівномірно: оборотні активи збільшувалися, тоді як необоротні наприкінці періоду помітно скоротилися. Співвідношення темпів зміни основних показників балансу наведено на рис. 2.1.

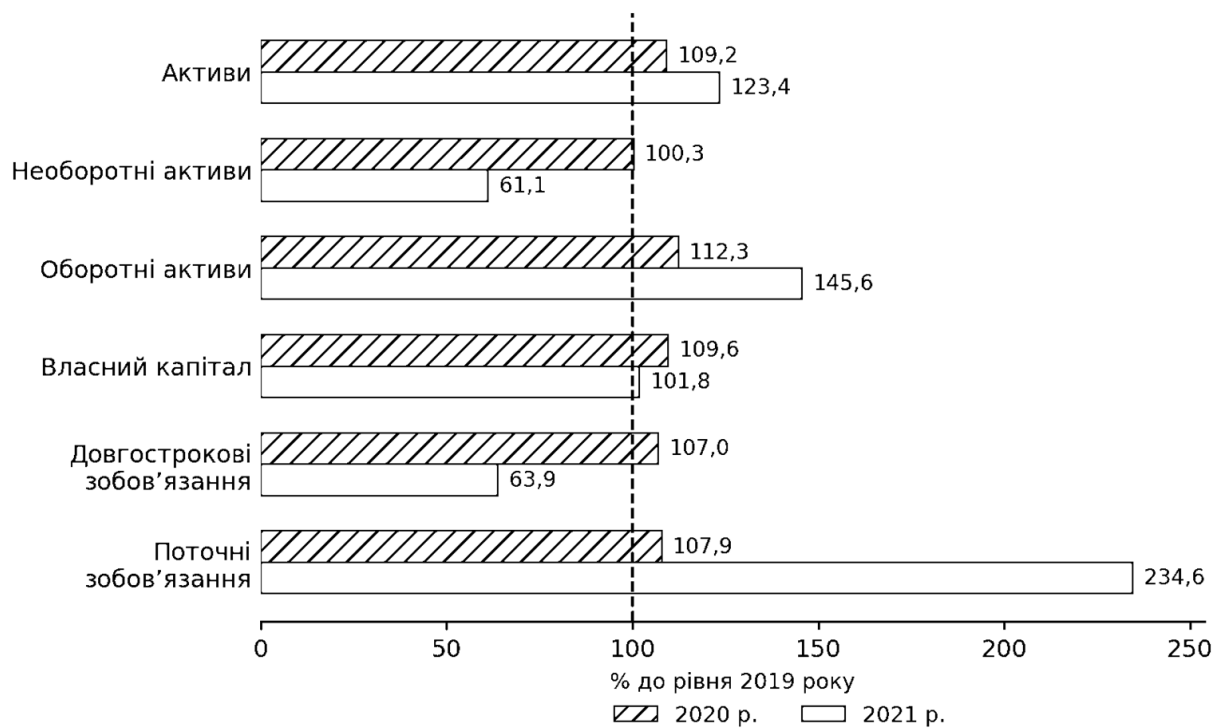


Рисунок 2.1 - Динаміка показників балансу у 2020–2021 роках, % до 2019 року

Необоротні активи у 2019 році становили 141 930 тис. грн, а у 2020 році їх вартість дещо збільшилася до 142 409 тис. грн. Найбільші зміни відбулися протягом 2021 року, коли показник зменшився на 55 703 тис. грн і наприкінці року становив 86 706 тис. грн. Загальне скорочення за три роки дорівнювало 55 224 тис. грн, або 38,9 %. За відсутності розшифрування руху основних засобів неможливо визначити внесок амортизації, вибуття чи інших змін у балансовій оцінці майна. У виробництві авіаційних агрегатів обсяг капітальних інвестицій і технічний стан обладнання впливають на можливості виконання замовлень, а зазначена динаміка потребує окремого дослідження.

Натомість оборотні активи зросли з 398 375 тис. грн у 2019 році до 447 565 тис. грн у 2020 році та 580 134 тис. грн у 2021 році. За досліджуваний період їх величина збільшилася на 181 759 тис. грн, або на 45,6 %, причому 132 569 тис. грн приросту припало на останній рік. Змінилася і структура майна: частка необоротних активів зменшилася з 26,3 до 13,0 %, а частка оборотних підвищилася з 73,7 до 87,0 %. Проміжне співвідношення у 2020 році становило відповідно 24,1 і 75,9 % (рис. 2.2).

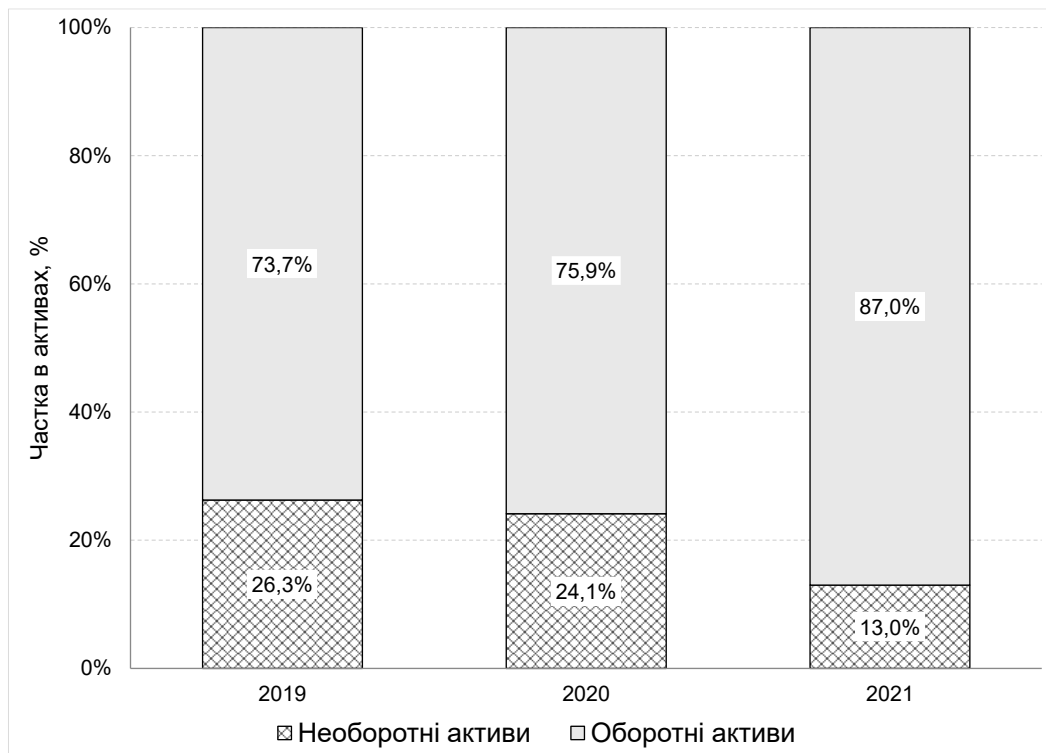


Рисунок 2.2 - Структура активів підприємства за 2019–2021 роки, %

Посилення переваги оборотних активів у майновій структурі не дає підстав однозначно оцінювати поліпшення ліквідності підприємства. Частина поточних ресурсів може бути зосереджена у виробничих запасах, незавершеному виробництві або дебіторській заборгованості, а їх перетворення на грошові кошти потребує часу. Збільшення залишків могло відображати підготовку нових замовлень, подовження виробничого циклу чи зміну умов розрахунків із контрагентами. Конкретні причини приросту оборотних активів доцільно встановлювати за їх детальним складом і показниками оборотності; наведена балансова інформація дозволяє зафіксувати передусім масштаб і напрям структурних змін.

У пасиві балансу протягом 2019–2021 років зберігалася переважання власного капіталу, хоча його участь у фінансуванні активів наприкінці періоду істотно зменшилася. У 2019 році власний капітал становив 418 475 тис. грн, у 2020 році зріс на 40 324 тис. грн до 458 799 тис. грн, а в 2021 році скоротився на 32 668 тис. грн до 426 131 тис. грн. Підсумковий приріст за три роки дорівнював 7 656 тис. грн, або 1,8 %, що помітно поступається темпу зростання активів. Його частка

у валюті балансу змінювалася з 77,5 % у 2019 році до 77,8 % у 2020 році та 63,9 % у 2021 році.

Довгострокові зобов'язання мали значно меншу питому вагу в джерелах фінансування. Їх величина спочатку збільшилася з 26 416 до 28 272 тис. грн, після чого у 2021 році скоротилася до 16 867 тис. грн. Зниження порівняно з базовим роком становило 9 549 тис. грн, або 36,1 %. Частка довгострокових зобов'язань за цей час зменшилася з 4,9 до 2,5 %, що свідчить про відносно обмежену роль довгострокового боргового фінансування у формуванні майна підприємства на кінець періоду.

Найбільший приріст серед джерел фінансування припав на поточні зобов'язання. У 2019 році вони дорівнювали 95 414 тис. грн, через рік становили 102 907 тис. грн, а за підсумками 2021 року досягли 223 842 тис. грн. Збільшення за три роки склало 128 428 тис. грн, або 134,6 %, з яких 120 935 тис. грн припало на 2021 рік. Частка поточних зобов'язань у пасиві зросла з 17,7 до 33,6 %, хоча у 2020 році вона становила 17,4 %. Зростання частки поточних зобов'язань посилило залежність підприємства від джерел фінансування з коротшим строком погашення. Результат структурного зіставлення наведено на рис. 2.3.

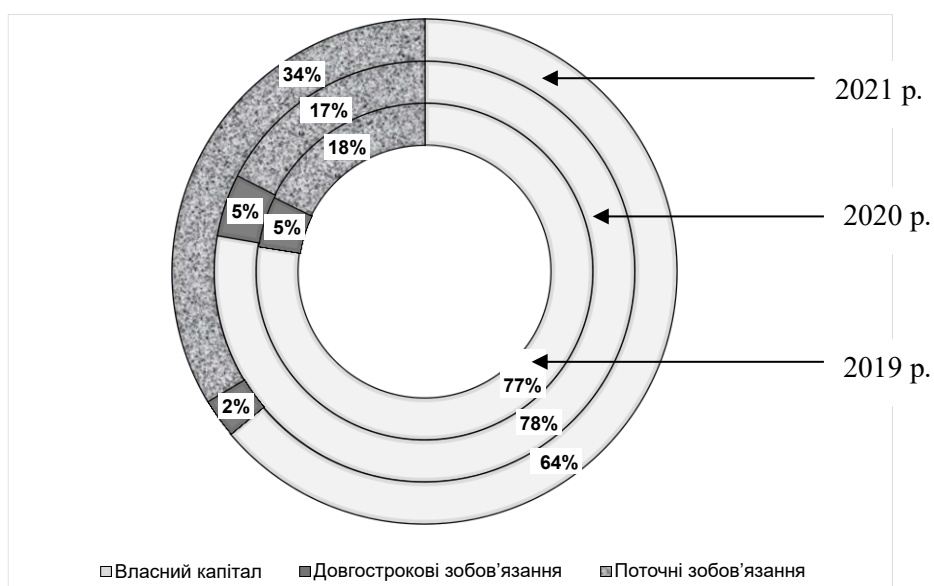


Рисунок 2.3 - Структура джерел фінансування підприємства за 2019–2021 роки, %

Показники структури пасивів виявляють посилення боргового навантаження у 2021 році. Власний капітал залишався переважним джерелом фінансування, але частка поточних зобов'язань за рік майже подвоїлася. Оцінити наслідки цих змін допомагає зіставлення оборотних ресурсів із боргами та визначення частини майна, сформованої за рахунок власних коштів.

За даними балансу розраховано основні коефіцієнти ліквідності та чистий оборотний капітал (табл. 2.2). Поряд із підсумковими сумами використано запаси й грошові кошти за відповідними статтями форми № 1 [45].

Поточну ліквідність визначено діленням оборотних активів на поточні зобов'язання, а швидку ліквідність розраховано після виключення із оборотних активів запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає відношення грошових коштів та їх еквівалентів до поточних зобов'язань.

Таблиця 2.2 - Показники ліквідності ДП «ХМЗ «ФЕД»» за 2019–2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019
Запаси, тис. грн	302 773	330 712	363 580	+60 807
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	8 262	13 888	63 131	+54 869
Чистий оборотний капітал, тис. грн	302 961	344 658	356 292	+53 331
Коефіцієнт поточної ліквідності	4,175	4,349	2,592	-1,583
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,002	1,136	0,967	-0,035
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,087	0,135	0,282	+0,195
Частка запасів в оборотних активах, %	76,0	73,9	62,7	-13,3

Протягом 2019–2020 років коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 4,175 до 4,349, однак у 2021 році знизився до 2,592. Поточні зобов'язання за останній рік збільшилися на 120 935 тис. грн, перевищивши за темпом приросту оборотні

активи. Чистий оборотний капітал протягом усього періоду залишався додатним і зріс на 53 331 тис. грн, до 356 292 тис. грн. За абсолютною сумою покриття поточних боргів не зменшилося, проте на одну гривню цих боргів у 2021 році припадало менше оборотних ресурсів.

Більш стриманою виявилася динаміка швидкої ліквідності: після зростання до 1,136 у 2020 році коефіцієнт знизився до 0,967. Запаси наприкінці 2021 року становили 363 580 тис. грн, з яких 205 826 тис. грн припадало на незавершене виробництво; їх оборотність залежить від виконання замовлень. Натомість обсяг грошових коштів збільшився з 8 262 до 63 131 тис. грн, що підвищило коефіцієнт абсолютної ліквідності з 0,087 до 0,282. Поліпшення грошового покриття поточних зобов'язань не усуває необхідності контролю строків платежів, оскільки решта оборотних активів потребує часу для перетворення на кошти.

Відносну забезпеченість діяльності власним капіталом і ступінь залежності від залучених джерел охарактеризовано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники фінансової стійкості ДП «ХМЗ «ФЕД»» за 2019–2021 роки

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019
Власні оборотні кошти, тис. грн	276 545	316 390	339 425	+62 880
Коефіцієнт автономії	0,775	0,778	0,639	-0,136
Коефіцієнт фінансової залежності	1,291	1,286	1,565	+0,274
Частка залученого капіталу	0,225	0,222	0,361	+0,136
Коефіцієнт фінансового ризику	0,291	0,286	0,565	+0,274
Коефіцієнт фінансування	3,435	3,498	1,770	-1,665
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,823	0,826	0,664	-0,159
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,661	0,690	0,797	+0,136
Забезпеченість оборотних активів власними коштами	0,694	0,707	0,585	-0,109
Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,913	0,957	0,934	+0,021
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,059	0,058	0,038	-0,021

Під власними оборотними коштами в розрахунках розуміється різниця між власним капіталом та необоротними активами. Показник фінансової стійкості визначено як частку власного капіталу разом із довгостроковими зобов'язаннями у валюті балансу. Наприкінці 2021 року коефіцієнт автономії становив 0,639 проти 0,775 у 2019 році, а частка залученого капіталу підвищилася з 0,225 до 0,361. Боргове навантаження відносно власного капіталу зросло майже вдвічі: коефіцієнт фінансового ризику змінився з 0,291 до 0,565. Серед джерел фінансування переважав власний капітал, проте запас фінансової незалежності скоротився. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 0,823 до 0,664 через випереджальне зростання короткострокових зобов'язань.

Власні оборотні кошти збільшилися з 276 545 до 339 425 тис. грн, переважно на тлі скорочення балансової вартості необоротних активів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу підвищився до 0,797, але інтерпретувати це як безумовне поліпшення фінансового стану не варто. Забезпеченість оборотних активів власними коштами, навпаки, зменшилася з 0,694 до 0,585, оскільки оборотні активи зростали швидше за відповідне джерело їх покриття. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами становила 0,934 наприкінці періоду проти 0,913 у 2019 році. Структура фінансування свідчить про наявність власного покриття значної частини поточних ресурсів, проте збільшення поточних боргів потребує уважнішого планування платежів.

Коефіцієнт фінансової залежності розраховано як відношення активів до власного капіталу, а коефіцієнт фінансового ризику відображає співвідношення суми довгострокових і поточних зобов'язань із власним капіталом. Маневреність власного капіталу визначено відношенням власних оборотних коштів до власного капіталу. Забезпеченість оборотних активів і запасів цими коштами розраховано через їх співвідношення з відповідною вартістю майна. Наведені коефіцієнти характеризують стан на звітну дату, тому остаточне оцінювання платоспроможності потребує відомостей про фактичні строки надходження і витрачання грошових коштів.

Отримані показники свідчать про збереження значного обсягу оборотних

ресурсів за погіршення співвідношення між ними і поточними зобов'язаннями. У 2021 році фінансування діяльності помітно більше спиралося на короткострокові джерела, хоча підприємство зберегло додатний чистий оборотний капітал і переважну частку власного капіталу. Подальший аналіз витрат варто поєднати з оцінюванням оборотності запасів, строків розрахунків із дебіторами та потреби у грошових коштах на виконання виробничих замовлень.

2.2 Оцінювання фінансових результатів та функціональної структури витрат

Результати господарської діяльності ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2019–2021 роки досліджено за показниками звіту про фінансові результати [45]. Аналіз розпочато зі зміни чистого доходу та собівартості реалізації, після чого розглянуто адміністративні, збутові й інші операційні витрати. Послідовне зіставлення цих статей дає змогу оцінити формування операційного прибутку та з'ясувати, які зміни у фінансових показниках потребують управлінської уваги.

Звітні суми характеризують реалізовану продукцію та облікові витрати відповідного року. Вони не містять відомостей про фізичні обсяги виробництва, номенклатуру замовлень, ціни окремих виробів або норми використання матеріалів. Через це розраховані відхилення розглядаються як фінансові результати, а можливі технологічні й організаційні причини оцінюються з урахуванням обмеженості відкритої інформації.

У таблиці 2.4 наведено основні статті звіту та їх абсолютні зміни відносно 2019 року.

Чистий дохід від реалізації у 2020 році скоротився із 532 611 до 454 915 тис. грн. Падіння на 77 696 тис. грн супроводжувалося ще відчутнішим зменшенням собівартості, яка знизилася на 61 600 тис. грн, або на 25,7 %. Завдяки такому співвідношенню валовий прибуток у 2020 році зберігся на рівні 276 968 тис. грн,

хоча його сума була меншою від базового року на 16 096 тис. грн.

Таблиця 2.4 - Динаміка фінансових результатів та функціональних витрат, тис. грн

Показник	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019
Чистий дохід	532 611	454 915	444 401	-88 210
Собівартість реалізації	239 547	177 947	214 836	-24 711
Валовий прибуток	293 064	276 968	229 565	-63 499
Інші операційні доходи	36 660	32 526	41 376	4 716
Адміністративні витрати	107 073	110 858	120 312	13 239
Витрати на збут	54 837	33 761	24 751	-30 086
Інші операційні витрати	102 940	84 428	81 269	-21 671
Операційний прибуток	64 874	80 447	44 609	-20 265
Фінансові витрати	341	3 276	5 412	5 071
Прибуток до оподаткування	60 778	74 604	34 413	-26 365
Чистий прибуток	49 222	60 719	27 780	-21 442

Наступного року чистий дохід зменшився ще на 10 514 тис. грн і становив 444 401 тис. грн. Витрати, віднесені до собівартості реалізації, за цей самий час зросли на 36 889 тис. грн. Унаслідок поєднання двох відхилень валовий прибуток скоротився до 229 565 тис. грн, тобто втратив 47 403 тис. грн за рік. Порівняно з 2019 роком підприємство недоотримало 63 499 тис. грн валового прибутку за незмінної методики обліку відповідних показників.

Окремої уваги потребують адміністративні витрати. Їх сума збільшувалася в кожному з досліджуваних років, із 107 073 до 110 858 тис. грн у 2020 році та до 120 312 тис. грн у 2021 році. Загальний приріст дорівнював 13 239 тис. грн, хоча чистий дохід за той самий період скоротився на 16,6 %. Це посилює навантаження загальногосподарських витрат на реалізацію та зменшило можливості збереження операційної маржі.

Дещо іншою була динаміка витрат на збут, які знизилися з 54 837 до 24 751 тис. грн. Інші операційні витрати за три роки також скоротилися, зі 102 940 до 81 269 тис. грн. Економія за цими статтями частково компенсувала зменшення валового прибутку, проте на основі їх абсолютних сум не можна встановити, чи стало підприємство витрачати ресурси ефективніше. Скорочення викликало зменшення реалізації, перегляд умов договорів або зміну обсягу супутніх господарських операцій.

Порівняння окремих фінансових показників із базовим 2019 роком подано на рисунку 2.4. На діаграмі наведено відносні зміни, тоді як таблиця 2.4 містить їх абсолютні значення.

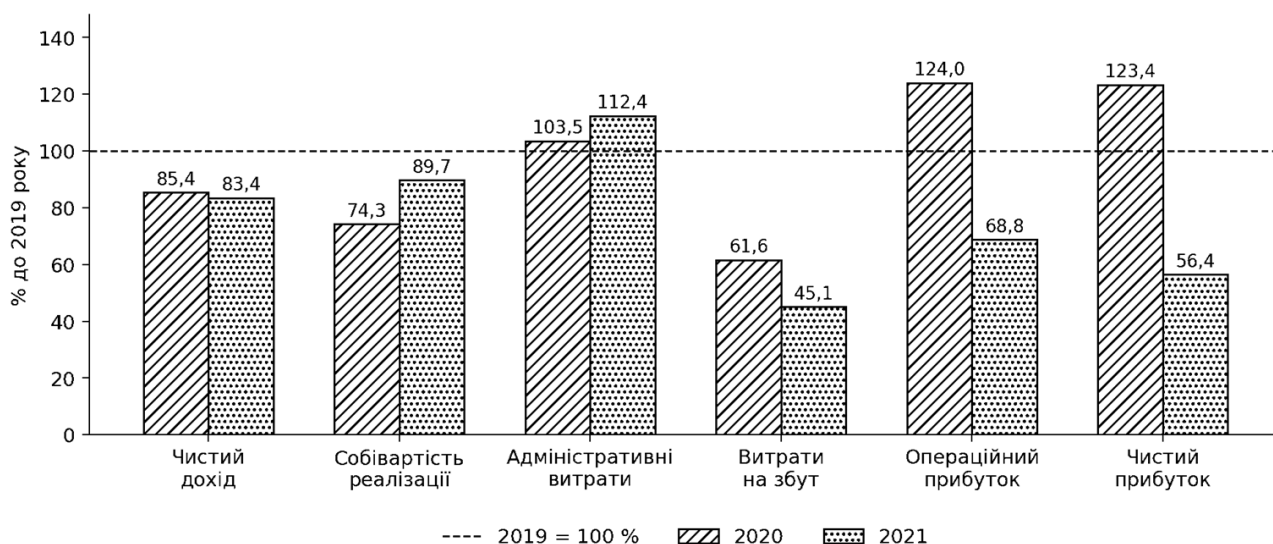


Рисунок 2.4 - Динаміка вибраних фінансових показників, % до 2019 року

Результати 2020 року відрізнялися від наступного періоду. За зниження чистого доходу до 85,4 % базового рівня операційний прибуток зріс до 124,0 %, а чистий прибуток до 123,4 %. У 2021 році ці два показники становили відповідно 68,8 і 56,4 % рівня 2019 року. За два роки операційний прибуток скоротився з 64 874 до 44 609 тис. грн, а чистий прибуток із 49 222 до 27 780 тис. грн, що характеризує погіршення кінцевих результатів за збереження прибуткової діяльності.

Певний вплив на виробників авіаційних агрегатів могли мати скорочення замовлень після пандемічних обмежень, зміна виробничих програм замовників і

порушення постачання комплектувальних виробів. У 2021 році додатковим чинником ризику стало подорожчання матеріалів та енергоресурсів. Визначити фінансову вагу кожного з цих чинників для ДП «ХМЗ «ФЕД» без контрактних і виробничих даних неможливо. Наведені обставини пояснюють можливе економічне середовище, але не встановлюють документально підтверджених причин відхилень.

Прибутковість продажів оцінено за часткою валового й операційного прибутку в чистому доході. Розрахунок відповідних показників виконано за формулами (2.1) і (2.2).

$$P_v = \frac{BP}{\text{ЧД}} \times 100 \% \quad (2.1)$$

де P_v - валова рентабельність реалізації, %;

ВП - валовий прибуток, тис. грн;

ЧД - чистий дохід від реалізації, тис. грн.

$$P_o = \frac{ПО}{\text{ЧД}} \times 100 \% \quad (2.2)$$

де P_o - операційна рентабельність реалізації, %;

ПО - прибуток від операційної діяльності, тис. грн.

Для зіставлення витрат із масштабом реалізації аналогічним способом визначено їх частку в чистому доході. Розрахунки рентабельності та функціональної витратомісткості систематизовано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Витратомісткість і рентабельність реалізації, %

Показник	2019	2020	2021	Зміна, в. п.
Собівартість реалізації / дохід, %	44,98	39,12	48,34	3,37
Валова рентабельність, %	55,02	60,88	51,66	-3,37
Адміністративні витрати / дохід, %	20,10	24,37	27,07	6,97
Витрати на збут / дохід, %	10,30	7,42	5,57	-4,73
Інші операційні витрати / дохід, %	19,33	18,56	18,29	-1,04
Операційна рентабельність, %	12,18	17,68	10,04	-2,14
Чиста рентабельність, %	9,24	13,35	6,25	-2,99

У 2020 році частка собівартості реалізації у чистому доході знизилася з 44,98 до 39,12 %, що сприяло зростанню валової рентабельності до 60,88 %. Уже у 2021 році співвідношення погіршилося, оскільки собівартість становила 48,34 % доходу. За такого розподілу на кожні 100 грн реалізації припадало 48,34 грн собівартості, або на 3,36 грн більше, ніж у 2019 році. Валовий прибуток на 100 грн реалізації відповідно скоротився до 51,66 грн.

Адміністративні витрати поглинали 20,10 % чистого доходу у 2019 році, 24,37 % у 2020 році та 27,07 % у 2021 році. Трирічне збільшення становило 6,97 відсоткового пункта, що є істотним за умов зменшення реалізації. Витрати на збут мали протилежний напрям зміни, оскільки їх частка знизилася з 10,30 до 5,57 %. Скорочення збутових видатків, однак, не усунуло погіршення операційної рентабельності, яка у 2021 році становила 10,04 % проти 12,18 % у 2019 році.

Зміни трьох показників, що відображають тиск виробничих і адміністративних витрат на операційну маржу, наведено на рисунку 2.5.

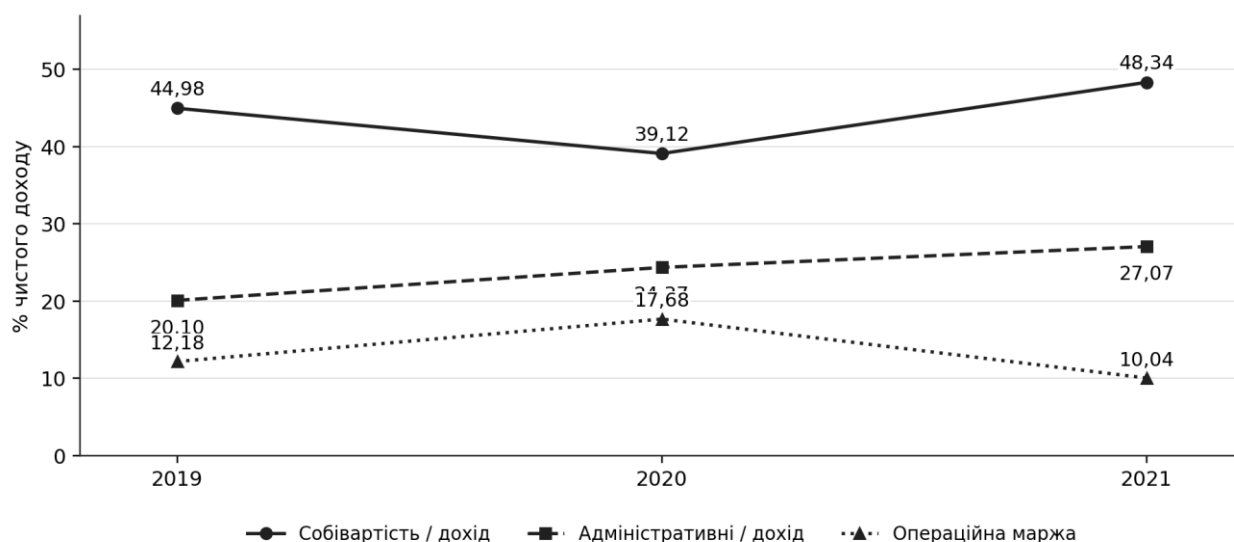


Рисунок 2.5 - Зміна витратомісткості реалізації та операційної рентабельності, %

Найкраще співвідношення собівартості й доходу за досліджувані роки припало на 2020 рік. Наступного року воно різко погіршилося на тлі подальшого зростання адміністративного навантаження. Чиста рентабельність реалізації

знизилися з 13,35 % у 2020 році до 6,25 % у 2021 році, а фінансові витрати за цей самий період збільшилися з 3 276 до 5 412 тис. грн. З огляду на результат підприємству необхідно приділяти увагу структурі витрат, а також вартості залученого фінансування.

Щоб визначити внесок звітних статей у зміну операційного прибутку між 2020 і 2021 роками, виконано арифметичний розклад показника. Для доходів збільшення суми підвищує результат, а для витрат має протилежний вплив. Зіставлення наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Розклад зміни операційного прибутку у 2021 році порівняно з 2020 роком, тис. грн

Стаття	Зміна суми	Вплив на прибуток
Чистий дохід	-10 514	-10 514
Собівартість реалізації	36 889	-36 889
Інші операційні доходи	8 850	8 850
Адміністративні витрати	9 454	-9 454
Витрати на збут	-9 010	9 010
Інші операційні витрати	-3 159	3 159
Разом		-35 838

Серед проаналізованих статей найбільше погіршення результату припало на збільшення собівартості реалізації, яке скоротило операційний прибуток на 36 889 тис. грн. Додатковий від'ємний внесок мали зменшення доходу на 10 514 тис. грн та збільшення адміністративних витрат на 9 454 тис. грн. Вплив цих змін частково компенсували інші операційні доходи, а також нижчі витрати на збут та інші операційні витрати. Сукупне відхилення дорівнювало мінус 35 838 тис. грн і точно відповідає різниці між операційним прибутком двох років.

Арифметичний розклад не встановлює виробничих причин зміни витрат, проте дозволяє визначити пріоритети наступної перевірки. Першочерговими

питаннями стають структура собівартості реалізованої продукції, склад адміністративного бюджету й умови виконання договорів. Обсяг можливої економії слід оцінювати з урахуванням збереження вимог до якості авіаційних виробів і реальних потреб підприємства.

2.3 Аналіз операційних витрат за економічними елементами та факторів їх зміни

У звіті про фінансові результати операційні витрати розкриваються також за економічними елементами, зокрема матеріальними затратами, оплатою праці, соціальними відрахуваннями, амортизацією та іншими операційними витратами. Розподіл характеризує спожиті ресурси за їх економічним змістом, тоді як функціональні статті, розглянуті в підрозділі 2.2, відображають призначення витрат у господарській діяльності. Підсумовувати обидва розрізи не можна, оскільки окремі витрати потрапляють до них одночасно.

Сукупна сума операційних витрат за елементами у 2019 році становила 477 115 тис. грн. Наступного року вона зменшилася на 48 606 тис. грн, до 428 509 тис. грн, а у 2021 році збільшилася до 450 253 тис. грн. За весь період скорочення становило 26 862 тис. грн, або 5,6 %. Зміни окремих складових були значно контрастнішими, ніж динаміка загальної суми.

Абсолютні значення економічних елементів та їх відхилення від 2019 року наведено в таблиці 2.7.

Матеріальні затрати у 2020 році скоротилися із 99 075 до 75 454 тис. грн, а в 2021 році збільшилися до 102 099 тис. грн. Річний приріст після спаду становив 26 645 тис. грн, хоча обсяг чистого доходу за цей час продовжив зменшуватися. Зростання матеріальних витрат могло бути пов'язане з цінами закупівлі, асортиментом виробів, характеристиками замовлень або обсягом запасів, переданих у виробництво. Відокремити ці причини за фінансовою звітністю неможливо, тому висновки щодо перевитрат матеріалів без норм і натуральних

обсягів були б передчасними.

Таблиця 2.7 - Динаміка операційних витрат за економічними елементами, тис. грн

Елемент	2019	2020	2021	Зміна 2021/2019
Матеріальні затрати	99 075	75 454	102 099	3 024
Оплата праці	212 472	220 935	223 941	11 469
Соціальні відрахування	45 759	47 775	49 005	3 246
Амортизація	16 145	15 549	17 310	1 165
Інші елементи витрат	103 664	68 796	57 898	-45 766
Усього	477 115	428 509	450 253	-26 862

Витрати на оплату праці зростали протягом усього періоду, з 212 472 тис. грн у 2019 році до 223 941 тис. грн у 2021 році. Сукупний приріст становив 11 469 тис. грн, або 5,4 %, а соціальні відрахування збільшилися на 3 246 тис. грн. Розгляд цих двох елементів потребує відомостей про чисельність персоналу, відпрацьований час, ставки оплати та структуру зайнятості. Розрахунок продуктивності праці за відсутності відповідних показників дав би неточну характеристику фактичного використання трудових ресурсів.

Амортизація за три роки збільшилася з 16 145 до 17 310 тис. грн, тобто на 1 165 тис. грн. Її частка у загальних операційних витратах залишалася порівняно невеликою. Однак за змінами амортизаційних відрахувань неможливо достовірно оцінити фізичний стан або ступінь придатності виробничого обладнання. Відомості про введення в експлуатацію, вибуття й модернізацію основних засобів мають аналізуватися окремо.

Найбільше абсолютне скорочення відбулося за іншими елементами витрат, із 103 664 до 57 898 тис. грн. Зменшення на 45 766 тис. грн перевищило приріст усіх інших складових разом, тому загальна сума витрат наприкінці 2021 року залишилася нижчою від 2019 року. Склад цього елемента є неоднорідним, а його назва у розділі економічних елементів не тотожна функціональній статті «інші операційні витрати». Причини скорочення потребують деталізації бухгалтерських реєстрів або приміток до звітності.

Для розуміння зміни ролі кожної групи витрат розраховано її питому вагу в загальній сумі за відповідний рік. Структурні показники наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура операційних витрат за економічними елементами, %

Елемент	2019	2020	2021	Зміна, в. п.
Матеріальні затрати	20,77	17,61	22,68	1,91
Оплата праці	44,53	51,56	49,74	5,20
Соціальні відрахування	9,59	11,15	10,88	1,29
Амортизація	3,38	3,63	3,84	0,46
Інші елементи витрат	21,73	16,05	12,86	-8,87
Усього	100,00	100,00	100,00	0,00

Зміна структури ресурсного споживання за 2019–2021 роки відображена на рисунку 2.6. На діаграмі кожному елементу відповідає окремий тип штрихування, а всередині сегментів подано його частку у відсотках.

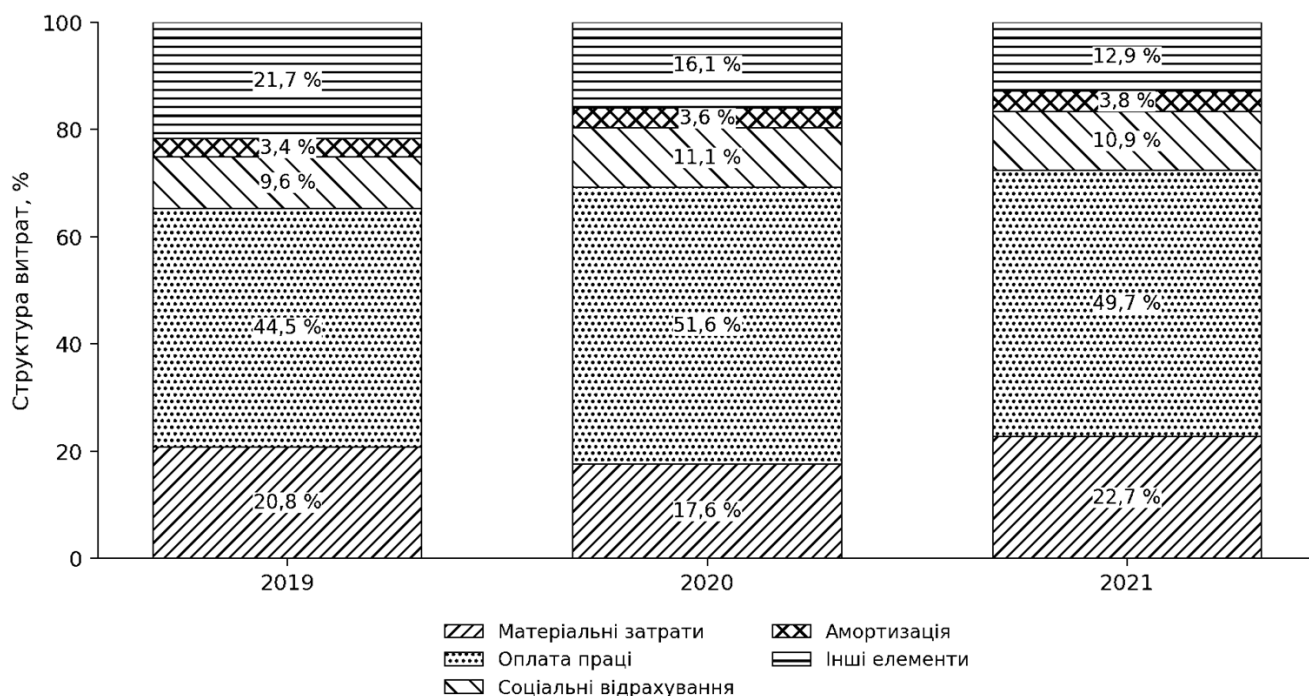


Рисунок 2.6 - Структура операційних витрат за економічними елементами, %

Оплата праці зберігала найбільшу питому вагу серед економічних

елементів. У 2019 році вона становила 44,53 %, у 2020 році зросла до 51,56 %, а у 2021 році дещо знизилася до 49,74 %. Збільшення частки на 5,20 відсоткового пункта порівняно з 2019 роком відбулося на тлі падіння сукупних витрат і поступового зростання фонду оплати праці. Висока частка витрат на персонал відповідає можливій трудомісткості виробів точного машинобудування, проте потребує перевірки за фактичним завантаженням працівників і трудовими нормативами.

Питома вага матеріальних затрат у 2020 році знизилася до 17,61 %, після чого збільшилася до 22,68 %. Частка інших елементів витрат за три роки, навпаки, скоротилася з 21,73 до 12,86 %. Соціальні відрахування наприкінці періоду займали 10,88 %, а амортизація 3,84 %. Таке співвідношення вказує, що аналіз можливих резервів економії потрібно починати зі складу матеріальних, трудових та інших поточних витрат, не ототожнюючи зростання частки з доведеною неефективністю.

Співвідношення загальних операційних витрат за економічними елементами та чистого доходу дозволяє оцінити загальну тенденцію ресурсного навантаження. Показник має аналітичний характер, оскільки сума елементів може охоплювати витрати, що не збігаються за періодом визнання та складом із собівартістю реалізованої продукції. Результати розрахунку наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Співвідношення операційних витрат за елементами та чистого доходу

Рік	Витрати, тис. грн	Чистий дохід, тис. грн	Витрати / дохід, %
2019	477 115	532 611	89,58
2020	428 509	454 915	94,20
2021	450 253	444 401	101,32

Розраховане співвідношення збільшилося з 89,58 % у 2019 році до 94,20 % у 2020 році та 101,32 % у 2021 році. Отже, загальна сума операційних витрат за

елементами знижувалася повільніше, ніж чистий дохід, а в останньому році дослідження навіть перевищила його. Це не означає отримання збитку від операційної діяльності, оскільки порядок групування витрат за економічними елементами відрізняється від послідовності формування прибутку за функціональними статтями.

Для наочного зіставлення трьох річних значень співвідношення витрат і доходу використано рисунок 2.7. Пунктирна лінія позначає 100 % чистого доходу, а над стовпчиками наведено фактичні розрахункові значення.

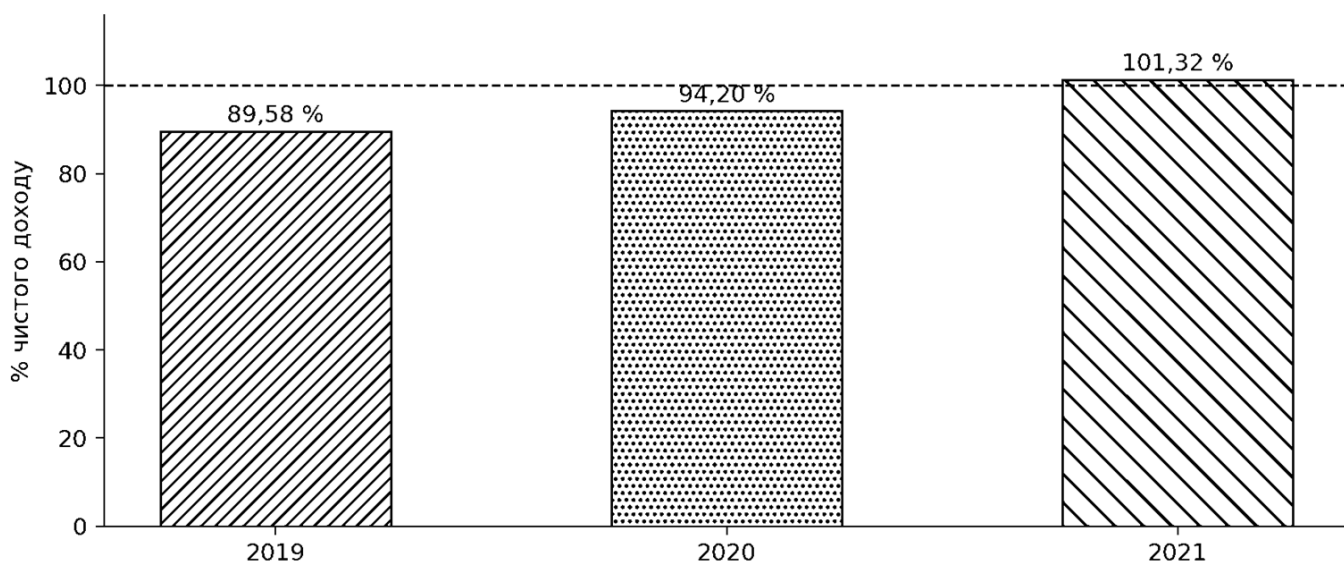


Рисунок 2.7 - Співвідношення операційних витрат за елементами та чистого доходу, %

Найбільше погіршення показника відбулося між 2020 і 2021 роками, коли витрати за економічними елементами зросли на 21 744 тис. грн, а дохід зменшився на 10 514 тис. грн. У сукупності це підтверджує посилення ресурсного навантаження на реалізацію. Найпомітніше зростання серед елементів витрат припало на матеріальні затрати, але їх фактичну результативність можна встановити лише за даними про використання матеріалів на виробничі замовлення.

Вихідною інформацією для подальших управлінських рішень мають бути калькуляції замовлень, витрати за центрами відповідальності та відхилення від установлених норм. Щодо адміністративного бюджету корисним буде окремий

перегляд регулярних платежів, умов договорів і потреби у допоміжних послугах. Аналіз трудових та матеріальних ресурсів слід пов'язувати з виконаними роботами, технологічними вимогами й умовами постачання, оскільки скорочення загальної суми витрат може супроводжуватися зниженням виробничих можливостей.

За підсумками аналізу пріоритетними для наступного розділу залишаються оцінювання віддачі окремих груп витрат, формування контрольних показників витратомісткості та розрахунок можливого фінансового ефекту від зменшення керованих статей. Розроблення бюджетних сценаріїв потребує розмежування фактичних показників 2019–2021 років і прогнозних припущень, на яких ґрунтуватимуться пропозиції з оптимізації.

Висновки до другого розділу

Аналіз фінансової звітності ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2019–2021 роки виявив зміну структури майна і джерел його фінансування. Валюта балансу зросла з 540 305 до 666 840 тис. грн, або на 23,4 %. Найбільший внесок у приріст забезпечили оборотні активи, вартість яких збільшилася на 181 759 тис. грн. Необоротні активи за цей самий період скоротилися на 55 224 тис. грн. Частка оборотних активів підвищилася з 73,7 до 87,0 %, що посилило значення управління їх складом, оборотністю та строками повернення в грошову форму.

Зростання майна супроводжувалося істотним збільшенням короткострокових зобов'язань. Поточна заборгованість наприкінці 2021 року становила 223 842 тис. грн проти 95 414 тис. грн у 2019 році, а частка власного капіталу у валюті балансу зменшилася з 77,5 до 63,9 %. Коефіцієнт поточної ліквідності скоротився з 4,175 до 2,592, хоча чистий оборотний капітал залишався додатним і досяг 356 292 тис. грн. Зростання абсолютної ліквідності з 0,087 до 0,282 не скасовує потреби контролювати короткострокові платежі, оскільки

фінансове становище залежить від строків надходжень і структури оборотних активів.

Результати господарської діяльності за досліджуваний період погіршилися. Чистий дохід скоротився на 88 210 тис. грн, до 444 401 тис. грн у 2021 році; валовий прибуток зменшився на 63 499 тис. грн, а чистий прибуток на 21 442 тис. грн. Особливо помітним було погіршення між 2020 і 2021 роками, коли собівартість реалізації зросла на 36 889 тис. грн за одночасного скорочення виручки на 10 514 тис. грн. У підсумку операційний прибуток знизився з 80 447 до 44 609 тис. грн, а операційна маржа з 17,68 до 10,04 %.

Функціональний аналіз засвідчив неоднакову зміну окремих витратних статей. Адміністративні витрати протягом трьох років зросли зі 107 073 до 120 312 тис. грн, а їх відношення до чистого доходу підвищилося з 20,10 до 27,07 %. Витрати на збут, навпаки, скоротилися з 54 837 до 24 751 тис. грн, інші операційні витрати зі 102 940 до 81 269 тис. грн. Визначити, наскільки скорочення останніх статей було наслідком ефективніших управлінських рішень, за агрегованою звітністю неможливо. Необхідна деталізація умов збуту, договірних платежів та окремих операцій.

Структура витрат за економічними елементами характеризує інший аспект використання ресурсів. У 2021 році загальна сума цих витрат становила 450 253 тис. грн, а найбільшу частку, 49,74 %, займала оплата праці. Матеріальні затрати порівняно з 2020 роком збільшилися на 26 645 тис. грн, до 102 099 тис. грн. За 2019–2021 роки співвідношення витрат за економічними елементами та чистого доходу підвищилося з 89,58 до 101,32 %. Це співвідношення є показником ресурсного навантаження й не прирівнюється до бухгалтерської рентабельності, оскільки витрати за елементами та собівартість реалізації охоплюють різні об'єкти обліку.

Аналіз дав можливість визначити напрями подальшого фінансового контролю. Потребують перевірки склад адміністративних платежів, порядок погодження калькуляцій, причини відхилень матеріальних витрат та фінансові наслідки зміни виробничого навантаження. Досягнення економії доцільно

оцінювати за зіставними умовами виконання замовлень, не допускаючи перенесення витрат між статтями або періодами. Обмеженість відкритих даних не дозволяє пов'язати весь приріст собівартості з певним виробничим процесом чи встановити фактичну величину доступного резерву.

Отримані результати стали підставою для формування системи фінансових коефіцієнтів та модельних бюджетів у третьому розділі. Вихідними умовами визначено погіршення витратомісткості, зростання адміністративного навантаження і зменшення відносного покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Заходи, що потребують інвестицій, мають проходити окрему перевірку майбутніх платежів та впливу на фінансову стійкість підприємства.

3 Удосконалення управління витратами ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД»

3.1 Оцінювання результативності формування витрат за системою фінансових коефіцієнтів

Результати попереднього аналізу показали, що скорочення чистого доходу підприємства супроводжувалося зростанням адміністративного навантаження та погіршенням операційної рентабельності. Розроблення пропозицій щодо витрат за таких умов потребує оцінки, скільки доходу й прибутку припадає на витрачену гривню, а також визначення статей, зміна яких найбільше впливає на фінансовий результат. Окремо слід оцінити різницю між абсолютним скороченням витрат і поліпшенням результативності їх використання.

Зі складу наданої методики аналізу витрат відібрано показники витратомісткості, віддачі, окупності та рентабельності. До розрахунку включено ті співвідношення, які можна визначити за формою № 2 без умовного розподілу собівартості на постійну й змінну частини. Обернені коефіцієнти з однаковим економічним змістом подано вибірково, а залежності, що потребують калькуляцій окремих виробів, залишено для системи внутрішнього управлінського обліку.

Розрахункова база має дві частини. До першої належать функціональні статті звіту про фінансові результати: собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Друга охоплює економічні елементи, зокрема матеріальні затрати й оплату праці. Підсумовувати показники двох класифікацій недопустимо, адже ті самі ресурси можуть відображатися в обох розрізах. Коефіцієнти обчислюються для кожного розрізу окремо.

Вихідні суми, узгоджені з таблицями 2.4 і 2.7 другого розділу, наведено в таблиці 3.1. Додатково обчислено суму функціональних витрат, яка безпосередньо використовується у формулі операційного прибутку.

Таблиця 3.1 - Вихідні дані для оцінювання результативності витрат ДП «ХМЗ «ФЕД», тис. грн

Показник	2019	2020	2021
Чистий дохід	532 611	454 915	444 401
Інші операційні доходи	36 660	32 526	41 376
Собівартість реалізації	239 547	177 947	214 836
Адміністративні витрати	107 073	110 858	120 312
Витрати на збут	54 837	33 761	24 751
Інші операційні витрати	102 940	84 428	81 269
Сума функціональних витрат	504 397	406 994	441 168
Операційний прибуток	64 874	80 447	44 609
Витрати за економічними елементами	477 115	428 509	450 253

Відповідність розрахункової суми функціональних витрат звітному результату перевірено через тотожність. Зокрема, у 2021 році $444\,401 + 41\,376 - 441\,168 = 44\,609$ тис. грн операційного прибутку. Така перевірка потрібна для подальшого бюджетування, де скорочення конкретної функціональної статті повинно відображатися у відповідній зміні фінансового результату.

Витратомісткість характеризує суму функціональних витрат у розрахунку на гривню чистого доходу. За її допомогою можна оцінити, наскільки зміна витрат узгоджувалася з динамікою реалізації, проте коефіцієнт не враховує впливу інших операційних доходів.

$$K_v = Z_f / D \quad (3.1)$$

де Z_f - сума функціональних витрат, тис. грн;

D - чистий дохід від реалізації, тис. грн.

У цьому розділі до Z_f включено собівартість реалізації, адміністративні, збутові та інші операційні витрати без повторного додавання їх економічних

елементів.

Віддачу витрат визначено як обернене співвідношення. Значення показника відображає суму чистого доходу, що припадає на гривню витрат, але саме по собі не дорівнює прибутку від здійснених операцій.

$$K_{\text{від}} = D / Z_{\text{ф}} \quad (3.2)$$

Для оцінювання прибутковості понесених витрат використано відношення операційного прибутку до їх функціональної суми. Показник дозволяє зіставити звітні періоди за відносним рівнем операційного результату.

$$P_z = \text{Поп} / Z_{\text{ф}} \times 100 \% \quad (3.3)$$

де Поп - прибуток від операційної діяльності, тис. грн.

Окремо розраховано віддачу адміністративних витрат за чистим доходом та адміністративну витратомісткість, оскільки динаміка цієї статті найбільше розходилася зі зміною реалізації.

$$K_a = A / D \times 100 \% ; V_a = D / A \quad (3.4)$$

де А - адміністративні витрати, тис. грн;

K_a - адміністративна витратомісткість;

V_a - віддача адміністративних витрат.

Значення коефіцієнтів є фінансовими співвідношеннями, тому не може трактуватися як прямий результат роботи управлінського персоналу.

Розрахунок основних коефіцієнтів за 2019–2021 роки наведено в таблиці 3.2. В останній колонці показано зміну за весь період, причому для процентних показників використано відсоткові пункти.

У 2020 році функціональна витратомісткість знизилася до 0,895 грн на гривню реалізації, однак уже наступного року досягла 0,993 грн. Отже, підприємство наблизилося до ситуації, за якої сума чотирьох функціональних статей майже дорівнювала чистому доходу.

Таблиця 3.2 - Коефіцієнти результативності формування витрат

Показник	2019	2020	2021	Зміна
Функціональна витратомісткість, грн/грн	0,947	0,895	0,993	0,046
Віддача функціональних витрат, грн/грн	1,056	1,118	1,007	-0,049
Покриття витрат операційними доходами, разів	1,129	1,198	1,101	-0,028
Рентабельність функціональних витрат, %	12,86	19,77	10,11	-2,75
Віддача адміністративних витрат, грн/грн	4,97	4,10	3,69	-1,28
Адміністративні витрати / дохід, %	20,10	24,37	27,07	6,97
Собівартість реалізації / дохід, %	44,98	39,12	48,34	3,37
Витрати на збут / дохід, %	10,30	7,42	5,57	-4,73
Матеріальні затрати / дохід, %	18,60	16,59	22,97	4,37
Економічні елементи / дохід, %	89,58	94,20	101,32	11,74

Операційний прибуток залишався позитивним, зокрема за рахунок інших операційних доходів у сумі 41 376 тис. грн. Відповідно оцінювати рентабельність за одним співвідношенням витрат і доходу було б недостатньо.

Віддача адміністративних витрат знизилася з 4,97 грн доходу на одну витрачену гривню у 2019 році до 3,69 грн у 2021 році. За цей час адміністративна витратомісткість підвищилася з 20,10 до 27,07 %. Ситуація свідчить про збільшення фінансового навантаження управлінських функцій на реалізацію. Визначити, яка частина відповідної суми справді може бути скорочена, за агрегованою звітністю неможливо: необхідно відокремити обов'язкові витрати, договірні платежі та статті, умови формування яких залежать від рішень

підприємства.

При цьому матеріальні затрати за економічними елементами зросли відносно доходу більш помітно, ніж власне собівартість реалізації. Порівнювані величини охоплюють різні облікові сукупності. Показник матеріального навантаження розкриває загальну тенденцію споживання ресурсів, а вартість матеріалів у собівартості конкретного замовлення потрібно визначати за калькуляціями та нормативами, яких у відкритій звітності немає.

Зміни віддачі адміністративних витрат та рентабельності функціональних витрат показано на рисунку 3.1. Обидва ряди розраховано за однаковою вихідною звітністю, проте для зручності читання використовуються окремі шкали.

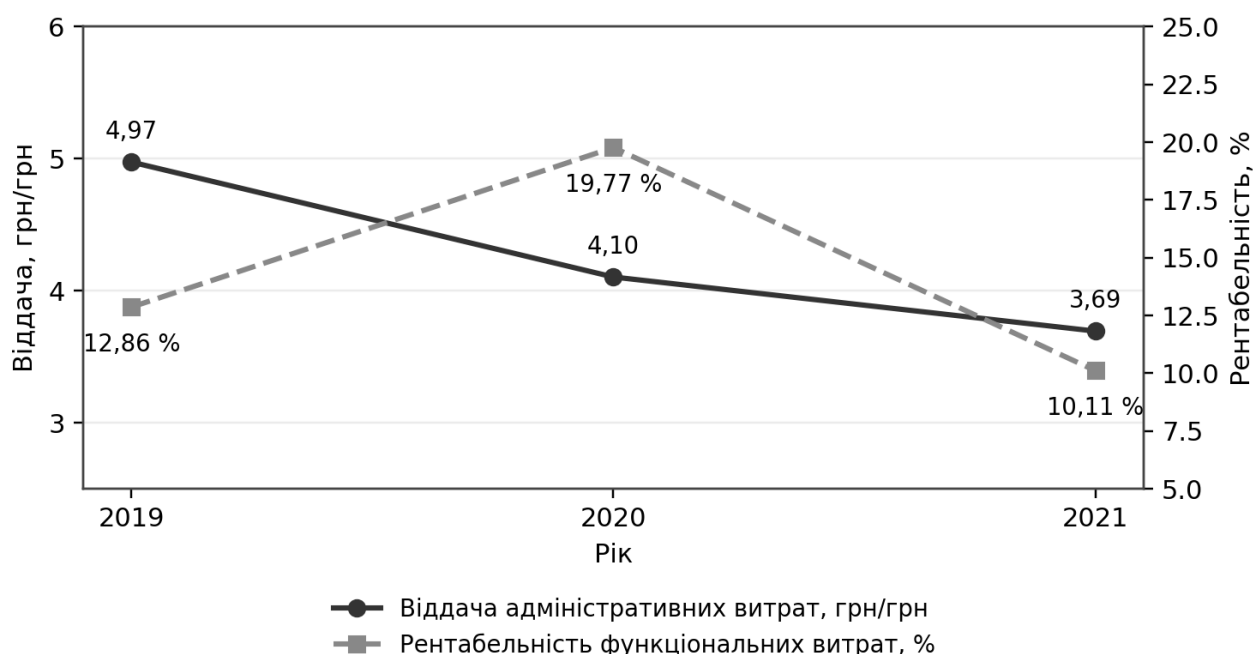


Рисунок 3.1 - Динаміка віддачі адміністративних витрат і рентабельності функціональних витрат

Після поліпшення відносних показників у 2020 році наступний рік виявився менш сприятливим. Рентабельність функціональних витрат скоротилася до 10,11 %, а віддача адміністративних витрат до 3,69 грн/грн. Для порівняння, у 2019 році показники становили відповідно 12,86 % і 4,97 грн/грн. Причини цієї динаміки доцільно перевіряти в розрізі виробничих замовлень та центрів відповідальності.

За умовного збереження частки адміністративних витрат 2019 року при

доході 2021 року їх розрахункова сума дорівнювала б 89 340 тис. грн проти фактичних 120 312 тис. грн. Різниця становить близько 30 972 тис. грн і характеризує масштаб розходження двох відносних величин. Розглядати всю суму як доступний резерв економії було б помилкою, оскільки структура замовлень, ціни на ресурси та необхідні функції управління могли змінюватися. Для подальшого бюджетування обрано значно стриманіші припущення.

На підставі виконаних розрахунків доцільно зосередити першочергову перевірку на виробничих калькуляціях, адміністративному бюджеті й складі інших операційних витрат. Витрати на збут у 2021 році вже зменшилися більш ніж удвічі порівняно з 2019 роком. Подальше їх пряме скорочення без аналізу умов договорів може погіршити можливості реалізації продукції, тому у модельному бюджеті відповідну статтю залишено на базовому рівні.

3.2 Організація бюджетування витрат та контроль виконання виробничих замовлень

Висока частка витрат, пов'язаних з управлінням і забезпеченням виробництва, вимагає переходу від контролю загальних сум наприкінці року до регулярного зіставлення запланованих і фактичних витрат. У підприємства, яке виконує замовлення з різними технічними параметрами, однаковий норматив витрат на кожен виріб може створювати хибні висновки. Основою обліку доцільно обрати виробниче замовлення з окремою калькуляцією та реєстрацією змін її параметрів.

У межах запропонованої організації бюджетування першим документом виступає паспорт замовлення. До нього вносяться номер договору, найменування виробу, погоджена ціна, планові строки, перелік основних матеріалів, нормативна трудомісткість і порядок контролю якості. Паспорт повинен містити погоджену калькуляцію, особу, відповідальну за її актуалізацію, та ознаки витрат, які потребують окремого дозволу. Застосування документа передбачається як проєктне рішення; наявність аналогічної практики на підприємстві за відкритими

даними не встановлювалася.

Другий рівень становлять бюджети центрів відповідальності. Витрати виробничого замовлення доцільно групувати за матеріалами, оплатою праці, технологічними операціями та витратами на забезпечення виробничого процесу, тоді як адміністративні й загальногосподарські платежі враховувати за відповідними службами. Метод розподілу непрямих витрат потрібно закріпити у внутрішньому регламенті та не змінювати між порівнюваними замовленнями без документального пояснення.

У таблиці 3.3 наведено склад управлінських процедур, спрямованих на ті проблеми, які виявлені у другому розділі. Для кожної процедури визначено джерело даних і показник контролю, що дозволить перевіряти її результат після впровадження.

Таблиця 3.3 - Запропоновані процедури контролю витрат за центрами відповідальності

Напрямок контролю	Документ або джерело даних	Контрольний показник
Матеріали і комплектувальні вироби	Калькуляція замовлення, вимога на відпуск, реєстр закупівель	Відхилення фактичної ціни та кількості від погодженої норми
Виробнича трудомісткість	Маршрутний лист, табель, звіт виконання операцій	Фактичні нормо-години на замовлення
Адміністративні витрати	Бюджети служб, договори, платіжний календар	Виконання лімітів регулярних витрат
Інші операційні витрати	Аналітичні реєстри за видами господарських операцій	Частка повторюваних і разових витрат
Фінансовий результат	Звіт за контрактом і зведений бюджет	Відхилення операційного результату від плану

Після затвердження бюджетів відхилення необхідно розмежовувати за їх джерелами. Перевищення матеріальних витрат може виникнути через збільшення закупівельної ціни, використання додаткової кількості матеріалу, зміну технічних вимог або помилку планової калькуляції. Порівняння лише загальної суми не дає можливості визначити відповідального за відхилення. Результат слід встановлювати за первинними документами, а пояснення зберігати разом з розрахунком.

Для адміністративного бюджету першочерговим об'єктом перевірки доцільно визначити регулярні платежі за обслуговування, оренду, послуги зв'язку, програмне забезпечення та зовнішні консультаційні роботи, якщо такі платежі фактично наявні в аналітичному обліку. Умови договорів варто переглядати разом із фактичним використанням отриманих послуг. Попередньо встановлений відсоток скорочення не може застосовуватися до обов'язкових видатків, пов'язаних із безпекою, охороною праці та забезпеченням якості продукції.

Взаємозв'язок між плануванням замовлень, обліком і коригуванням нормативів відображено на рисунку 3.2. Після аналізу відхилень відповідальні служби мають переглядати обґрунтованість вихідних норм і бюджету наступного періоду.

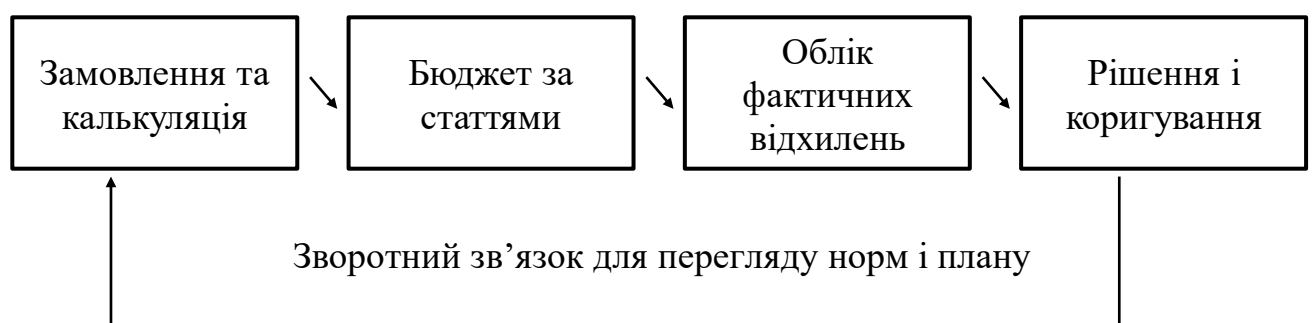


Рисунок 3.2 - Пропонований цикл бюджетування та контролю витрат

Запровадження регламенту потребує визначення періодичності звітування. Облік відхилень за виробничими замовленнями бажано вести в міру завершення

технологічних операцій, а звіт за адміністративними витратами формувати щомісяця. За підсумками кварталу фінансова служба може узагальнювати відхилення за джерелами, відокремлювати разові події від повторюваних і подавати керівництву пропозиції щодо перегляду лімітів.

Для попереднього оцінювання економічної доцільності заходів сформовано модельний бюджет на один плановий рік. Базою є фінансова структура 2021 року, оскільки саме для неї доступний повний набір погоджених вихідних статей. Розрахунок виконується в масштабі та цінах цього року, тому не відображає фактичні плани підприємства на 2022 рік чи пізніший період. Умовно збережено обсяг чистого доходу, суму інших операційних доходів і витрати на збут, щоб відокремити результат запропонованих змін у витратах.

За базовим варіантом припущено зменшення собівартості реалізації на 0,8 % завдяки точнішому плануванню потреби в ресурсах і контролю відхилень, адміністративних витрат на 2,0 % після перегляду регулярних платежів, інших операційних витрат на 0,3 % після перевірки їх складу. Зазначені відсотки прийнято для сценарного моделювання та не підтверджують фактично доступних резервів на підприємстві. Усі зміни потребують перевірки за договором, калькуляцією або первинним документом.

Реалізація управлінських процедур передбачає одноразові капітальні вкладення в організацію обліку та налаштування інформаційних інструментів у сумі 1 800 тис. грн, умовні щорічні витрати на підтримання системи 400 тис. грн і амортизацію створеного ресурсу протягом трьох років по 600 тис. грн. Такі суми є розрахунковими припущеннями, оскільки кошторис постачальників і технічне завдання підприємства відсутні. Витрати на підтримання віднесено до адміністративних, а амортизацію для моделі включено до інших операційних витрат. Фактичне відображення залежатиме від облікової політики та призначення активу.

Розрахунок бюджетної економії виконується окремо за кожною функціональною статтею. Для операційного прибутку сума скорочень зменшується на щорічні витрати впровадження та амортизацію; одноразові

інвестиції не включаються повторно до витрат планового року.

$$E_p = C_b \times p_c + A_b \times p_a + I_b \times p_i \quad (3.5)$$

де E_p - розрахункова річна економія до витрат впровадження;

C_b , A_b , I_b - суми собівартості реалізації, адміністративних та інших операційних витрат 2021 року;

p_c , p_a , p_i - частки можливого скорочення відповідних витрат.

$$\Delta \text{Поп} = E_p - V_p - A_m \quad (3.6)$$

де V_p - річні витрати на підтримання інструментів контролю;

A_m - річна амортизація, прийнята для моделі.

За базовим варіантом розрахункова економія становить 4 368,7 тис. грн, а збільшення операційного прибутку після врахування зазначених двох статей дорівнює 3 368,7 тис. грн.

Статті базового та модельного бюджетів зіставлено в таблиці 3.4. Знак відхилення для витрат означає різницю між бюджетом і звітним показником 2021 року; додатне значення операційного прибутку показує поліпшення результату.

Таблиця 3.4 - Модельний бюджет фінансових результатів за базовим варіантом, тис. грн

Показник	Звіт 2021	Бюджет	Зміна
Чистий дохід	444 401,0	444 401,0	0,0
Собівартість реалізації	214 836,0	213 117,3	-1 718,7
Валовий прибуток	229 565,0	231 283,7	1 718,7
Інші операційні доходи	41 376,0	41 376,0	0,0
Адміністративні витрати	120 312,0	118 305,8	-2 006,2
Витрати на збут	24 751,0	24 751,0	0,0
Інші операційні витрати	81 269,0	81 625,2	356,2
Операційний прибуток	44 609,0	47 977,7	3 368,7

У бюджеті адміністративні витрати відображено після скорочення на 2,0 %

і включення 400 тис. грн витрат на підтримання системи. За статтею інших операційних витрат враховано економію 0,3 % та умовну амортизацію 600 тис. грн. Через це чисті зміни відповідних статей відрізняються від сум валової економії, тоді як приріст операційного прибутку дорівнює їх підсумковому впливу.

За незмінного доходу та інших операційних надходжень модельний операційний прибуток збільшується з 44 609,0 до 47 977,7 тис. грн. Поліпшення результату досягається переважно скороченням адміністративних витрат та собівартості реалізації. Підсумок не включає додаткових надходжень від нарощування виробництва, продажу активів або зміни цін. Наявність ефекту залежить від підтвердження економії після впровадження й фактичних витрат на систему контролю.

Для організації контролю річний бюджет можна деталізувати за кварталами. За відсутності виробничого календаря та даних щодо сезонності у таблиці 3.5 використано рівномірний розподіл планових сум. Він придатний як зразок форми бюджету, але перед практичним використанням потребує коригування під графіки виконання контрактів і платежів.

Таблиця 3.5 - Приклад квартального розподілу базового бюджету, тис. грн

Показник	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	За рік
Чистий дохід	111 100,3	111 100,3	111 100,3	111 100,1	444 401,0
Собівартість	53 279,3	53 279,3	53 279,3	53 279,4	213 117,3
Адміністративні витрати	29 576,4	29 576,4	29 576,4	29 576,6	118 305,8
Витрати на збут	6 187,8	6 187,8	6 187,8	6 187,6	24 751,0
Інші операційні витрати	20 406,3	20 406,3	20 406,3	20 406,3	81 625,2
Інші операційні доходи	10 344,0	10 344,0	10 344,0	10 344,0	41 376,0
Операційний прибуток	11 994,4	11 994,4	11 994,4	11 994,5	47 977,7

Механізм контролю доцільно доповнити звітом про відхилення, де окремо фіксуються відхилення через обсяг виконаних замовлень, зміну цін ресурсів і перевищення затверджених норм. Розмежування потрібне для того, щоб скорочення виробничої програми не визнавалося успішним виконанням бюджету економії матеріалів. Наприклад, після зміни обсягу виробництва план змінних витрат слід перераховувати за затвердженою нормативною потребою, а незмінні витрати контролювати за відповідними лімітами.

Можливість побудови гнучкого бюджету залежить від наявності нормативної класифікації витрат за характером їх зміни при коливанні виробничого навантаження. Форма № 2 не розділяє собівартість та інші операційні витрати за цією ознакою. Тому використання однакових часток постійних і змінних витрат для всіх замовлень не відповідає специфіці виробництва авіаційних агрегатів. На першому етапі доцільно накопичувати дані по замовленнях, а вже після визначення параметрів функції витрат переходити до гнучкого бюджетування.

Практичне впровадження пропонується розподілити на три етапи. Перший охоплює інвентаризацію договорів, регламентів калькулювання та наявних аналітичних рахунків; другий передбачає пілотне застосування паспортів замовлень і місячних бюджетів; третій пов'язаний із розширенням процедури на інші центри відповідальності після перевірки якості даних. Критеріями переходу є повнота реєстрації витрат, документальне пояснення відхилень і можливість відтворити фінансовий результат за кожним включеним до системи контрактом.

3.3 Сценарне оцінювання економічного ефекту та стійкості запропонованих заходів

Визначати єдиний гарантований результат скорочення витрат за опублікованою звітністю немає підстав, оскільки інформація про договірні обмеження та нормативні витрати виробничих замовлень відсутня. Тому розраховано три сценарії з різною глибиною реалізації організаційних заходів. В

усіх варіантах використано звітні суми 2021 року, незмінні доходи, однакові витрати впровадження та однаковий строк економічного оцінювання.

Обережний варіант передбачає скорочення собівартості реалізації на 0,4 % та адміністративних витрат на 1,0 % без резерву за іншими операційними витратами. Базовий варіант відповідає параметрам бюджету з попереднього підрозділу. Інтенсивний передбачає вищий рівень досягнутої економії, але його реалізація можлива лише після документального підтвердження керованості відповідних статей і відсутності негативних наслідків для виконання виробничих замовлень.

У таблиці 3.6 наведено структуру розрахункової економії за трьома варіантами. Показники обчислено за формулами (3.5) і (3.6), а витрати на впровадження залишено однаковими, що забезпечує коректність зіставлення.

Таблиця 3.6 - Розрахунок економії та приросту операційного прибутку за сценаріями

Показник	Обережний	Базовий	Інтенсивний
Зменшення собівартості, %	0,4	0,8	1,2
Зменшення адміністративних витрат, %	1,0	2,0	3,0
Зменшення інших операційних витрат, %	0,0	0,3	0,6
Економія собівартості, тис. грн	859,3	1 718,7	2 578,0
Економія адміністративних витрат, тис. грн	1 203,1	2 406,2	3 609,4
Економія інших операційних витрат, тис. грн	0,0	243,8	487,6
Загальна річна економія, тис. грн	2 062,5	4 368,7	6 675,0
Витрати підтримання та амортизація, тис. грн	1 000,0	1 000,0	1 000,0
Приріст операційного прибутку, тис. грн	1 062,5	3 368,7	5 675,0

За обережним варіантом сума економії до витрат впровадження становить 2 062,5 тис. грн, що після врахування щорічного обслуговування та амортизації

дає приріст операційного прибутку на 1 062,5 тис. грн. Базовий варіант забезпечує 3 368,7 тис. грн приросту, інтенсивний 5 675,0 тис. грн. Позитивний розрахунковий результат кожного сценарію не є підтвердженням його досяжності. Фактичні резерви можуть бути меншими, особливо якщо у складі адміністративних витрат переважають обов'язкові або довгостроково закріплені платежі.

Відмінності приросту операційного прибутку між трьома розрахунковими варіантами наведено на рисунку 3.3. Значення показують річний ефект після врахування поточних витрат на підтримання й амортизації інформаційних інструментів.

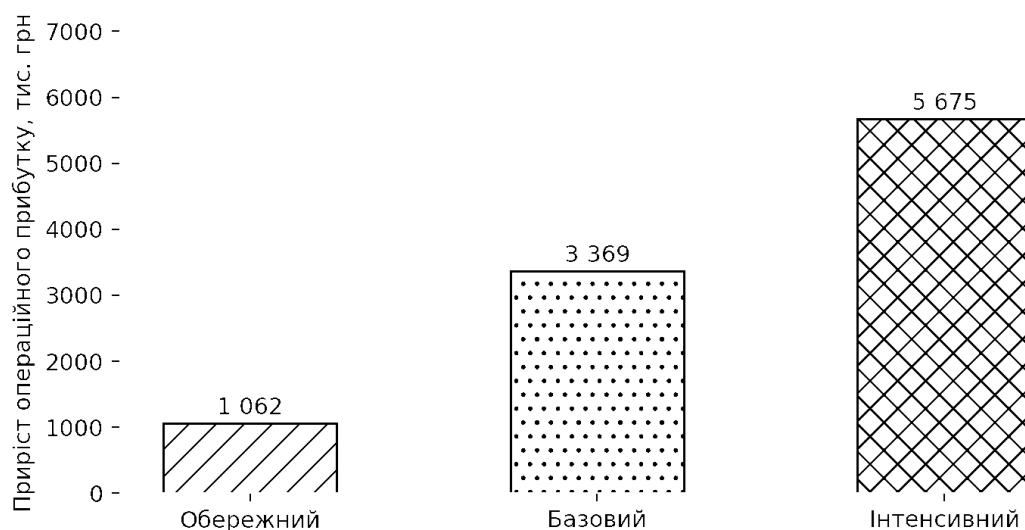


Рисунок 3.3 - Розрахунковий приріст операційного прибутку за сценаріями, тис. грн

Ефективність запропонованих заходів перевірено також за зміною витратомісткості та операційної рентабельності. За прийнятої моделі реалізація залишається незмінною, тому приріст прибутку зумовлюється скороченням суми функціональних витрат. Результати зіставлено зі звітним 2021 роком у таблиці 3.7.

Базовий варіант підвищує операційну рентабельність реалізації з 10,04 до 10,80 %. Одночасно частка функціональних витрат у чистому доході скорочується приблизно на 0,76 відсоткового пункта. Отриманий результат характеризує

можливий ефект організаційних змін за незмінного масштабу реалізації. Вплив підвищення цін, розширення виробничої програми або зміни асортименту тут навмисно не моделюється.

Таблиця 3.7 - Зміна результативності витрат у модельних сценаріях

Показник	Звіт 2021	Обережний	Базовий	Інтенсивний
Операційний прибуток, тис. грн	44 609,0	45 671,5	47 977,7	50 284,0
Функціональні витрати, тис. грн	441 168,0	440 105,5	437 799,3	435 493,0
Функціональні витрати / дохід, грн/грн	0,993	0,990	0,985	0,980
Операційна маржа, %	10,04	10,28	10,80	11,32
Рентабельність функціональних витрат, %	10,11	10,38	10,96	11,55

Оскільки впровадження потребує одноразових капітальних вкладень, розрахунок операційного прибутку доцільно доповнити оцінкою грошового результату проєкту. Для умовної трирічної моделі прийнято відсутність залишкової вартості інвестиції, незмінність щорічної економії й підтримувальних витрат, ставку податку на прибуток 18 % та ставку дисконтування 18 %. Обидві ставки мають статус розрахункових параметрів; фактичну ставку дисконтування потрібно обґрунтувати вартістю капіталу підприємства на дату реалізації проєкту.

Грошовий потік розраховано з урахуванням економії, поточних витрат на систему та умовного податкового ефекту амортизації. Капітальні вкладення здійснюються на початку проєкту, а амортизаційні відрахування не розглядаються як окремий платіж. Показник не враховує можливих змін оборотного капіталу, тому є попередньою оцінкою інвестиційного результату.

$$ГП = (Ер - Вп - Ам) \times (1 - t) + Ам \quad (3.7)$$

де ГП - щорічний умовний операційний грошовий потік від проєкту;

t - прийнята розрахункова ставка податку на прибуток.

Для базового варіанта $ГП = (4\,368,7 - 400 - 600) \times 0,82 + 600 = 3\,362,4$ тис.

грн.

$$NPV = -I_0 + \sum [ГП / (1 + r)^t], t = 1 \dots 3 \quad (3.8)$$

де I_0 - початкові капітальні вкладення,

r - ставка дисконтування;

t - номер року отримання грошового потоку.

За незмінного ГП у всіх трьох роках дисконтовані надходження розраховуються шляхом множення річного потоку на суму відповідних коефіцієнтів дисконтування.

Зіставлення початкових вкладень і розрахункових потоків за сценаріями подано в таблиці 3.8. Простий строк окупності визначено діленням суми вкладень на очікуваний річний грошовий потік; для періоду менше року він відображає лише модельну оцінку, оскільки реальний графік надходжень коштів невідомий.

Таблиця 3.8 - Попередня оцінка інвестиційного результату програми оптимізації

Сценарій	Річний потік, тис. грн	Вкладення, тис. грн	NPV, тис. грн	Окупність, років
Обережний	1 471,2	1 800,0	1 398,8	1,22
Базовий	3 362,4	1 800,0	5 510,7	0,54
Інтенсивний	5 253,5	1 800,0	9 622,6	0,34

За базового сценарію чиста теперішня вартість умовного трирічного проекту становить близько 5 510,7 тис. грн, а простий строк окупності дорівнює 0,54 року. Навіть в обережному сценарії NPV залишається позитивною за прийнятих припущень. Це свідчить про потенційну фінансову доцільність перевірки запропонованої програми, хоча рішення про інвестицію повинно спиратися на фактичну комерційну пропозицію, графік реалізації та підтверджені центрами відповідальності резерви економії.

Окремо розглянуто чутливість операційного результату до змін обсягу

реалізації. У наданій методиці витрат використано CVP-аналіз, який визначає поріг беззбитковості через розподіл витрат на змінні й постійні. Для ДП «ХМЗ «ФЕД» відкриті звітні форми такого розподілу не містять, тому нижче наведено умовну модель. Отримані суми не слід використовувати як фактичну межу беззбитковості підприємства без перевірки на матеріалах управлінського обліку.

Для ілюстрації прийнято, що 25 % витрат на збут і від 60 до 80 % собівартості реалізації змінюються пропорційно чистому доходу, тоді як решта функціональних витрат у межах розрахункового інтервалу залишається умовно постійною. Інші операційні доходи прийнято незмінними та враховано як зменшення чистої суми умовно постійних витрат. При зазначених обмеженнях модель у точці звітної доходу відтворює операційний прибуток 2021 року.

$$K_m = 1 - V / D; D_b = (F - I_d) / K_m \quad (3.9)$$

де V - умовна змінна частина функціональних витрат;

F - умовна постійна частина функціональних витрат;

I_d - інші операційні доходи;

K_m - частка маржинального доходу;

D_b - модельний чистий дохід у точці беззбитковості.

Зміна припущення щодо V впливає на розрахунок D_b , навіть коли підсумкові звітні доходи та витрати залишаються незмінними.

Варіативність оцінки порогу беззбитковості показано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Чутливість умовного порогу беззбитковості до структури витрат

Змінна частка собівартості	K_m , частка	Поріг доходу, тис. грн	Запас міцності, %
60 %	0,696	380 309,4	14,42
70 %	0,648	375 525,6	15,50
80 %	0,599	369 970,0	16,75

За кожного сценарію зберігається 2021 рік, а змінюється лише припущення щодо частки змінних витрат у собівартості реалізації. Розрахунок свідчить, що висновок про абсолютний рівень беззбитковості помітно залежить від складу змінних витрат. За середнім умовним припущенням у 70 % поріг досягається при чистому доході близько 375 526 тис. грн, а запас міцності становить 15,5 %. Порівняння цього показника з фактичною виручкою дає характеристику моделі за фіксованої структури витрат. Перенесення результату на конкретні авіаційні виробни потреби потребує перевірки цін, ресурсних нормативів і меж релевантного обсягу виробництва.

На рисунку 3.4 показано умовну залежність операційного результату від чистого доходу за середнім припущенням щодо змінних витрат. Лінія ілюструє залежність за прийнятими модельними параметрами та не відображає прогнозу фактичної реакції підприємства на зміну ринкового попиту.

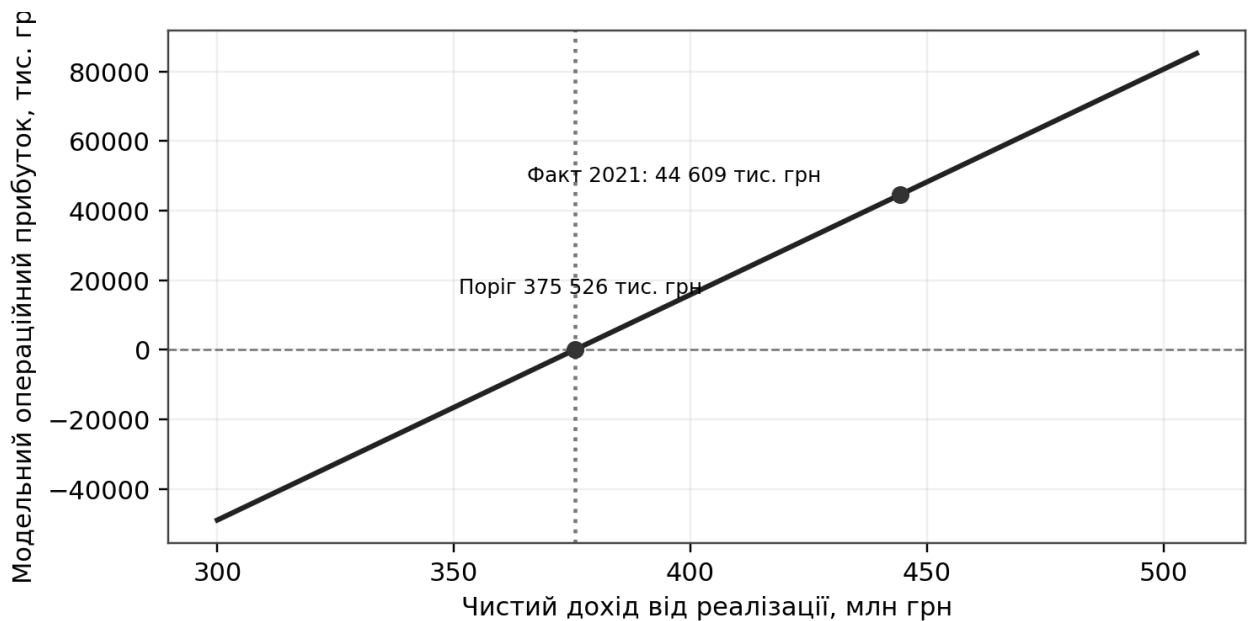


Рисунок 3.4 - Умовна залежність операційного прибутку від обсягу реалізації за CVP-моделлю

Практичну цінність моделі беззбитковості можна підвищити після накопичення відомостей щодо трудомісткості й матеріальних нормативів кожної виробничої групи. Відокремлення постійних витрат доцільно проводити за

договорами на утримання обладнання, штатним розписом, графіком амортизації та іншими підтвердженими витратними зобов'язаннями. Змінна складова повинна визначатися за технічно обґрунтованими нормами на одиницю замовлення. Перевірка такого розподілу дасть змогу використовувати гнучкий бюджет та аналізувати вплив зміни портфеля контрактів на операційний прибуток.

Запропоновані заходи створюють підґрунтя для управління витратами на рівні окремого виробничого контракту й загальногосподарських функцій. Перед масштабуванням системи необхідно перевірити достовірність облікової інформації, узгодити межі відповідальності підрозділів і встановити порядок документального підтвердження економії. Економічний ефект має визнаватися після зіставлення фактичних витрат із бюджетом, скоригованим на обсяг, ціни ресурсів та погоджені зміни технічного завдання. Без таких коригувань існує ризик помилково зарахувати скорочення виробництва до результатів оптимізації.

Висновки до третього розділу

За результатами коефіцієнтного аналізу встановлено, що у 2021 році погіршилося співвідношення функціональних витрат і чистого доходу ДП «ХМЗ «ФЕД». Витратомісткість збільшилася з 0,947 грн на гривню доходу у 2019 році до 0,993 грн у 2021 році, а рентабельність функціональних витрат знизилася з 12,86 до 10,11 %. Віддача адміністративних витрат скоротилася з 4,97 до 3,69 грн чистого доходу на гривню цих витрат. Отримані величини характеризують фінансові співвідношення, проте не встановлюють самостійно причин перевитрати або ефективності роботи окремих підрозділів.

З метою поліпшення управління витратами розроблено процедуру бюджетного контролю, що починається з паспорта виробничого замовлення та погодженої калькуляції. Запропоновано реєструвати відхилення за матеріалами, трудомісткістю, адміністративними платежами й іншими операційними витратами, відокремлюючи вплив зміни цін від кількісних відхилень. Щомісячне

узагальнення результатів за центрами відповідальності повинно завершуватися фінансовою оцінкою наслідків для контракту та підприємства. Застосування гнучких бюджетів потребує попереднього накопичення достовірних нормативів і даних про обсяг робіт.

Попереднє фінансове обґрунтування виконано за трьома сценаріями з використанням звітної бази 2021 року. У базовому варіанті прийнято скорочення собівартості реалізації на 0,8 %, адміністративних витрат на 2,0 % та інших операційних витрат на 0,3 %. Сукупна річна економія до врахування витрат підтримання та амортизації становить 4 368,7 тис. грн. Після віднесення 400 тис. грн поточних витрат на підтримання системи й 600 тис. грн умовної амортизації приріст операційного прибутку оцінено у 3 368,7 тис. грн, а його модельну величину у 47 977,7 тис. грн.

У розрахунковій програмі для обережного варіанта визначено приріст операційного прибутку 1 062,5 тис. грн, для інтенсивного 5 675,0 тис. грн. Порівняння сценаріїв показує залежність результату від глибини скорочення функціональних витрат. Підприємство не надавало внутрішніх підтверджень зазначених резервів, тому наведені відсотки мають статус модельних припущень. Перед затвердженням бюджету необхідно перевірити перелік керованих статей, відповідні договори, норми споживання ресурсів і можливі наслідки скорочення витрат.

Інвестиційна оцінка проведена за умовних початкових вкладень у сумі 1 800 тис. грн, трирічного періоду отримання ефекту та ставки дисконту 18 %. Для базового сценарію річний розрахунковий грошовий потік становить 3 362,4 тис. грн, а чиста теперішня вартість 5 510,7 тис. грн. Простий строк окупності оцінено у 0,54 року за умови рівномірного формування потоку. Позитивне значення NPV характеризує прийняті параметри моделі, але не підтверджує можливості підприємства профінансувати проєкт у конкретні календарні дати.

CVP-аналіз використано для дослідження чутливості беззбитковості до припущень щодо характеру зміни витрат. За умовної змінної частки собівартості 70 % розрахунковий поріг чистого доходу дорівнює 375 525,6 тис. грн, а запас

фінансової міцності 15,50 %. Зміна вихідної частки призводить до іншого результату, що підтверджує потребу у фактичному поділі витрат за конкретними замовленнями. Використовувати розраховане значення як встановлений поріг беззбитковості ДП «ХМЗ «ФЕД» без внутрішньої інформації було б неправильно.

Практична реалізація програми передбачає послідовне випробування бюджетного регламенту, збір підтверджувальних документів та коригування розрахункових параметрів. Рішення про поширення процедури на всі підрозділи слід ухвалювати після перевірки, що виявлена економія зберігається за зіставного обсягу діяльності, а витрати на організацію контролю не перевищують отриманого результату. Платіжний календар і прогноз потреби в оборотному капіталі мають супроводжувати інвестиційну оцінку протягом усього періоду впровадження.

Висновки

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено фінансово-економічні засади управління витратами виробничого підприємства, проведено аналіз діяльності ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» за 2019–2021 роки та обґрунтовано можливі напрями оптимізації. Поставлені завдання охоплювали теоретичне узагальнення методів управління витратами, оцінювання фінансової звітності, розроблення бюджетних процедур і перевірку прогностичних наслідків управлінських рішень. Результати дослідження дають змогу сформулювати такі висновки.

Встановлено, що обґрунтованість витратного рішення залежить від точності калькуляції, визначення відповідального підрозділу та узгодження майбутніх витрат із фінансовими можливостями підприємства. У машинобудівному виробництві особливе значення мають номенклатура замовлень, нормативна трудомісткість і витрати на забезпечення встановленої якості. Дослідження наукових підходів підтвердило доцільність застосування позамовного калькулювання, гнучких бюджетів, аналізу відхилень і планування грошових потоків. Ці інструменти виконують різні управлінські функції, тому їх використання потребує єдиної інформаційної бази та погодженого порядку контролю.

Розмежовано функціональні витрати, які беруть участь у формуванні операційного прибутку, і витрати за економічними елементами, що характеризують споживання ресурсів у звітному періоді. У фінансовому аналізі їх слід використовувати за відповідним призначенням без підсумовування двох класифікацій. Оцінювання витратомісткості доповнено аналізом прибутковості, ліквідності, структури капіталу та умов фінансування виробничих замовлень. Подальше поглиблення розрахунків можливе після отримання внутрішніх нормативів і калькуляцій за окремими контрактами.

Дослідження балансу ДП «ХМЗ «ФЕД» виявило приріст активів з 540 305 до 666 840 тис. грн, або на 23,4 % за 2019–2021 роки. Оборотні активи збільшилися на 181 759 тис. грн, тоді як необоротні скоротилися на 55 224 тис. грн. Частка оборотних ресурсів у валюті балансу підвищилася з 73,7 до 87,0 %. Зміна майнової структури підвищує вимоги до контролю запасів, розрахунків із покупцями та фактичної оборотності коштів; за агрегованими даними неможливо визначити внесок кожного з цих складників у загальний приріст.

Фінансування діяльності наприкінці аналізованого періоду стало більш залежним від короткострокових зобов'язань. Їх величина зросла з 95 414 до 223 842 тис. грн, а коефіцієнт автономії знизився з 0,775 до 0,639. Значення поточної ліквідності скоротилося з 4,175 до 2,592, хоча чистий оборотний капітал зріс з 302 961 до 356 292 тис. грн. Співвідношення поточних активів і зобов'язань залишалося додатним, проте обсяги запасів та дебіторської заборгованості не можуть ототожнюватися з вільними коштами. Ухвалення рішення про витрати впровадження має спиратися на прогноз платежів і майбутніх надходжень.

Аналіз фінансових результатів показав, що чистий дохід підприємства скоротився з 532 611 тис. грн у 2019 році до 444 401 тис. грн у 2021 році. За цей час валовий прибуток знизився з 293 064 до 229 565 тис. грн, операційний з 64 874 до 44 609 тис. грн, чистий прибуток із 49 222 до 27 780 тис. грн. Між 2020 і 2021 роками собівартість реалізації збільшилася на 36 889 тис. грн при зниженні чистого доходу на 10 514 тис. грн. Співвідношення цих змін пояснює скорочення валового прибутку за останній рік на 47 403 тис. грн, але не розкриває окремий вплив цін, обсягів та асортименту продукції.

Найбільшої уваги з позицій управління функціональними витратами потребують адміністративні платежі. Їх сума за досліджувані роки зросла зі 107 073 до 120 312 тис. грн, а частка в чистому доході підвищилася з 20,10 до 27,07 %. Витрати на збут та інші операційні витрати за той самий період зменшувалися. Визначити, чи було це наслідком скорочення обсягів робіт, зміни договірних умов або усунення непродуктивних витрат, можна лише після аналізу відповідних первинних документів і внутрішніх реєстрів.

Дослідження витрат за економічними елементами підтвердило значну роль оплати праці у формуванні ресурсної бази підприємства. У 2021 році витрати на оплату праці становили 223 941 тис. грн, або 49,74 % загальної суми відповідних елементів. Матеріальні затрати збільшилися відносно 2020 року на 26 645 тис. грн і досягли 102 099 тис. грн. Співвідношення витрат за економічними елементами та чистого доходу зросло з 89,58 до 101,32 % протягом досліджуваного періоду. Показник використано як характеристику зміни ресурсного навантаження без підміни ним бухгалтерської собівартості реалізації.

Розрахунок коефіцієнтів результативності управління витратами підтвердив погіршення їх відносної віддачі у 2021 році. Функціональна витратомісткість збільшилася з 0,947 до 0,993 грн на гривню чистого доходу порівняно з 2019 роком, а рентабельність функціональних витрат знизилася з 12,86 до 10,11 %. Показники допомагають установити напрям зміни фінансових співвідношень, проте не визначають причини технологічних відхилень. Для цього необхідні позамовні калькуляції, нормативи матеріалів і робочого часу, а також інформація про призначення загальногосподарських витрат.

Запропоновано організувати бюджетування за виробничими замовленнями з визначенням відповідальних за норматив, закупівельну ціну, фактичне використання ресурсів і фінансову оцінку відхилень. Паспорт замовлення, зведений бюджет та реєстр відхилень можуть забезпечити зв'язок між виконанням контракту й результатом його фінансування. Пілотне впровадження доцільно розпочинати з тих статей, за якими підприємство має достовірні первинні документи та можливість установити причину зміни витрат. Подальше поширення процедури потребує підтвердження її інформаційної корисності й вартості підтримання.

Виконано три сценарні розрахунки можливого фінансового ефекту програми оптимізації. За базовим варіантом економія до витрат упровадження становить 4 368,7 тис. грн на рік за умовного скорочення собівартості реалізації на 0,8 %, адміністративних витрат на 2,0 % та інших операційних витрат на 0,3 %. З урахуванням річних витрат підтримання системи 400 тис. грн і амортизації 600

тис. грн приріст операційного прибутку може становити 3 368,7 тис. грн. Модельний операційний прибуток зростає до 47 977,7 тис. грн, а рентабельність реалізації до 10,80 %. Наведені величини отримано за незмінного доходу та є параметрами розрахункової моделі, а не підтвердженням результатом роботи підприємства.

Інвестиційні наслідки програми оцінено за умовних початкових вкладень 1 800 тис. грн і трирічного горизонту. За прийнятих у моделі ставок податку на прибуток і дисконтування 18 % річний грошовий потік базового сценарію становить 3 362,4 тис. грн, а чиста теперішня вартість 5 510,7 тис. грн. Простий строк окупності дорівнює 0,54 року при рівномірному надходженні розрахункового ефекту. Додатні значення NPV отримано також для обережного й інтенсивного сценаріїв, однак результат чутливий до фактично досяжної економії, календаря виконання заходів і повноти початкового бюджету.

Умовний CVP-аналіз показав зміну порогу беззбитковості залежно від частки змінних витрат у собівартості. За прийнятого припущення про 70 % змінної складової поріг чистого доходу становить 375 525,6 тис. грн, а запас фінансової міцності 15,50 %. Інші припущення щодо структури витрат призводять до відмінних розрахункових значень. Використання цієї моделі для планування реальних замовлень можливе після обґрунтованого поділу витрат на постійні та змінні й уточнення виробничої програми.

Практична перевірка запропонованих заходів повинна включати інвентаризацію витратних договорів, погодження технічних обмежень, підготовку підтвердженого кошторису впровадження та прогнозу руху грошових коштів. Після пілотного застосування необхідно зіставляти витрати за рівнозначними замовленнями, коригувати бюджет на зміну ресурсних цін і виробничого обсягу та документально підтверджувати отриманий ефект. Фінансову доцільність розширення програми слід оцінювати разом із достатністю ліквідних коштів для виконання поточних зобов'язань і збереження виробничих вимог.

Проведене дослідження дозволило визначити послідовність переходу від аналізу витрат до фінансово обґрунтованих рішень про їх регулювання. Запропонована програма потребує уточнення за внутрішніми даними ДП «ХМЗ «ФЕД», а розраховані сценарії встановлюють можливі фінансові наслідки за чітко визначених умов. Її практична результативність залежатиме від якості вихідної інформації, обґрунтованості витрат упровадження й здатності підприємства підтвердити економію без погіршення якості виробів та виконання контрактів.

Список використаних джерел

- 1 Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
- 2 Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
- 3 Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
- 4 Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
- 5 Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.
- 6 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
- 7 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.
- 8 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
- 9 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99>.
- 10 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» : наказ Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00>.

- 11 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
- 12 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
- 13 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» : наказ Міністерства фінансів України від 28.12.2000 № 353. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01>.
- 14 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність» : наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 № 39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00>.
- 15 Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 31 «Фінансові витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 28.04.2006 № 415. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0610-06>.
- 16 Ахновська І. О., Болгов В. Є. Управління витратами : навчальний посібник. Вінниця : Твори, 2020. 156 с.
- 17 Матвєєва Н. М., Славута О. І. Управління витратами : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
- 18 Тарасенко С. І. Управління витратами : навчальний посібник. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 304 с.
- 19 Радіонова Н. Й. Управління витратами промислового підприємства в ринкових умовах: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2019. 404 с.
- 20 Давидович І. Є. Управління витратами : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
- 21 Захарченко Л. А. Управління витратами : навчальний посібник. Одеса : ВМВ, 2011. 240 с.
- 22 Управління витратами : навчальний посібник / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за ред. М. Г. Грещака. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.

- 23 Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств : підручник. 2-ге вид. Київ : КНТЕУ, 2018. 791 с.
- 24 Партин Г. О., Селюченко Н. Є. Фінансовий менеджмент : підручник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2018. 388 с.
- 25 Кнейслер О. В., Квасовський О. Р., Ніпіаліді О. Ю. Фінансовий менеджмент : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2018. 478 с.
- 26 Фінансовий менеджмент : підручник / М. І. Крупка, О. М. Ковалюк, В. М. Коваленко та ін. ; за ред. М. І. Крупки. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. 440 с.
- 27 Фінансовий менеджмент : підручник / А. М. Поддєрьогін, Н. Д. Бабяк, М. Д. Білик та ін. ; за ред. А. М. Поддєрьогіна. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с.
- 28 Жигалкевич Ж. М., Кам'янська О. В. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
- 29 Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. 2-ге вид. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 336 с.
- 30 Аранчій В. І., Томілін О. О., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАУ, 2021. 300 с.
- 31 Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 164 с.
- 32 Кіндрацька Г. І., Загородній А. Г., Кулиняк Ю. І. Аналіз господарської діяльності : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
- 33 Боронос В. Г., Плікус І. Й. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник. 2-ге вид. Суми : СумДУ, 2022. 459 с.
- 34 Курило О. Б., Бондаренко Л. П., Вівчар О. І., Чубка О. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : Кондор, 2020. 340 с.
- 35 Нікола С. О. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020. 206 с.
- 36 Аранчій В. І., Чумак В. Д., Бражник Л. В. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 350 с.
- 37 Бедринєць М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств : навчальний

посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 292 с.

38 Власова Н. О. Фінанси підприємств : підручник. Харків : Світ книг, 2018. 437 с.

39 Фінанси, банківська справа та страхування. Управління фінансами: мікро- і макрорівень : підручник / за ред. П. О. Нікіфорова, Н. А. Бак. Чернівці : ЧНУ, 2020. 336 с.

40 Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 224 с.

41 Банера Н. П., Гелей Л. О. Фінансова звітність суб'єктів малого підприємництва: оцінка та шляхи підвищення інформативності показників. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 1 (71). С. 55–62.

42 Дахно О. М., Борисова Т. І. Фінансовий менеджмент, як один з напрямів управління витратами підприємства. Тези 70-ї наукової конференції ПолтНТУ. Полтава, 2018. Т. 3. С. 361–363.

43 Скорнякова Ю., Лукіна Д. Окремі питання вдосконалення обліку витрат виробництва та формування собівартості продукції. Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-50>.

44 Августова О. О. Організація обліку витрат на виробничих підприємствах. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17.

45 ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД». Фінансова звітність за 2019–2021 роки, форми № 1 та № 2. ЄДРПОУ 14310052. URL: https://zvitnist.com/14310052_DERZHAVNE_PIDPRYYEMSTVO_HARKIVSKYY_MASHYNOBUDIVNY.

46 Datar S. M., Rajan M. V. Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. Pearson, 2018.

47 Drury C. Management and Cost Accounting. 10th ed. Cengage Learning, 2018.

48 Garrison R. H., Noreen E. W., Brewer P. C. Managerial Accounting. 16th ed. McGraw-Hill Education, 2018.

49 Atkinson A. A., Kaplan R. S., Matsumura E. M., Young S. M. Management

Accounting: Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6th ed. Pearson, 2012.

50 Hilton R. W., Platt D. E. Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. 11th ed. McGraw-Hill Education, 2017.

51 Hansen D. R., Mowen M. M., Guan L. Cost Management: Accounting and Control. 6th ed. South-Western Cengage Learning, 2009.

52 Kaplan R. S., Cooper R. Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

53 Kaplan R. S., Anderson S. R. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business Review. 2004. Vol. 82, No. 11. P. 131–138.

54 Cooper R., Kaplan R. S. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. Harvard Business Review. 1988. September–October.

55 Kaplan R. S. One Cost System Isn't Enough. Harvard Business Review. 1988. January–February.

56 Cooper R., Kaplan R. S. The Promise and Peril of Integrated Cost Systems. Harvard Business Review. 1998. July–August.

57 Anderson M. C., Banker R. D., Janakiraman S. N. Are Selling, General, and Administrative Costs “Sticky”? Journal of Accounting Research. 2003. Vol. 41, No. 1. P. 47–63. DOI: <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00095>.

58 Balakrishnan R., Labro E., Soderstrom N. S. Cost Structure and Sticky Costs. Journal of Management Accounting Research. 2014. Vol. 26, No. 2. P. 91–116.

59 Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.

60 Shank J. K., Govindarajan V. Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage. New York : Free Press, 1993.

61 Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

62 Merchant K. A., Van der Stede W. A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. 4th ed. Pearson, 2017.

63 Brigham E. F., Ehrhardt M. C. Financial Management: Theory & Practice.

16th ed. Cengage Learning, 2020.

64 Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. F., Jordan B. D. Corporate Finance. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2019.

65 Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2017.

66 Berk J., DeMarzo P. Corporate Finance: The Core. 5th ed. Pearson, 2022.

67 Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. John Wiley & Sons, 2012.

68 Damodaran A. Applied Corporate Finance. 4th ed. John Wiley & Sons, 2014.

69 Palepu K. G., Healy P. M. Business Analysis and Valuation: Using Financial Statements, Text and Cases. 5th ed. Cengage Learning, 2013.

70 Penman S. H. Financial Statement Analysis and Security Valuation. 5th ed. McGraw-Hill Education, 2013.

71 Higgins R. C., Koski J. L., Mitton T. Analysis for Financial Management. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2019.

72 Koller T., Goedhart M., Wessels D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 7th ed. Wiley, 2020.

73 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. COSO, 2017.

74 Prewett K., Terry A. COSO's Updated Enterprise Risk Management Framework: A Quest for Depth and Clarity. Journal of Corporate Accounting & Finance. 2018. Vol. 29, No. 3. P. 16–23.

75 Chen C. X., Lu H., Sougiannis T. The Agency Problem, Corporate Governance, and the Asymmetrical Behavior of Selling, General, and Administrative Costs. Contemporary Accounting Research. 2012. Vol. 29, No. 1. P. 252–282.