

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Факультет автоматизації виробництва та цифрових технологій
Кафедра цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень

УДК 338

АВТОРЕФЕРАТ кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра

за підсумками виконання
освітньо-професійної програми
«Бізнес-процеси та операційна ефективність»
за спеціальністю 051 Економіка

**на тему «Впровадження інструментів управління операційними
витратами як складова підвищення операційної ефективності
підприємства»**

Здобувач



Андрій МОРОЗ

Запоріжжя 2025

Кваліфікаційною магістерською роботою є рукопис.

Робота виконана у Технічному університеті «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА» на кафедрі цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень.

Керівник:



Рева Олексій Володимирович
кандидат економічних наук,
доцент,
доцент кафедри цифрових
технологій та проєктно-
аналітичних рішень

Захист відбудеться 17 лютого 2025 р. о 18:00 год на засіданні екзаменаційної комісії (https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_YWRkYTU1M2UtNWNhMi00ZTZjLWE0OTQtNDhhMWEzMGJIMGMz%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%221f6a60da-12a6-4028-9d77-a98fa5c6b40f%22%2c%22Oid%22%3a%22b37b6c3c-67cc-4f8b-8e28-689522318041%22%7d).

Електронна версія автореферату розміщена в Інституційному репозитарії ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Актуальність теми роботи. Проблема управління витратами відноситься до однієї з найбільш складних та значущих в економіці. У сучасних умовах поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання неможливе без раціонального використання наявних ресурсів, без зниження собівартості продукції. Зі зростанням конкуренції посилюється вплив чинника витрат за можливість збереження та зміцнення конкурентних позицій організації діяльності підприємства, що значною мірою визначається ефективністю управління операційними витратами.

Серед безлічі завдань, які вирішуються у процесі управління витратами, основними залишаються: визначення та регулювання бази цін; ефективність діяльності підприємства; планування перспектив розвитку підприємства; забезпечення режиму економії та збільшення прибутку шляхом обліку, аналізу та контролю витрат; аналіз інвестиційної привабливості підприємств; аналіз ефективності інвестицій.

Постановка проблеми.

Управління операційними витратами по суті охоплює всі сторони процесів, що реалізуються на підприємствах. Реалізація заходів щодо мінімізації та оптимізації операційних витрат не тільки допоможе покращити ефективність роботи підприємств у конкурентному середовищі, а й домогтися максимізації операційного фінансового результату, а також забезпечити високу рентабельність. Тому, дослідження особливостей управління операційними витратами та вдосконалення бізнес-процесу управління операційними витратами для підвищення операційної ефективності підприємства є вкрай актуальним для підприємств у сучасних умовах господарювання та динамічно змінюваного середовища.

Дослідженню питань управління витратами підприємства значну увагу приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені, наукові праці яких створюють методологічний базис досліджуваної тематики, а саме: Палій В., Єгорова Н., Романенко І., Турчинов О., Ніколаєва С., Бланк І., Бородкін А., Гальчинський А., Торопов В., Філіппов К., Мігалатий Б., Шеремет А., Турило А., Брігхем Е., Портер М., Томпсон А., Стрікланд А. та інші. Усі вони зробили значний вклад у розвиток теорії та методології управління витратами, але деякі питання щодо управління витратами підприємств розкрито не в повній мірі та потребують уточнення питання вдосконалення інструментів управління операційними витратами як складової підвищення операційної ефективності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування та впровадження інструментів управління операційними витратами для підвищення

операційної ефективності підприємства.

Для формулювання завдання дослідження деталізуємо її мету до рівня конкретних задач.

Завдання дослідження:

- узагальнити особливості управління операційними витратами підприємств;
- дослідити сучасні інструменти управління операційними витратами підприємств;
- дослідити методологію управління операційними витратами як складову підвищення операційної ефективності підприємства;
- провести аналіз особливостей діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- дослідити особливості управління операційними витратами як складової підвищення операційної ефективності ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- визначити проблеми управління операційними витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- обґрунтувати напрями вдосконалення бізнес-процесу управління операційними витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ» для підвищення операційної ефективності підприємства;
- розробити рекомендацій щодо організаційно-економічного механізму вдосконалення бізнес-процесу управління операційними витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ»;
- розрахувати економічний ефект та окреслити перспективи розвитку запропонованого підходу щодо управління операційними витратами підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління операційними витратами підприємств.

Предмет дослідження – сукупність теоретико-методологічних засади та методів управління операційними витратами підприємств.

Методологічною основою дослідження виступили загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: методи наукового аналізу та синтезу даних, індукції та дедукції, діалектичний метод, метод порівняльного аналізу, візуалізація, ретроспективний аналіз, узагальнення, економічний аналіз та статистичні методи.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливого наукового завдання обґрунтування та впровадження інструментів управління операційними витратами для підвищення операційної ефективності підприємства. При цьому наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- дістала подальшого розвитку методика управління витратами підприємства, яка ґрунтується на використанні методу кайдзен-костингу та дозволяє виявити напрями удосконалення бізнес-процесу

управління витратами підприємства, що сприяє підвищенню операційної ефективності діяльності підприємства та дозволяє домогтися максимізації операційного фінансового результату його діяльності, а також забезпечити високу рентабельність;

– удосконалено структурно-функціональну модель IDEF0 TO BE управління операційними витратами, що ґрунтується на розробці комплексу заходів підвищення ефективності управління операційними витратами та відрізняється від моделі AS IS використанням методу кайдзен-костинг замість методу бенчмаркінгу, реалізація якої дозволить оптимізувати послідовність виконуваних завдань та взаємодію інформаційних потоків в рамках відповідного бізнес-процесу на підприємстві підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управління операційними витратами.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок, робота містить 22 рисунки, 24 таблиці. Список використаних джерел складається з 36 джерел.

ОСНОВНА ЧАСТИНА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Витрати підприємства відіграють значну роль у формуванні ціни на продукцію, роботи. Від ціни, у свою чергу, залежить величина прибутку підприємства, отримана від реалізації певного продукту. Управління операційними витратами для підприємства є невід'ємною складовою системи управління підприємством. Аналіз структури операційних витрат дозволяє їх мінімізувати, виявити основні резерви щодо їх зниження та розробити конкретні заходи щодо їх впровадження на підприємстві. Виявлено, що процесне управління витратами дозволяє підприємству систематично виявляти і аналізувати витрати на кожному етапі бізнес-процесу, ідентифікувати вузькі місця і можливості для зниження витрат, що обумовлює не тільки їх скорочення, але і підвищення ефективності процесів, зменшення втрат і надлишкових витрат. Процесне управління також сприяє покращенню комунікації та співробітництва між різними відділами та співробітниками підприємства. Підхід забезпечує більш точне прогнозування, контроль та оптимізацію витрат, сприяючи ефективнішій діяльності компанії в умовах високої конкуренції.

Встановлено, що для управління витратами використовують різні методи, які можна групувати за такими напрямками:

- 1) методи дозволяють провести обґрунтування собівартості;
- 2) методи, які передбачають встановлення прибутку;
- 3) методи, спрямовані на скорочення собівартості;

4) методи, які передбачають визначення раціональної величини витрат.

Встановлено, що у аналізованому періоді спостерігається зниження витрат операційної діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ», що обумовлено зменшенням суми собівартості на 17,39% та інших операційних витрат на 10,14%. При цьому спостерігається зростання суми адміністративних витратах та витрат на збут. При цьому витрати на збут характеризують операційну діяльність безпосередньо, то адміністративні – опосередковано, оскільки діяльність адміністративного апарату значною мірою спрямована на організацію контактів з діловими партнерами, забезпечення доходів від цих контактів. У структурі операційних витрат найбільшу частку складає собівартість.

В процесі дослідження встановлено, що структурно-функціональна модель AS-IS управління операційними витратами на підприємстві ТОВ «Метінвест-СМЦ» вказує на вузьку її спрямованість. Аналіз структури витрат підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ» продемонстрував відсутність системного підходу до управління ними, що зумовлено відсутністю в структурі управління спеціалізованого підрозділу, який би координував виконання всіх функцій управлінського циклу в процесі контролю витрат, що, в свою чергу, призводить до їх зростання. Як наслідок ця проблема відображається у недостатньо якісному плануванні, розподілі та контролі витрат, внаслідок чого невчасно виявляються негативні зміни, що створює передумови збільшення витрат. Також на ТОВ «Метінвест-СМЦ» не розроблено план щодо оптимізації витрат пов'язаних із персоналом, не визначені центри відповідальності та немає чіткого розподілу по організаційній структурі.

Виявлено, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» для аналізу та управління операційними витратами застосовує інструмент бенчмаркінгу. Даний інструмент управління операційними витратами вимагає побудови еталонної моделі витрат (perfect cost model). На сьогодні показники 2021 р. ТОВ «Метінвест-СМЦ» виступають еталонними, у зв'язку із тим, що в цей рік ефективність діяльності підприємства була найбільш високою. Проте, у зв'язку із тим, що таке порівняння здійснюється в абсолютних показниках, його результати не є об'єктивними. Це призводить до прийняття необґрунтованих рішень щодо управління витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ», зокрема на СМЦ Львів. Окрім того, порівняння показників витрат 2021 року із поточними не враховує: рівень інфляції; зростання витрат на оплату праці та відрахування з заробітної плати з урахуванням вартості труда на ринку праці; зростання вартості енергоресурсів; негативний вплив проведення бойових дій та ін. Ці фактори знижують ефективність використання бенчмаркінгу в процесі управління

операційними витратами на підприємстві та визначають високий ступінь імовірності помилкових рішень при розробці заходів щодо вдосконалення бізнес-процесу управління операційними витратами, що пов'язані із несумісністю еталону та порівнюваного процесу на підприємстві.

Обґрунтовано необхідність використання більш ефективного інструменту управління операційними витратами – кайдзен-костинг, який передбачає скорочення непродуктивних витрат на кожному кроці основного процесу діяльності підприємства.

На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано шляхи вдосконалення моделі бізнес-процесу управління операційними витратами «AS-IS» в нотації IDEF0, яка дозволяє комплексно представити процес управління операційними витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ» та виділити вузькі місця і непродуктивні витрати. Розроблена удосконалена модель процесу управління операційними витратами підприємства «ТО-ВЕ» дозволить усунути окреслені недоліки бізнес-процесу управління витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ» для підвищення операційної ефективності підприємства. Удосконалена структурно-функціональну модель IDEF0 TO VE управління операційними витратами, що ґрунтується на розробці комплексу заходів підвищення ефективності управління операційними витратами та відрізняється від моделі AS IS використанням методу кайдзен-костинг замість методу бенчмаркінгу, реалізація якої дозволить оптимізувати послідовність виконуваних завдань та взаємодію інформаційних потоків в рамках бізнес-процесу управління операційними витратами підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управління операційними витратами.

Сутність кайдзен-костингу полягає в постійному і всебічному вдосконалюванні якості процесів на всьому підприємстві та за участю всіх його працівників – від робітників до топ-менеджерів є визначальною рисою кайдзен-костингу. Для підвищення операційної ефективності для ТОВ «Метінвест-СМЦ» запропоновані комплекс заходів щодо управління операційними витратами.

Запропонований підхід до управління операційними витратами підприємства дозволяє усунути недоліки існуючих на підприємстві процедур та інструментів управління операційними витратами та підвищити операційну ефективність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за рахунок впровадження запропонованих заходів, зокрема:

– оновлення основних засобів підприємства. З метою оптимізації складського господарства та зменшення операційних витрат ТОВ «Метінвест-СМЦ» пропонується придбати вилковий навантажувач. Вартість вилкового навантажувача складає 800 тис. грн. Проект буде реалізований за рахунок власних коштів. Реалізація запропонованого заходу доводить отримати додаткової виручки у

сумі 1070,8 тис. грн. в рік, але витрати підприємства в перший рік реалізації проекту складуть 954 тис. грн.;

– удосконалення діяльності співробітників складу на основі автоматизації. З метою зниження операційних витрат за рахунок удосконалення діяльності співробітників складу на основі автоматизації документообігу необхідним стає придбання та впровадження в практику функціонування складського господарства програмного забезпечення. Реалізація запропонованого заходу дозволить знизити витрати на 7 978 грн в місяць або 95,736 тис. грн в рік на один склад за рахунок зниження витрат часу, а при умові реалізації проекту одразу на 10 металоцентрах підприємства можна знизити витрати на 957 360 грн. в рік.;

– встановлення частотних перетворювачів для модернізації електроприводів для підвищення енергоефективності та енергозбереження на ТОВ «Метінвест-СМЦ». Реалізація запропонованого заходу доводить знизити витрати на енергоресурси у сумі 2 554 тис. грн. на рік.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів щодо управління операційними витратами призведе до збільшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності та дозволить підвищити рентабельність ТОВ «Метінвест-СМЦ».

ВИСНОВКИ

У роботі обґрунтовано вирішення завдання щодо підвищення ефективності управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства. В межах дослідження обґрунтовано напрями удосконалення управління організаційними змінами на основі розробки комплексної програми розвитку підприємства та розробка відповідних пропозицій щодо практичної реалізації, зокрема:

1 Узагальнено, що при управлінні операційними витратами підприємства використовують різні методи такі, як 1) методи дозволяють провести обґрунтування собівартості; 2) методи, які передбачають встановлення прибутку; 3) методи, спрямовані на скорочення собівартості; 4) методи, які передбачають визначення раціональної величини витрат.

2. Досліджено основні техніко-економічні показники ТОВ «Метінвест-СМЦ». Встановлено, що в аналізованому періоді спостерігається збільшення чистого прибутку, тобто говорить про підвищення ефективності його діяльності.

3. На основі проведення SWOT-аналізу на ТОВ «Метінвест-СМЦ» зроблено висновки, що підприємство функціонує досить добре,

однак є певні недоліки, які потребують вирішення в межах підвищення ефективності управління операційними витратами.

Встановлено, що у аналізованому періоді спостерігається зниження витрат операційної діяльності ТОВ «Метінвест-СМЦ». За результатами факторного аналізу виявлено, що найбільший вплив на формування фінансового результату підприємства від операційної діяльності складає собівартість.

4. В процесі дослідження структури витрат підприємства ТОВ «Метінвест-СМЦ» виявлено відсутність системного підходу до управління витратами, яке обумовлено відсутністю спеціального підрозділу, що координує виконання всіх функцій управлінського циклу у процесі управління витратами, що призводить до зростання витрат.

Виявлено, що ТОВ «Метінвест-СМЦ» для аналізу та управління операційними витратами застосовує інструмент бенчмаркінгу, який вимагає побудови еталонної моделі витрат (perfect cost model), якими на сьогодні виступають показники 2021 р. ТОВ «Метінвест-СМЦ». Проте виявлено, що таке порівняння здійснюється в абсолютних показниках, тому його результати не є об'єктивними, що призводить до прийняття необґрунтованих рішень щодо управління витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ», зокрема на СМЦ Львів. Окрім того, порівняння показників витрат 2021 року із поточними не враховує: рівень інфляції; зростання витрат на оплату праці та відрахування з заробітної плати з урахуванням вартості труда на ринку праці; зростання вартості енергоресурсів; негативний вплив проведення бойових дій та ін.

5. Обґрунтовано необхідність використання більш ефективного інструменту управління операційними витратами – кайдзен-костинг, який передбачає скорочення непродуктивних витрат на кожному кроці основного процесу діяльності підприємства. Запропонований підхід до управління операційними витратами підприємства дозволяє усунути недоліки існуючих на підприємстві процедур та інструментів управління операційними витратами, зокрема несумісності вимірюваних показників витрат із еталонним та високого ступеню ймовірності помилкових рішень при розробці заходів щодо управління операційними витратами на ТОВ «Метінвест-СМЦ». Таким чином, запропонована методика управління витратами підприємства, що дістала подальшого розвитку у роботі, ґрунтується на використанні методу кайдзен-костингу та дозволяє виявити напрями удосконалення бізнес-процесу управління витратами підприємства, що сприяє підвищенню операційної ефективності діяльності підприємства та дозволяє домогтися максимізації операційного фінансового результату діяльності підприємства, а також забезпечити високу рентабельність

6. Удосконалено структурно-функціональну модель IDEF0 TO BE управління операційними витратами, що ґрунтується на розробці комплексу заходів підвищення ефективності управління операційними витратами та відрізняється від моделі AS IS використанням методу кайдзен-костинг замість методу бенчмаркінгу, реалізація якої дозволить оптимізувати послідовність виконуваних завдань та взаємодію інформаційних потоків в рамках бізнес-процесу управління операційними витратами підприємства, що дозволяє підвищити ефективність управління операційними витратами.

7. Запропонований підхід до управління операційними витратами підприємства дозволяє усунути недоліки існуючих на підприємстві процедур та інструментів управління операційними витратами та підвищити операційну ефективність ТОВ «Метінвест-СМЦ» за рахунок впровадження запропонованих заходів. Впровадження запропонованих заходів щодо управління операційними витратами призведе до збільшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності та дозволить підвищити рентабельність ТОВ «Метінвест-СМЦ», що обґрунтовано розрахованим очікуваним економічним ефектом від впровадження запропонованих інструментів управління операційними витратами.

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

1. Мороз А.А. Інструменти безперервних удосконалень кайдзен в управлінні витратами підприємств. Моделювання та прогнозування економічних процесів : зб. тез доп. XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 5 груд. 2024 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2024. URL: <https://mpeproc.fmm.kpi.ua>.

АНОТАЦІЯ

Мороз А. А. Впровадження інструментів управління **операційними** витратами як складова підвищення операційної ефективності підприємства. - Рукопис.

Дослідження присвячено обґрунтуванню та впровадженню інструментів управління операційними витратами для підвищення операційної ефективності підприємства. Розглянуто існуючі підходи до розуміння сутності поняття «витрати» та методології управління операційними витратами як складову підвищення операційної ефективності підприємства.

Обґрунтовано необхідність використання більш ефективного інструменту управління операційними витратами – кайдзен-костинг,

який передбачає скорочення непродуктивних витрат на кожному кроці основного процесу діяльності підприємства.

Реалізація відповідних пропозицій дозволить отримати додатковий дохід, що підвищить рівень операційної ефективності підприємства. Розроблена удосконалена модель процесу управління операційними витратами підприємства «ТО-ВЕ» дозволить усунути окреслені недоліки бізнес-процесу управління витратами ТОВ «Метінвест-СМЦ» для підвищення операційної ефективності підприємства. Використання запропонованих інструментів управління операційними витратами підприємства дозволяє виявити напрями удосконалення його діяльності, що сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень щодо управління операційними витратами підприємства.

Ключові слова: операційні витрати, управління витратами, операційна ефективність, підприємство.

ABSTRACT

Moroz A. A. Implementation of operating cost management tools as a component of increasing the operational efficiency of the enterprise. - Manuscript.

The study is devoted to the justification and implementation of operating cost management tools to increase the operational efficiency of the enterprise. Existing approaches to understanding the essence of the concept of "costs" and the methodology of operating cost management as a component of increasing the operational efficiency of the enterprise are considered.

The need to use a more effective operating cost management tool - kaizen costing, which involves reducing unproductive costs at each step of the main process of the enterprise is substantiated.

The implementation of the relevant proposals will allow to obtain additional income, which will increase the level of operational efficiency of the enterprise. The developed improved model of the operating cost management process of the enterprise "TO-BE" will allow to eliminate the outlined shortcomings of the cost management business process of LLC "Metinvest-SMC" to increase the operational efficiency of the enterprise. The use of the proposed tools for managing the operating costs of an enterprise allows identifying areas for improving its activities, which contributes to increasing the efficiency of making management decisions regarding the management of the operating costs of an enterprise.

Keywords: operating costs, cost management, operational efficiency, enterprise.