

Аванесьян А.Є.

аспірант

Одеський національний економічний університет

Avanesian Arthur

Postgraduate Student

Odesa National University of Economics

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ СУДНОРЕМОНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА, ТА РОЛЬ КОНТРОЛІНГУ У ФІНАНСОВИХ РІШЕННЯХ

COST MANAGEMENT OF SHIP REPAIR ENTERPRISE AND THE ROLE OF CONTROLLING IN FINANCIAL DECISIONS

У статті досліджено особливості управління витратами судноремонтного підприємства та визначено роль контролінгу у прийнятті фінансових рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення ефективності фінансового управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств судноремонтної галузі, що функціонують у складних економічних умовах. Проаналізовано основні концепції управління витратами, зокрема такі як концепція доданої вартості, транзакційних витрат, витратотвірних чинників, альтернативності витрат, ABC-аналізу та стратегічного позиціонування. Визначено, що ефективне управління витратами судноремонтного підприємства повинно враховувати специфіку галузі, середовище функціонування, а також довгострокові цілі підприємства. У підсумку, стаття демонструє важливість контролінгу витрат для формування стійкої фінансової політики підприємства, забезпечення ефективності його господарської діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Запропоновані рекомендації щодо удосконалення управління витратами мають практичне значення для судноремонтних підприємств у процесі їх адаптації до сучасних економічних викликів.

Ключові слова: управління витратами, фінансові рішення, оптимізація витрат, інформаційне забезпечення, стратегічне управління.

This article examines the theoretical foundations and practical aspects of cost management at ship repair enterprises in the context of modern economic challenges. Special attention is given to the role of controlling as a key management tool that integrates accounting, planning, and decision-making processes to ensure financial stability and enhance enterprise performance. The study highlights the significance of cost optimization in achieving competitive advantages, particularly through the implementation of reactive and proactive cost management approaches. A reactive approach focuses on promptly addressing changes in the business environment to minimize costs, while a proactive approach seeks to anticipate and mitigate the factors that generate expenses. The article outlines the strategic importance of integrating controlling tools into financial management to support value-oriented strategies. Key concepts such as cost formation, distribution, and analysis are examined, emphasizing their role in identifying problem areas and formulating effective measures for cost optimization. Furthermore, the research identifies the necessity of creating a structured informational base for controlling, which incorporates data on transportation and procurement costs, direct production expenses, overhead costs, and other operational expenditures. Such a base is vital for enabling managers to make well-informed financial decisions and ensure the sustainable development of the enterprise. The implementation of controlling systems allows ship repair enterprises to optimize their resource use, achieve financial transparency, and improve operational efficiency. The study concludes that controlling serves as a comprehensive mechanism for harmonizing the interests of various managerial structures, facilitating high-quality financial decision-making, and ensuring stable market positions in a dynamic environment. In addition, the role of digital technologies and automated systems in cost control is emphasized, which contributes to the accuracy of analysis and the speed of management decision-making. The use of modern methods of financial analysis allows identifying potential risks and preventing crisis phenomena in the enterprise. Particular attention should be paid to the development of innovative cost management strategies that will ensure long-term financial stability and development of the ship repair industry in the face of market uncertainty.

Keywords: cost management, financial decisions, cost optimization, information support, strategic management.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання висувають до підприємств нові вимоги щодо оптимізації витрат, особливо в галузях, які функціонують у висококонкурентному середовищі. Судноремонтні підприємства, через специфіку своєї діяльності, стикаються з численними викликами, що вимагають ефективного управління фінансовими ресурсами та стратегічного підходу до прийняття рішень. У цьому контексті контролінг виступає не лише інструментом контролю, а й важливою складовою системи управління, яка інтегрує бюджетування, аналіз витрат і стратегічне планування, а так само обґрунтовано роль контролінгу у формуванні ефективної системи управління витратами судноремонтного підприємства.

Потребує проведення дослідження управління витратами на судноремонтному підприємстві, зокрема вивчення ролі контролінгу у процесі ухвалення фінансових рішень. Потрібно розглянути основні методи контролінгу витрат, аналізувати їх ефективність та можливість застосування в умовах антикризового управління підприємством. Окрему увагу приділити інтеграції фінансових та стратегічних аспектів управлінських рішень для забезпечення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі аспекти управління витратами, застосування контролінгу в управлінських рішеннях, а також роль інформаційної бази в цих процесах досліджувались в роботах багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Остапенко Т.М. [1] розглядає роль контролінгу витрат, акцентуючи увагу на адаптації витратотвірних факторів та бюджетування для покращення економічної стійкості підприємств.

Ходзицька В.В. [4] обґрунтовує стратегічний підхід до контролінгу, зокрема використання економіко-математичних моделей для прогнозування витрат, що є важливим для судноремонтних підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності.

Шпильова В.О. [6] розглядає роль контролінгу у періоди економічної нестабільності, зокрема аналізує антикризове управління витратами на підприємствах, що вкрай важливо для судноремонтного сектора, де гнучкість витратних політик має вирішальне значення.

Гребець О.Б. [8] підкреслює важливість моніторингу витрат для збереження фінансової стабільності підприємства, зокрема у кризових умовах.

Певняк. Ю.С. [2] розглядає інтеграцію контролінгу у загальну систему управління підприємствами, акцентуючи увагу на необхідності використання сучасних технологій для управління витратами.

Ці публікації допомагають зрозуміти різні аспекти контролінгу витрат та його роль у прийнятті управлінських рішень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попередні дослідження у сфері контролінгу витрат здебільшого зосереджувались на загальних аспектах управління витратами або окремих методиках, таких як бюджетування чи аналіз витратотвірних чинників. Однак вони не пропонували комплексного підходу, який би враховував специфіку судноремонтних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності. Актуальним та дискусійним залишається питання розробки системи контролінгу, яка була

би адаптована до галузевих особливостей, що дозволить підвищити ефективність управління витратами, забезпечити стратегічне планування та прийняття обґрунтованих фінансових рішень для досягнення конкурентних переваг.

Формулювання завдання дослідження. Метою дослідження є вивчення ефективних методів управління витратами на судноремонтних підприємствах, аналіз їх впливу на фінансові рішення та роль контролінгу в цьому процесі. Зокрема, дослідження спрямоване на вивчення механізмів оптимізації витрат через інтеграцію контролінгу в управлінські стратегії, а також визначення ефективності використання різних підходів до обліку витрат і прийняття управлінських рішень для досягнення фінансової стійкості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг витрат для судноремонтного підприємства є окремою саморегулювальною підсистемою ефективного управління, яка базується на плануванні, обліку, аналізі, контролі, координації та інформаційному забезпеченні витрат з урахуванням попиту на ремонтні послуги. Це забезпечує стабільне економічне функціонування підприємства у стратегічній перспективі.

Необхідність впровадження контролінгу в систему управління витратами судноремонтного підприємства зумовлена такими об'єктивними чинниками:

- Підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до системи управління, особливо у контексті формування витрат на ремонтні роботи.
- Зміщення акценту з контролю за виконанням планових показників витрат на аналіз майбутньої собівартості послуг судноремонту.
- Підвищення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища та необхідність забезпечення гнучкості судноремонтного підприємства.
- Потреба у безперервному аналізі змін, що впливають на витрати, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства.
- Важливість продуманих дій для забезпечення виживаності судноремонтного підприємства та запобігання кризовим ситуаціям.
- Ускладнення системи управління, що вимагає створення механізму координації всередині підприємства.
- Інформаційний бум та дефіцит релевантної інформації, що потребують створення спеціалізованої системи інформаційного забезпечення управління витратами, яка є основним елементом формування фінансового результату підприємства.

Рациональне управління витратами судноремонтного підприємства є інструментом досягнення позитивних економічних результатів. Воно включає не лише заходи зі зниження витрат, а й регулювання процесу їх формування у виробництві та наданні ремонтних послуг, що сприяє максимізації прибутку та рентабельності.

Основна мета контролінгу в управлінні витратами – це створення ефективної системи прийняття управлінських рішень для оптимізації рівня витрат, оцінювання економічної ситуації та забезпечення стабільної діяльності судноремонтного підприємства для досягнення оптимальних фінансових результатів [3].

Варто зазначити, що заходи в межах управління витратами на судноремонтних підприємствах мають переважно стратегічний характер, оскільки значний вплив на зменшення витрат відчувається здебільшого через певний час після прийняття відповідних рішень. Тому одним із ключових завдань контролінгу як системи підтримки ухвалення фінансових рішень є інтеграція інструментів стратегічного управління витратами у вартісно-орієнтований фінансовий менеджмент (табл. 1).

Стратегічне управління витратами підприємства може ґрунтуватися на двох підходах [4]:

1. **Реактивний підхід** (від лат. *reactio* – дія у відповідь). Сутність цього підходу полягає в швидкому реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, таких як коливання цін на матеріали, зміни в попиті на ремонтні послуги, або нові вимоги з боку регуляторів. Це дозволяє підприємству заощаджувати витрати шляхом оперативного коригування своїх дій.

2. **Проактивний підхід** (від лат. *pro* – перед та *activus* – діяльність). Цей підхід базується на упередженні впливу на причини, які генерують витрати. Він передбачає розробку стратегій, що дозволяють уник-

нути або зменшити витрати ще до того, як вони виникнуть. Це може включати інвестиції в нові технології, оптимізацію виробничих процесів або покращення управління ресурсами.

Підприємство може досягати успіху в конкурентному середовищі, або підтримуючи **низькі витрати** (лідерство на основі витрат), або пропонуючи споживачам **різноманітні послуги** (стратегія диференціації послуг). Отже, підходи до управління витратами в судноремонтному секторі будуть відрізнятися залежно від стратегічного позиціонування.

Аналіз і управління чинниками, що визначають витрати, передбачає створення таких умов роботи, які забезпечують найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей підприємства та його ефективності, з метою отримання максимального прибутку за рахунок мінімізації витрат (табл. 2) [8].

Чітко налагоджений облік доходів і витрат є необхідною передумовою ефективних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат судноремонтного підприємства. Традиційно управлінський облік належить до інструментів оперативного контр-

Таблиця 1

Концепції управління витратами на судноремонтному підприємстві

Концепція	Обліковий аспект	Економічний аспект
Концепція доданої вартості	Враховує витрати на всіх етапах додавання вартості при судноремонтних роботах. Ключовий момент – максимізація різниці між вартістю закуплених матеріалів та виконаними ремонтними послугами	Орієнтована на збільшення вартості наданих послуг через ефективне використання ресурсів, що дозволяє максимізувати прибуток від виконаних ремонтів
Концепція транзакційних витрат	Виділення витрат на обслуговування угод, зокрема на пошук та обробку інформації щодо судноремонтних контрактів, проведення переговорів з клієнтами, укладання договорів та контроль виконання робіт	Зменшення витрат, пов'язаних з транзакціями (переговори, ухвалення рішень, контроль виконання контрактів), що сприяє зниженню загальних витрат на управління підприємством та підвищує ефективність виконання ремонтних договорів
Концепція витратотвірних чинників	Аналіз і облік витрат, пов'язаних з основними процесами судноремонту: від технічної підготовки до завершення ремонтних робіт. Особлива увага приділяється технологічним і організаційним факторам, що впливають на витрати	Оптимізація використання внутрішньогосподарських ресурсів судноремонтного підприємства через раціоналізацію виробничих процесів, що підвищує оборотність ресурсів і знижує виробничі витрати
Концепція ланцюжка цінностей	Врахування всіх етапів судноремонтного процесу – від закупівлі матеріалів до кінцевого виконання ремонтних послуг. Витрати враховуються на кожному етапі для зниження загальних витрат	Охоплює всі етапи додавання вартості, починаючи з отримання судна для ремонту та закінчуючи передачею його замовнику, що дозволяє точно оцінювати кожен етап і підвищувати загальну рентабельність підприємства.
Концепція альтернативності витрат	Облік альтернативних варіантів виконання судноремонтних робіт, що дозволяє вибрати найбільш вигідний варіант для підприємства	Прийняття рішень на основі порівняння альтернативних витрат, що дозволяє оптимізувати ресурси підприємства і уникнути необґрунтованих витрат, пов'язаних з вибором менш ефективних технологій або методів ремонту.
Концепція ABC (Activity-Based Costing)	Включає облік витрат за видами діяльності у судноремонтному процесі. Розподіл накладних витрат на конкретні ремонти, послуги або замовлення для точнішого контролю витрат	Дозволяє більш точно визначати собівартість конкретних ремонтних робіт, що підвищує прозорість витрат і дозволяє ефективніше керувати процесами ціноутворення та підвищувати конкурентоспроможність послуг
Концепція стратегічного позиціонування	Включає аналіз витрат у контексті стратегічного розвитку судноремонтного підприємства, враховуючи тенденції галузі, технологічні зміни та економічну ситуацію	Забезпечує довгострокову конкурентну перевагу підприємства через врахування стратегічних факторів, що впливають на витрати, та їхній взаємозв'язок із ринковими умовами і технологічними змінами в судноремонтній галузі

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Сутнісні характеристики стратегічного управління витратами на судноремонтному підприємстві

Сутнісні характеристики	Опис методів
Оптимізація різноманітних витрат	Постійний аналіз витрат на матеріали, робочу силу, технічне забезпечення та адміністративні витрати для зниження загальних витрат.
Гнучкість та чутливість управління	Адаптація управлінських рішень до змін зовнішнього середовища (наприклад, коливання цін на матеріали або зміни в законодавстві) для підтримання конкурентоспроможності.
Глобальне стратегічне планування	Розробка довгострокових планів щодо розвитку підприємства з урахуванням змін ринкових умов, нових технологій і потреб замовників.
Аналіз ринку судноремонта	Проведення детального аналізу конкурентного середовища, тенденцій ринку, щоб визначити найкращі можливості для зниження витрат і підвищення якості послуг.
Впровадження нових технологій та інновацій	Використання нових технологій і методів роботи, які можуть знизити витрати та підвищити якість судноремонтних робіт.

Джерело: складено автором

олінгу, але інформація управлінського обліку використовується також для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Як завдання управлінського обліку в судноремонтному підприємстві виділяємо такі:

1. **Забезпечення розподілу витрат:** чіткий розподіл витрат на різні етапи ремонту суден, що дозволяє ефективно управляти ресурсами.

2. **Виявлення проблемних місць:** аналіз витрат для виявлення проблемних ділянок у процесі ремонту та розробка альтернативних заходів їх вирішення.

3. **Формування бази для використання сучасних методів управління витратами:** використання передових методів управління витратами, таких як аналіз собівартості послуг.

4. **Аналіз причин відхилень:** дослідження причин відхилень фактичних показників витрат від планових, що дозволяє здійснювати коригування у процесах.

5. **Формування інформаційної бази:** створення інформаційної бази для оцінювання результатів фінансово-господарської діяльності підприємства та окремих центрів відповідальності, таких як цехи чи підрозділи.

Для забезпечення ефективності управління ухвалення управлінських рішень має базуватися на якісно проведеній діагностиці стану системи та на якісному прогнозуванні її наслідків. Це неможливо зробити без застосування певних економіко-математичних методів та моделей, які допомагають оцінити ризики та можливості оптимізації витрат [1].

Ухвалення управлінських рішень стосовно витрат судноремонтного підприємства зумовлює розроблення певної системи дій, яка має складатися в механізм контролінгу в управлінні витратами підприємства. Процес оптимізації управлінських рішень спрямований на досягнення максимального ефекту результатів діяльності підприємства за оптимального рівня витрат. Саме в цьому простежується безпосередній вплив контролінгу витрат на рішення менеджерів, що, у свою чергу, призводять до формування загальної політики підприємства. Оптимізація відповідних рішень на основі контролінгу витрат відбувається через вироблення практичних рекомендацій контролером щодо подальшого напрямку роботи підприємства.

На характер прийнятих управлінських рішень суттєвий вплив справляє ступінь повноти і достовірності інформації, якою володіє менеджер. Головною метою

контролінгу щодо інформаційного забезпечення управління витратами підприємства є формування інформаційної бази з різних інформаційних джерел, тобто узгодження інформаційних потоків для досягнення завдань підприємства.

До інформаційної бази контролінгу витрат підприємства доцільно відносити відомості про наступні витрати:

- Транспортно-заготівельні витрати на доставку матеріалів для ремонту суден.
- Витрати на придбання або створення матеріальних і нематеріальних необоротних активів, таких як обладнання для ремонту.
- Прямі витрати виробництва, включаючи заробітну плату робітників, зайнятих у ремонті.
- Загальновиробничі (непрямі) витрати, такі як витрати на утримання виробничих приміщень.
- Витрати збуту та управління, пов'язані з реалізацією послуг з ремонту.
- Інші операційні витрати, фінансові витрати та інші витрати.

Така класифікація повинна додатково розширюватися потребами внутрішнього користувача. Крім того, до інформаційної бази контролінгу витрат слід відносити фактори витрат, що зумовлюються здійснюваними підприємством видами діяльності та їх господарськими процесами, а також зовнішньою фінансовою та нефінансовою інформацією, які є необхідними для адміністрації підприємства в управлінні [7].

Слід зауважити, що концепцію контролінгу в системі управління витратами необхідно розглядати як багатоаспектний процес, який накладається на організаційну структуру підприємства [6]. У цьому аспекті проблемність контролінгу в управлінні витратами підприємства полягає в тому, що не можна розглядати його як плоску (звичайну) технологію, оскільки зачіпаються різні системи інтересів і функцій процесу управління витратами підприємства.

Таке розуміння контролінгу в системі управління витратами як специфічної, упорядкованої сукупності взаємопов'язаних елементів управлінського процесу формування і використання витрат підприємства дасть можливість забезпечити стійкі позиції на ринку, забезпечивши в такий спосіб стійкість його діяльності та отримання максимального позитивного результату [5].

Результатом упровадження системи контролінгу в управлінні витратами підприємства є:

1. **Можливість швидко й точно** зробити розрахунок ціни на основі витратного методу на прийняття замовлення за договірної ціни, а також прийняти замовлення за фіксованої ціни у випадку, якщо ціну пропонує замовник.

2. **Створення формалізованих інформаційних потоків** (документообігу) формування витрат, що дає можливість оперативно фіксувати поточний стан виконання тих чи інших показників діяльності підприємства.

3. **Можливість спланувати поточну діяльність** підприємства на основі аналізу витрат і спрогнозувати результати, побудувати модель майбутнього стану підприємства.

4. **Забезпечення поточного контролю й аналізу** результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

5. **Автоматизація функції обліку, контролю, аналізу витрат** і планування діяльності підприємства.

Висновки. Отже, контролінг витрат є необхідним інструментом, який сприяє створенню взаємозв'язків між окремими управлінськими структурами, а також об'єднанню різноманітних аспектів управлінської діяльності та дозволяє підвищити якість управлінських рішень, що ухвалюються на підприємстві та підкреслюють важливість інтеграції контролінгу витрат у загальну систему управління витратами судноремонтного підприємства. Застосування методів контролінгу дозволяє забезпечити точний облік витрат, визначити ключові витратні елементи та своєчасно виявляти можливості для оптимізації витрат. Контролінг надає керівництву підприємства інструменти для прийняття обґрунтованих фінансових рішень, що сприяють підвищенню ефективності діяльності. Крім того, він забезпечує підтримку у стратегічному плануванні та дозволяє адаптуватися до змін ринку, що вкрай важливо для підтримки конкурентоспроможності в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Остапенко Т.М. Інформаційне забезпечення контролінгу витрат. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 375–383.
2. Пеняк. Ю.С. Контролінг як засіб управління витратами. Сучасні проблеми правового, економічного та соціального розвитку держави. Харків, 2019. С. 190–194.
3. Паскалова А.Г. Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень. *Ринок цінних паперів України*. 2012. № 7. С. 57–63.
4. Ходзицька В.В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами. *Облік і фінанси*, 2014. № 4. С. 146–153.
5. Прохорова В.В. Контролінг в управлінні витратами підприємств: монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 256 с.
6. Шпильова В.О. Інструменти контролінгу в системі фінансового антикризового управління. *Агросвіт*. 2017. № 17. С. 3–7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_17_2
7. Пустова І.В. Методи управління витратами в сучасних умовах: ефективність застосування, переваги та недоліки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 11. С. 39–42.
8. Гребець О.Б. Контролінг як технологія антикризового управління підприємством. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємств*. 2017. С. 70–73.

References:

1. Ostapenko T. M. (2013) Informatsiine zabezpechennia kontrolinhu vytrat [Information support for cost control]. *Problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 375–383.
2. Peniak. Y. S. (2019) Kontrolinh yak zasib upravlinnia vytratamy [Controlling as a means of cost management], *Suchasni problemy pravovoho, ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku derzhavy*. Kharkiv, pp. 190–194.
3. Paskalova A. H. (2012) Zmist kontrolinhu vytrat ta yoho rol u pryiniatti finansovykh rishen [Cost controlling and its role in financial decision-making]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*. no. 7. pp. 57–63.
4. Khodzytska V. V. (2014) Stratehichni kontrolinh yak metodychni instrumentarii stratehichnoho upravlinnia vytratamy. [Strategic controlling as a methodological tool for strategic cost management]. *Oblik i finansy*, no. 4. pp. 146–153.
5. Prokhorova V. V. (2010) *Kontrolinh v upravlinni vytratamy pidpriemstv : monohrafiia*. [Controlling in cost management of enterprises: a monograph.] Kharkiv : UkrDAZT. pp.256 .
6. Shpylova V. O. (2017) Instrumenty kontrolinhu v systemi finansovoho antykrizovoho upravlinnia. [Controlling tools in the financial crisis management system]. *Ahrosvit*. no. 17, pp. 3–7. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2017_17_2
7. Pustova I. V. (2013) Metody upravlinnia vytratamy v suchasnykh umovakh: efektyvnist zastosuvannia, perevahy ta nedoliky [Methods of cost management in modern conditions: efficiency of application, advantages and disadvantages] *Investytsii: praktyka ta dosvid*. no 11. pp. 39–42.
8. Hrebets O. B. (2017) Kontrolinh yak tekhnolohiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Controlling as a technology of enterprise crisis management]. *Marketynh i kontrolinh: suchasni vyklyky pidpriemnytstv*, pp. 70–73.